

Universidad CEU Cardenal Herrera
Comunicación Audiovisual, Publicidad y Tecnología de la Información.



La red de agencias publicitarias regionales.
Una propuesta válida dentro del panorama
actual del sistema publicitario español.

TESIS DOCTORAL

Presentada por Víctor Roca Hueso

Dirigida por D^a. Rosa Visiedo y

D^a. Isabel de Salas

Valencia
2016

Agradecimientos.

*A Isabel y Rosa,
por regalarme todo este camino juntos.*

*A mi familia,
por dar sentido a todas mis metas.*

“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias”.

Albert Einstein.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO PRIMERO. INTRODUCCIÓN, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Presentación	Pág. 15
2. Formulación de hipótesis y objetivos	Pág. 39
2.1. Hipótesis de la investigación	Pág. 42
2.2. Objetivos de la investigación	Pág. 44
3. Metodología	Pág. 47
3.1. El método científico	Pág. 48
3.2. Fases de la metodología de estudio	Pág. 50
3.3. Variables del estudio	Pág. 54
3.4. Delimitación del marco metodológico	Pág. 56

CAPÍTULO SEGUNDO. MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL.

4. Marco Teórico. Primera parte	Pág. 61
4.1. Contexto y evolución de la actividad publicitaria	Pág. 61
4.1.1. La evolución del modelo de comunicación de masas	Pág. 61
4.1.2. Etapas de la evolución del enfoque de la publicidad	Pág. 65
4.1.2.1 Enfoque de la publicidad en el consumidor	Pág. 68
4.1.3. Conclusiones contexto y evolución de la actividad publicitaria	Pág. 73
4.2. Estructura de la actividad publicitaria	Pág. 75
4.2.1. Agentes que componen la estructura publicitaria	Pág. 80
4.2.2. Actividad de las empresas publicitarias	Pág. 82
4.2.3. Conclusiones estructura de la actividad publicitaria	Pág. 88
4.3. Análisis de la organización del sector empresarial en España	Pág. 91
4.3.1. Estudio FNEP – AGEPE	Pág. 94
4.3.2. Análisis del Anuario de Grupo Consultores	Pág. 97
4.3.3. Conclusiones del análisis de la organización del sector empresarial	Pág. 120
4.4. La agencia de publicidad	Pág. 122
4.4.1. Clasificación de agencias	Pág. 125
4.4.2. Nuevos perfiles profesionales en la agencia	Pág. 128
4.4.3. Conclusiones sobre la agencia de publicidad	Pág. 141
4.5. La estrategia en la agencia de publicidad	Pág. 145
4.5.1. Estrategia empresarial	Pág. 145
4.5.2. La propuesta de valor en la agencia estratégica	Pág. 163
4.5.3. Conclusiones de la estrategia en la agencia de publicidad	Pág. 166
4.6. Cambios en las relaciones en el sistema publicitario	Pág. 169
4.6.1. Cambios en la relación anunciante-agencia	Pág. 169
4.6.2. Ámbitos de actuación del anunciante	Pág. 172
4.6.3. La relación entre agencia y consumidor	Pág. 173
4.6.4. La relación agencia-agencia	Pág. 175
4.6.5. Conclusiones de los cambios en las relaciones en el sistema publicitario	Pág. 190
4.7. La agencia de publicidad local y las redes de agencias	Pág. 192
4.7.1. Una aproximación desde el marketing	Pág. 192
4.7.2. El rol de la agencia en las estrategias de marca local	Pág. 195
4.7.3. Características de la agencia de publicidad local	Pág. 201
4.7.4. Conclusiones de la agencia de publicidad local y las redes de agencias	Pág. 205
5. Marco Teórico. Segunda parte	Pág. 209
5.1. Las alianzas estratégicas	Pág. 209
5.1.1. Objetivos y estructura	Pág. 213
5.1.2. Tipologías	Pág. 217

5.1.2.1. Las alianzas internacionales	Pág. 223
5.1.3. Ventajas	Pág. 226
5.1.4. Desventajas y riesgos	Pág. 231
5.1.5. Factores de éxito de las alianzas	Pág. 234
5.1.6. Las alianzas en red	Pág. 238
5.1.7. Conclusiones	Pág. 240
5.2. Administración de empresas en red	Pág. 243
5.2.1. La eficiencia en la administración empresarial	Pág. 243
5.2.2. Indicadores para la medición de la eficiencia	Pág. 246
5.2.3. La cadena de valor	Pág. 247
5.2.4. La estrategia de diferenciación	Pág. 249
5.2.5. El mapa estratégico	Pág. 250
5.2.6. Conclusiones	Pág. 253
5.3. Diseño organizacional de redes de empresas	Pág. 255
5.3.1. La externalización	Pág. 255
5.3.2. La cooperación empresarial	Pág. 257
5.3.3. El agrupamiento estratégico geográfico	Pág. 258
5.3.4. El rediseño organizacional	Pág. 260
5.3.5. Ventajas de las organizaciones colaborativas	Pág. 264
5.3.5.1. Requisitos de los administradores	Pág. 269
5.3.6. Conclusiones	Pág. 272
5.4. El modelo de negocio de la red de agencias regionales	Pág. 275
5.4.1. Modelo de innovación abierta	Pág. 276
5.4.2. El lienzo de <i>Osterwalder</i>	Pág. 279
5.4.3. Conclusiones	Pág. 286
5.5. La innovación en el modelo de negocio de las alianzas	Pág. 288
5.5.1. La innovación a través del intercambio de conocimiento	Pág. 291
5.5.2. El componente geográfico en las alianzas	Pág. 292
5.5.3. Conclusiones	Pág. 296

CAPÍTULO TERCERO. MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO

6. Trabajo de campo	Pág. 301
6.1. La entrevista	Pág. 303
6.1.1. Tipología de entrevista	Pág. 304
6.2. Justificación de la muestra	Pág. 305
6.3. Guiones	Pág. 310
6.3.1. Bloques temáticos de los guiones. Fase 1 y 2	Pág. 312
6.3.2. Guiones agencia fase 1	Pág. 315
6.3.3. Guiones anunciante fase 1	Pág. 316
6.3.4. Guiones asociación fase 1	Pág. 317
6.3.5. Guiones agencia de publicidad y agencia de medios fase 2	Pág. 318
6.3.6. Guiones anunciante fase 2	Pág. 319
6.3.7. Guiones asociación fase 2	Pág. 320
6.3.8. Guiones consultor fase 2	Pág. 321
7. Análisis de datos	Pág. 323
7.1. Metodología de análisis del discurso. Van Dijk	Pág. 326
7.2. Análisis de las entrevistas a agencias. Fase 1	Pág. 334
7.2.1. Análisis entrevista agencial	Pág. 334
7.2.1.1. Fase de selección	Pág. 334
7.2.1.2. Fase de generalización	Pág. 337
7.2.1.3. Fase de construcción	Pág. 340
7.2.2. Análisis entrevista agencia2	Pág. 344
7.2.2.1. Fase de selección	Pág. 344
7.2.2.2. Fase de generalización	Pág. 347
7.2.2.3. Fase de construcción	Pág. 349
7.2.3. Análisis entrevista agencia3	Pág. 352
7.2.3.1. Fase de selección	Pág. 352
7.2.3.2. Fase de generalización	Pág. 354

7.2.3.3. Fase de construcción	Pág. 356
7.2.4. Análisis entrevista agencia4	Pág. 359
7.2.4.1. Fase de selección	Pág. 359
7.2.4.2. Fase de generalización	Pág. 361
7.2.4.3. Fase de construcción	Pág. 364
7.3. Análisis de las entrevistas a anunciantes. Fase 1	Pág. 367
7.3.1. Análisis entrevista anunciante1	Pág. 367
7.3.1.1. Fase de selección	Pág. 367
7.3.1.2. Fase de generalización	Pág. 370
7.3.1.3. Fase de construcción	Pág. 374
7.3.2. Análisis entrevista anunciante2	Pág. 378
7.3.2.1. Fase de selección	Pág. 378
7.3.2.2. Fase de generalización	Pág. 379
7.3.2.3. Fase de construcción	Pág. 381
7.3.3. Análisis entrevista anunciante3	Pág. 385
7.3.3.1. Fase de selección	Pág. 385
7.3.3.2. Fase de generalización	Pág. 388
7.3.3.3. Fase de construcción	Pág. 391
7.3.4. Análisis entrevista anunciante4	Pág. 394
7.3.4.1. Fase de selección	Pág. 394
7.3.4.2. Fase de generalización	Pág. 396
7.3.4.3. Fase de construcción	Pág. 399
7.4 Análisis de la entrevista a la asociación. Fase 1	Pág. 402
7.4.1. Análisis entrevista asociación	Pág. 402
7.4.1.1. Fase de selección	Pág. 402
7.4.1.2. Fase de generalización	Pág. 404
7.4.1.3. Fase de construcción	Pág. 406
7.5 Análisis de las relaciones entre las entrevistas. Fase 1	Pág. 409
7.5.1. El discurso de las agencias	Pág. 410
7.5.2. El discurso de los anunciantes	Pág. 414
7.6 Conclusiones análisis entrevistas. Fase I	Pág. 418
7.7 Análisis de las entrevistas a agencias. Fase 2	Pág. 427
7.7.1. Análisis entrevista agencia1. Fase 2	Pág. 427
7.7.1.1. Fase de selección	Pág. 427
7.7.1.2. Fase de generalización	Pág. 430
7.7.1.3. Fase de construcción	Pág. 432
7.7.2. Análisis entrevista agencia2. Fase 2	Pág. 436
7.7.2.1. Fase de selección	Pág. 436
7.7.2.2. Fase de generalización	Pág. 439
7.7.2.3. Fase de construcción	Pág. 441
7.7.3. Análisis entrevista agencia3. Fase 2	Pág. 444
7.7.3.1. Fase de selección	Pág. 444
7.7.3.2. Fase de generalización	Pág. 447
7.7.3.3. Fase de construcción	Pág. 450
7.7.4. Análisis entrevista agencia4. Fase 2	Pág. 452
7.7.4.1. Fase de selección	Pág. 452
7.7.4.2. Fase de generalización	Pág. 457
7.7.4.3. Fase de construcción	Pág. 459
7.7.5. Análisis entrevista agencia5. Fase 2	Pág. 462
7.7.5.1. Fase de selección	Pág. 462
7.7.5.2. Fase de generalización	Pág. 465
7.7.5.3. Fase de construcción	Pág. 467
7.7.6. Análisis entrevista agencia6. Fase 2	Pág. 470
7.7.6.1. Fase de selección	Pág. 470
7.7.6.2. Fase de generalización	Pág. 473
7.7.6.3. Fase de construcción	Pág. 475
7.7.7. Análisis entrevista agencia7. Fase 2	Pág. 478
7.7.7.1. Fase de selección	Pág. 478
7.7.7.2. Fase de generalización	Pág. 480
7.7.7.3. Fase de construcción	Pág. 483

7.7.8. Análisis entrevista agencia8. Fase 2	Pág. 486
7.7.8.1. Fase de selección	Pág. 486
7.7.8.2. Fase de generalización	Pág. 488
7.7.8.3. Fase de construcción	Pág. 490
7.8 Análisis de las entrevistas a anunciantes. Fase 2	Pág. 493
7.8.1. Análisis entrevista anunciante1. Fase 2	Pág. 493
7.8.1.1. Fase de selección	Pág. 493
7.8.1.2. Fase de generalización	Pág. 496
7.8.1.3. Fase de construcción	Pág. 498
7.8.2. Análisis entrevista anunciante2. Fase 2	Pág. 501
7.8.2.1. Fase de selección	Pág. 501
7.8.2.2. Fase de generalización	Pág. 504
7.8.2.3. Fase de construcción	Pág. 506
7.9 Análisis de las entrevistas a consultores. Fase 2	Pág. 509
7.9.1. Análisis entrevista consultor1. Fase 2	Pág. 509
7.9.1.1. Fase de selección	Pág. 509
7.9.1.2. Fase de generalización	Pág. 512
7.9.1.3. Fase de construcción	Pág. 514
7.9.2. Análisis entrevista consultor2. Fase 2	Pág. 517
7.9.2.1. Fase de selección	Pág. 517
7.9.2.2. Fase de generalización	Pág. 520
7.9.2.3. Fase de construcción	Pág. 522
7.10 Análisis de la entrevista a la asociación. Fase 2	Pág. 525
7.10.1.1. Fase de selección	Pág. 525
7.10.1.2. Fase de generalización	Pág. 528
7.10.1.3. Fase de construcción	Pág. 530
7.11. Análisis de las relaciones entre los colectivos entrevistados. Fase II	Pág. 533
7.11.1. El discurso de las agencias	Pág. 536
7.11.2. El discurso de los anunciantes y otros colectivos	Pág. 546
7.12. Conclusiones análisis de entrevistas. Fase II.	Pág. 553

CAPÍTULO 4. MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

8. Verificación de las hipótesis	Pág. 559
8.1. Verificación de hipótesis	Pág. 561
8.2. Conclusiones finales	Pág. 604
9. Futuras líneas de investigación	Pág. 629
10. Bibliografía y referencias documentales	Pág. 633
11. Índice de tablas y gráficos	Pág. 645
11.1 Índice de tablas	Pág. 645
11.2 Índice de gráficos	Pág. 648

CAPÍTULO 5. ANEXOS

12. Anexos	
12.1. Transcripción de las Entrevistas. Fase 1	Pág. 653
12.2. Transcripción de las Entrevistas. Fase 2	Pág. 703

**CAPÍTULO PRIMERO. INTRODUCCIÓN, HIPÓTESIS Y
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

1. Presentación

La industria publicitaria ha sufrido profundos cambios en los últimos veinte años, lo que ha propiciado, en un breve periodo de tiempo, transformaciones sustanciales en la esencia del propio modelo de negocio de la publicidad. Con el comienzo del siglo XXI, la principal revolución llega de la mano de los avances tecnológicos, y la rápida penetración de Internet en el mercado de consumo, haciendo accesible la oferta de conexión doméstica a la red a un alto porcentaje de la población en muy poco tiempo, y con ello la incorporación de Internet como un nuevo medio de comunicación social, con la consiguiente multiplicación de dispositivos y pantallas a través de las cuales las marcas distribuyen su programación de medios para alcanzar a una audiencia fragmentada, y cada vez más heterogénea. Junto a este proceso tecnológico, se apunta a la globalización de los mercados y a la recesión económica global que desde el año 2008 ha afectado a los mercados a escala mundial -con especial incidencia en el ámbito europeo, y particularmente en España- como otra de las principales causas que han significado importantes reajustes en la estructura del modelo de negocio publicitario.

En términos macroeconómicos, la actividad de la industria de la comunicación publicitaria en España representó en el año 2014 un 1,07% del Producto Interior Bruto (PIB) del país. La evolución de la inversión publicitaria sobre el PIB ha ido acumulando un decrecimiento constante, como muestra el gráfico de evolución de la inversión de la *“Guía técnica para la contratación de servicios de marketing y publicidad 2015”* de Aerce, Asociación de profesionales de compras y contratación (Aerce 2015: 10):

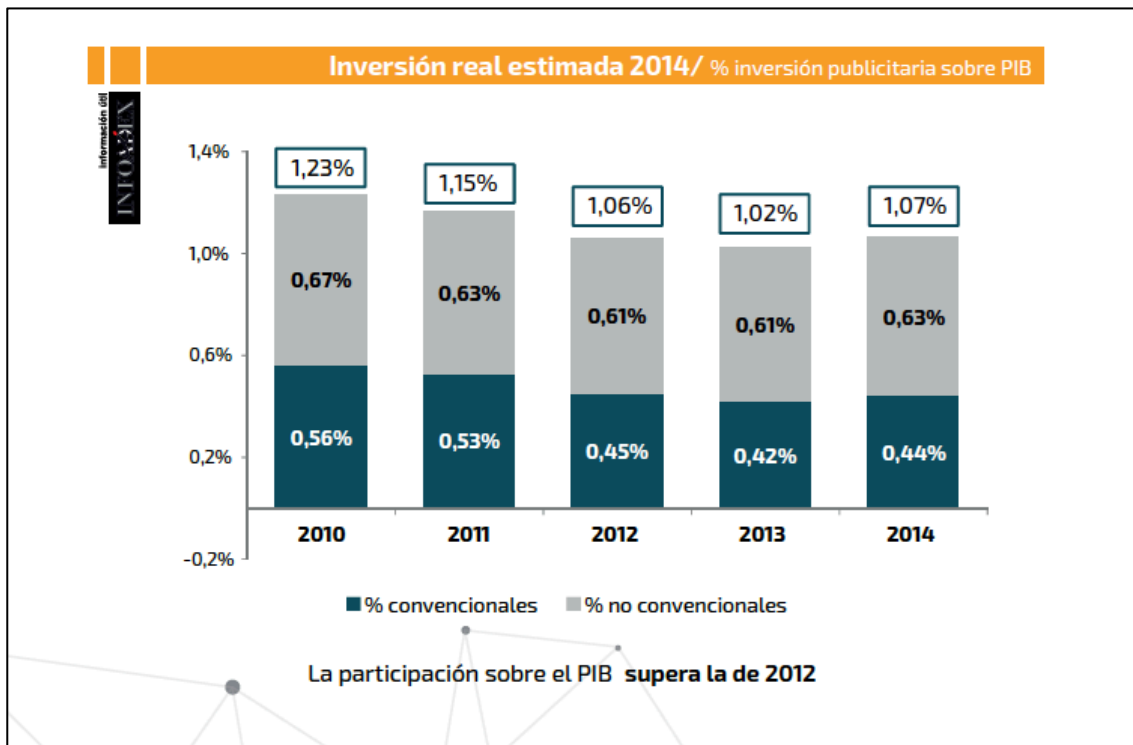


Gráfico 1. Evolución Inversión Publicitaria sobre PIB. (Aerco 2015: 10).

Podemos comprobar en este gráfico como la inversión ha tenido una constante evolución negativa a lo largo de los últimos años, mostrando una leve recuperación por primera vez en el año 2014, como analizaremos a continuación.

La actividad de marketing en España ha arrastrado, desde el derrumbe del sistema económico y financiero global en 2008, un largo y agónico proceso de desinversión y contracción de la demanda. Según indica el estudio del año 2012 de la Asociación de Marketing de España (Ames: 2013)¹, la inversión en marketing en el mercado nacional, sólo durante el año 2012, decreció un 10,3% con respecto al año anterior, lo que supuso una reducción de inversión de 3.204,5 millones de euros, situando la inversión en marketing en 2012 en 27.859,1 millones de euros, frente a los 31.063,6 millones de euros del ejercicio 2011.

En lo que al negocio de la publicidad y promoción se refiere, el Estudio Ames del año 2012 analiza el reparto de la inversión por sectores, y la inversión en millones de euros, repartida por conceptos o productos de comunicación, dentro de las distintas áreas del

¹ Datos del Informe AMES 2013 (Análisis de Marketing de España), elaborado por Asociación de Marketing de España e Infoadex, páginas 10-15.

marketing. Así vemos como, refiriéndonos al concepto de este informe que recoge la actividad de “*publicidad, comunicación y promoción*”, las mayores inversiones en estos conceptos se producen en los sectores de gran consumo de alimentación y bebidas (2.558,4 mill€), el gran consumo del resto de sectores (1.904,2 mill€), los servicios a empresas (1.508,3 mill€), la automoción (1.377,8 mill€) y las tecnologías de la información y comunicación (1.199,6 mill€). Es importante destacar las cifras que contiene este estudio dentro del ámbito de actuación de la agencia publicitaria, ya que del total de la inversión en marketing que realizaron las empresas en España en 2012, los 27.859,1 millones de euros citados anteriormente – cifra que representa más de un 60% de la inversión global- un total de 16.927,3 millones de euros corresponde a los conceptos de “*publicidad, comunicación y promoción*”. Estos datos representan un volumen de inversión de 8.548,3 millones de euros sólo en estos cinco sectores citados, lo que se traduce en un 50,50% de la inversión de estas industrias sobre el total de inversión de todos los sectores en materia de comunicación. Con ello la actividad publicitaria ocupa un lugar destacado dentro del sector económico que representa el marketing en España, donde cabe señalar que un importante porcentaje de inversión publicitaria en medios convencionales se encuentra representado por un reducido número de actividades y marcas.

Focalizando el análisis de desinversión por sectores en términos porcentuales, según se recoge en el informe Ames 2012, encontramos descensos de inversión muy pronunciados teniendo en cuenta que se trata de la evolución de la inversión en el periodo de sólo un año, contrastando los datos del año 2012 con el ejercicio anterior. Este análisis pormenorizado por sectores muestra descensos de inversión tan elevados como los que se describe para sectores como el transporte y el turismo (-13,6%), el gran consumo (-17%), el gran consumo de alimentación y bebidas (-17,8%), o el sector textil y moda, el que mayor descenso en inversión ha sufrido en este periodo, con un decrecimiento superior al 33%. En este sentido, podemos comprobar la relación directa que existe entre los sectores que mayor inversión representan dentro de la actividad publicitaria, y algunos de los sectores que mayores índices de desinversión en publicidad acumulan, lo que muestra claros síntomas de estar produciéndose una reestructuración de los modelos de gestión publicitaria vigentes en la actualidad. Estos reajustes inciden en la totalidad de la industria publicitaria, tanto en el ámbito de actuación de los anunciantes y sus marcas, como en el de las agencias de publicidad u

otras estructuras empresariales del sector publicitario con las que convive la agencia publicitaria. Citando algunas de ellas, agencias de medios, agencias de comunicación y relaciones públicas, agencias digitales o productoras audiovisuales.

Con el análisis de los datos del informe Ames, comprobamos como la inmensa mayoría de actividades propias del sector publicitario recogidas en el concepto “*publicidad, comunicación y promoción*”, experimentaron drásticos descensos en la inversión. Así actividades como la promoción (-31,8%), los patrocinios (-19,3%), o el marketing móvil (-18,1%) han sufrido importantes retrocesos en la inversión respecto al año anterior. Lo mismo ha ocurrido con la inversión realizada en los llamados “*medios convencionales*”, donde también se han producido importantes descensos en las contrataciones. Es muy destacable en este sentido comprobar como los honorarios de agencia en los ámbitos de estrategia, creatividad y producción, han acompañado en esta tendencia negativa, con un descenso de la inversión superior al 16%. Sin embargo, la única actividad que ha conseguido un incremento en la inversión de todas las disciplinas que comprende este estudio, ha sido la relativa a los honorarios de agencia por planificación (+9,8%), lo que, entre otros aspectos, nos desvela la relevancia que la reflexión estratégica adquiere en el proceso de conceptualización publicitaria previo a la exposición de marca en los medios, es decir, nos enmarca el éxito de una campaña, entre otras razones, en la adecuada selección de estrategias para alcanzar a la selectiva audiencia a la que se dirigen las marcas.

Realizando un análisis comparativo de la evolución de las inversiones que refleja el informe Ames del año 2013, se mantiene la tendencia negativa de las inversiones en muchos de los conceptos que comprende el estudio, con un continuado descenso en inversiones publicitarias en actividades como las promociones, con un decrecimiento del 14,4% respecto al año 2012, al igual que los patrocinios, que arrastran una desinversión superior al 20%. No obstante empiezan a verse los primeros atisbos de ligera mejoría en el año 2013, con pequeños crecimientos en conceptos como el marketing digital (+4,49%), las actividades en el punto de venta (+3,9%), o el *mailing* personalizado (+1%).



Gráfico 2. Informe Ames 2013. Análisis evolución inversión por conceptos 2012-13. (Ames 13: 20).

El análisis comparativo de la compra de medios convencionales en los ejercicios 2012-2013, nos devuelve a una realidad caracterizada por la contención en las inversiones. Los porcentajes de variación en valores absolutos en el año 2013 para los medios convencionales vuelven a ser marcadamente negativos, con desinversiones que van desde el -50% para el *product placement*, -19,1% en revistas, o -13,5% para diarios y suplementos.

En lo que se refiere a medios convencionales, se producen valores menos negativos en radio (-11%), cine (-10,1%) o televisión (-6,2%), pero en todos estos casos, la evolución continúa siendo adversa. De nuevo, sólo en el caso de Internet se produce un leve incremento en la inversión, con un crecimiento de apenas un 1,8% respecto al año 2012.

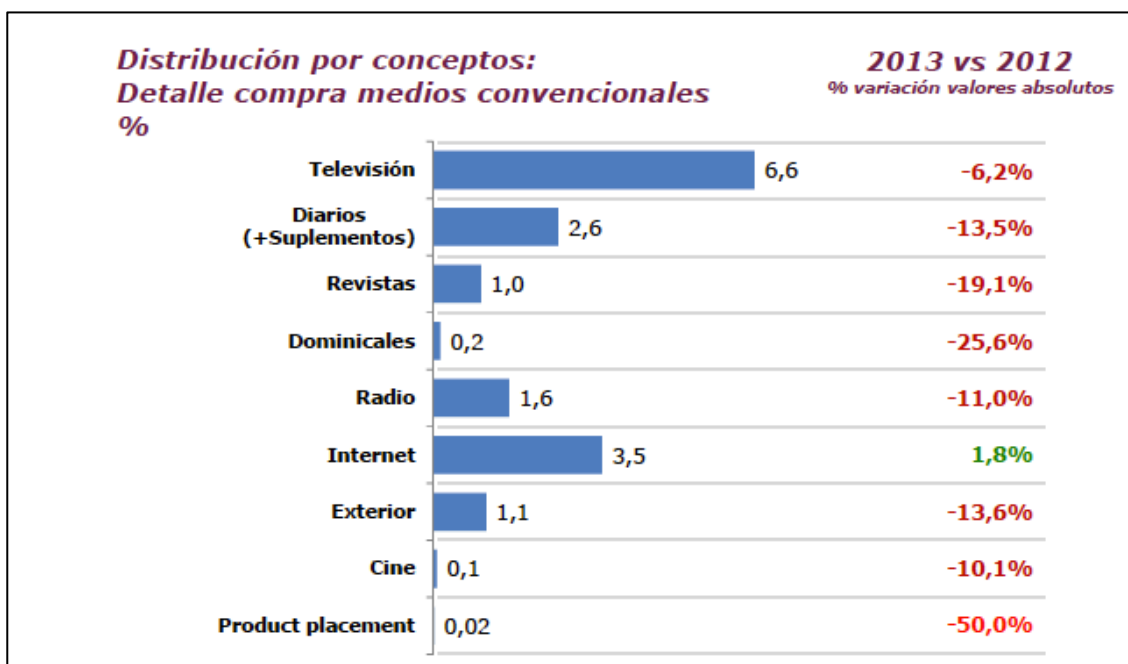


Gráfico 3. Informe Ames 2013. Análisis inversión medios convencionales 2012-13. (Ames 13: 21).

Esta caída continuada en la inversión trae consigo un significativo descenso de volumen de negocio en el sector publicitario nacional. En la misma línea que el estudio Ames 2012, el informe Infoadex de inversión publicitaria en España del año 2012² (Infoadex 2013: 1) sitúa la inversión estimada en el mercado publicitario nacional en 10.858,8 millones de euros, lo que equivale a un decrecimiento del -9,9% respecto al año 2011, cuando la inversión publicitaria alcanzó los 12.053 millones de euros. Los datos obtenidos del Estudio Infoadex de Inversión Publicitaria en España 2013³ (Infoadex 2014: 8), muestran la continuidad de esta tendencia negativa. En 2013 la Inversión Real Estimada que registró el mercado publicitario se situó en 10.461,3 millones de euros, lo que equivale a un decrecimiento del 3,7% sobre los 10.858,8 millones de euros del ejercicio anterior.

La inversión estimada según tipología de medios -convencionales y no convencionales- representa, según el informe Infoadex del ejercicio 2013, una disminución en la inversión de un 8% en los medios convencionales, frente a una reducción del 3,7% de la inversión en los no convencionales (Infoadex 2014: 10).

² Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2013, página 1.

³ Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2014, página 8.

INVERSIÓN REAL ESTIMADA (en millones de euros)
 Todos los Medios - Años 2013 / 2012 / 2011 / 2010 / 2009 / 2008

MEDIOS CONVENCIONALES		2013	%13/12	2012	2011	2010	2009	2008
Cine	Cine	20,2	-10,1	22,5	25,8	24,4	15,4	21,0
Diarios	Diarios	662,9	-13,5	766,3	967,0	1.124,4	1.174,1	1.507,9
Dominicales	Dominicales	38,7	-25,6	52,0	67,1	72,2	68,9	103,9
Exterior	Carteleras	45,0	-13,9	52,2	59,2	65,1	69,1	88,8
	Lonas	8,8	-27,4	12,1	12,7	14,2	19,6	28,0
	Luminosos	9,5	-12,6	10,9	13,5	15,0	16,7	17,9
	Mobiliario (exterior + interior + cabinas)	147,0	-5,5	155,6	184,1	198,1	182,5	233,9
	Monopostes	17,9	-0,7	18,1	20,1	21,9	23,2	30,5
	Transporte	47,7	-32,6	70,7	88,5	88,2	80,2	105,9
	Otros	6,2	-9,8	6,8	16,7	18,3	10,1	13,3
	Total Exterior	282,0	-13,6	326,3	394,8	420,8	401,4	518,3
Internet⁽¹⁾								
Fijo	Enlaces patrocinados	487,7	5,5	462,5	459,9	417,2	356,4	324,4
	Formatos gráficos	340,2	-8,7	372,8	419,6	381,7	297,7	285,6
Móvil	Enlaces patrocinados / Form. gráficos	68,4	51,3	45,2	19,7			
	Total Internet	896,3	1,8	880,5	899,2	798,8	654,1	610,0
Radio	Radio	403,6	-11,0	453,5	524,9	548,5	537,3	641,9
Revistas	Inform. general., femeninas, ... ⁽²⁾	148,3	-19,0	183,1	213,6	218,8	212,8	328,5
	Otras	106,5	-19,2	130,6	167,5	179,0	189,1	290,9
	Total Revistas	253,9	-19,1	313,7	381,1	397,8	401,9	617,3
Televisión	Canales de pago	43,6	1,2	43,1	60,2	65,0	50,0	58,1
	TV. autonómicas ⁽³⁾	120,4	--	126,8	198,0	272,6	237,7	319,6
	TV. locales	1,3	-16,7	1,5	2,0	5,5	9,1	37,9
	TV. nacionales en abierto	1.538,1	-6,4	1.643,9	1.977,0	2.128,8	2.081,1	2.668,8
	Total Televisión	1.703,4	-6,2	1.815,3	2.237,2	2.471,9	2.377,8	3.082,4
	SUBTOTAL MEDIOS CONVENCIONALES	4.261,0	-8,0	4.630,0	5.497,1	5.858,8	5.630,9	7.102,8
MEDIOS NO CONVENCIONALES		2013	%13/12	2012	2011	2010	2009	2008
	Actos de patroc., mecenaz., mark. social y RSC	404,5	1,7	397,7	486,8	537,3	500,3	589,5
	Actos de patrocinio deportivo	314,9	-6,0	335,0	420,9	465,6	436,3	457,6
	Animación punto de venta	73,6	3,8	70,9	68,7	62,1	64,9	67,5
	Anuarios, guías y directorios	148,5	-5,0	156,3	171,4	387,8	485,9	609,9
	Buzoneo / folletos	595,4	-7,2	641,6	717,7	791,3	832,9	852,5
	Catálogos	49,3	0,1	49,3	55,6	112,5	120,0	144,1
	Ferias y exposiciones	66,3	3,2	64,2	72,2	86,1	80,8	109,0
	Juegos promocionales	26,5	-5,0	27,9	30,9	39,3	44,7	50,3
	Mailing personalizado	1.900,4	1,0	1.881,6	1.914,1	1.971,3	1.927,0	1.976,4
	Marketing móvil (excluido Internet) ⁽⁴⁾	25,0	-17,2	30,2	36,6	22,0	20,7	19,1
	Marketing telefónico	1.180,8	2,0	1.157,7	1.140,6	1.103,1	1.121,0	1.100,6
	P.L.V., merchandising, señalización y rótulos	1.300,7	1,2	1.285,3	1.276,3	1.263,7	1.197,8	1.548,8
	Public. de Emp.: revistas, boletines, memorias	21,8	-1,0	22,1	22,7	25,3	23,7	32,5
	Regalos publicitarios	62,7	-21,7	80,1	113,5	125,2	175,6	227,0
	Tarjetas de fidelización	29,7	3,0	28,9	28,0	41,8	46,4	48,1
	SUBTOTAL MEDIOS NO CONVENCIONALES	6.200,3	-0,5	6.228,8	6.555,9	7.034,3	7.078,1	7.812,9
GRAN TOTAL⁽⁵⁾		10.461,3	-3,7	10.858,8	12.053,0	12.893,1	12.709,0	14.915,7

Tabla 1. Informe Infoadex 2013. Análisis inversión real estimada por tipología de medios 2012-13. (Infoadex 13: 10).

Tras años de constante desaceleración en las inversiones publicitarias en el país, es a partir del año 2014 cuando se empieza a observar una tímida recuperación de la confianza en la actividad publicitaria nacional, con los primeros incrementos de inversión en términos globales. En la nota de prensa publicada por Infoadex en febrero

de 2015⁴, se confirma el cambio de tendencia con un crecimiento absoluto en 2014 del 5,9%. Según los datos de Infoadex de febrero de 2015, el año 2014 se caracterizó por un crecimiento en la inversión del 6,4% en los medios convencionales, al igual que ha ocurrido en los medios no convencionales, donde el crecimiento ha alcanzado el 5,6%. Con estas cifras, la inversión real estimada que registró el mercado publicitario en 2014 se situó en un volumen total de 11.078 millones de euros, frente a los 10.461 del año anterior. Por tanto, la inversión en el sector publicitario en el año 2014 consigue superar las cifras registradas en el año 2012, con lo que aparecen los primeros síntomas de mejoría en los últimos años.

En el momento de realizar esta investigación, los primeros datos del año 2015 mantienen esta tendencia ligeramente positiva. De este modo podemos comprobar, según se cita en el número 54 del boletín “*Infoadex Informa*”, del mes de julio de 2015, como la inversión publicitaria en el primer semestre del año en medios convencionales aumentó un 7,0% sobre el período equivalente del año anterior (Infoadex Informa 2015: 1). Por primera vez en el transcurso de los últimos años, se vislumbra una tendencia positiva en la inversión en medios convencionales. Aunque la evolución es todavía contenida en medios masivos como exterior (+7,9), radio (+9,1%), revistas (+0,4%) o televisión (+9,9%), estos resultados marcan un cambio de tendencia que apuntan a una recuperación del sector.

En consonancia con estos buenos resultados que se recogen en Infoadex 2015, en el informe de inversión publicitaria elaborado por Arce Media y correspondiente al primer semestre del año 2015, se muestran crecimientos en la inversión publicitaria que no se registraban desde el año 2007, periodo previo a la reciente crisis financiera. En el segundo trimestre del año 2015 la inversión publicitaria ha crecido un 6,9%.

⁴ Nota de prensa Infoadex. Madrid, 25 de febrero de 2015.

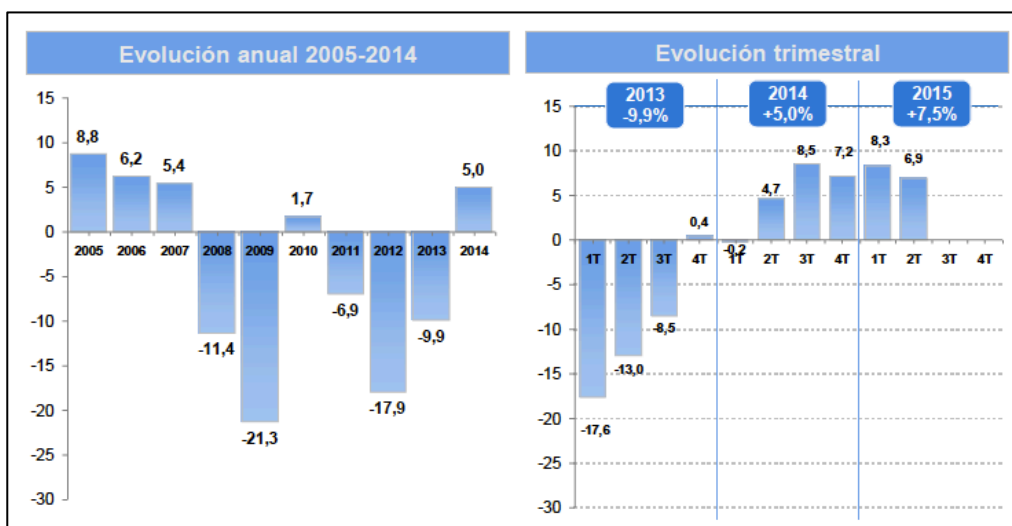


Gráfico 4. Evolución anual de la inversión publicitaria 2015. Fuente: Arce Media (Arce: 2015: 8).

La consolidación de Internet y el cambio en el panorama mediático.

Con la consolidación de Internet se ha modificado radicalmente el equilibrio de inversión publicitaria que existía con anterioridad en los diferentes medios de comunicación. Año tras año los anunciantes han incrementado las acciones de comunicación digitales, las inversiones publicitarias en Internet, y la planificación y ejecución de campañas en nuevos canales digitales, con cada vez mayor innovación en los formatos publicitarios.

El estudio de inversión publicitaria en España del año 2012⁵, situó por primera vez a Internet en segunda posición del ranking de inversión en medios convencionales por volumen, por detrás de la televisión y por delante de los diarios, con una inversión publicitaria superior a los 880 millones de euros, lo que representa el 19% del total de inversión en medios convencionales (Infoadex 2013: 1). Sin embargo, al igual que lo ocurrido en años anteriores, la evolución de la inversión en Internet entre los periodos 2011-2012 fue también negativa, con una disminución del 2,1%. A pesar de esto, este decrecimiento está muy lejos de las pérdidas de inversión publicitaria mucho más acentuadas que sufrieron los medios más tradicionales, como los diarios (-20,8%), la televisión (-18,9%) o el medio exterior (-17,3%), entre otros. Los medios no convencionales quedaron a mitad de camino entre la pronunciada fuga de inversión de

⁵ Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2013, página 1.

los medios más tradicionales (con una media de -15,8%). La cifra de inversión global de todas las disciplinas de comunicación que se enmarcan en la categoría de “no convencionales” alcanzó el 5%.

Según el estudio de la Asociación Española de Anunciantes del año 2015, que profundiza en la evolución de la actividad de la comunicación comercial en el país en los últimos años, el avance del hecho digital se está produciendo de forma rápida. Se están multiplicando la aparición de nuevos soportes y formatos, junto al protagonismo que cobran las estrategias de comunicación en redes sociales, y con ellas, el protagonismo de los ciudadanos. Se trata de un conjunto de variables que afectan al posicionamiento y estrategia de los productos y sus marcas. Según la AEA, *“las conexiones a internet de alta velocidad y los dispositivos móviles inteligentes han dado lugar a un planeta permanentemente interconectado. Realmente internet ha cambiado las formas de comprender el conocimiento”* (AEA 2015: 19).

En este contexto, la aparición de Internet no sólo ha supuesto la introducción de un nuevo canal de comunicación social en las estrategias de medios empleadas por los anunciantes para hacer llegar su propuesta de marca a sus públicos. Las marcas, dentro de esta coyuntura económica, están obligadas a minimizar los riesgos en sus estrategias, apostando por aquellas que tengan una clara orientación a resultados.

Ahora las estrategias de comunicación digital permiten a las marcas establecer un diálogo directo con sus públicos, un diálogo bidireccional, abierto y más efectivo, que permite una segmentación del target como individuo, y facilita la orientación a resultados de las acciones publicitarias.

Más allá de las características intrínsecas de la propia oferta, la comunicación que realizan las marcas consigue mejorar la percepción de valor que representan, empleando estrategias que hacen a las marcas más accesibles y adecuadas para el público al que se dirigen. La comunicación crea conexiones entre oferta y demanda, empleando los canales más eficaces para alcanzar a su audiencia, y para hacerle llegar su oferta de la forma más directa y rentable para la empresa. Las estrategias que emplean las agencias de publicidad en este nuevo paradigma conjugan los medios convencionales con nuevos canales de comunicación social, que favorecen la creación de conexiones directas entre

las marcas y su target. La introducción de las nuevas tecnologías en las actuales estrategias de marca facilitan su integración en la vida cotidiana de los usuarios, participando en la conversación de estos de manera natural, generando contenidos de marca que responden a sus intereses, y que son compartidos en sus canales sociales. Se multiplica el impacto de la comunicación a través de la recomendación con públicos afines. El poder de la prescripción en el entorno online se hace determinante.

Destaca en este sentido la relevancia que está cobrando en España el uso de *smartphones* y *tablets*, con un grado de penetración muy por encima de la media europea. Según se indica en el informe *Spain Digital Future in Focus*⁶ (ComScore: 2013), España lidera el mercado europeo con un 66% de penetración, frente al 57% de la media europea. La facilidad de acceso a estos dispositivos no ha pasado desapercibida para las agencias de publicidad, que encuentran en ellos un elemento clave para implementar sus estrategias de comunicación, por el alto grado de segmentación de la audiencia que permite, no sólo en lo relativo a las variables sociodemográficas, sino también en las variables de ámbito geográfico, mediante el uso de la tecnología de geolocalización.

Conclusiones relativas a la coyuntura económica y a la consolidación de Internet.

Según se indica en la *“Guía técnica para la contratación de servicios de marketing y publicidad”*, publicada en el año 2015 por la Asociación Española de Profesionales de Compras y Contratación (Aerco), los aspectos que más han condicionado el marco de actuación de las empresas de publicidad, y que a su vez mayor influencia han tenido en la reestructuración del mercado de las agencias en España, son: *“una crisis económica global en el contexto de un negocio de mercado signo internacional, con mayor presión contable, disminución de ingresos y reducción de márgenes (...) y la potente emergencia de las redes y medios digitales, y el declive y fragmentación de los medios convencionales, junto a nuevos usos sociales”* (Aerco 2015: 13).

Toda esta coyuntura ha propiciado en estos años una brusca reformulación de los modelos tradicionales de gestión y promoción de las marcas, lo que ha supuesto un profundo reajuste para las estructuras de las agencias de publicidad de servicios plenos,

⁶ Comscore. Consumo smartphones en el mercado español. Informe Spain Digital Future in Focus 2013 de ComScore, página 14.

y resto de agentes que intervienen en el proceso del negocio publicitario. La publicidad no resulta ajena a estos cambios que afectan al funcionamiento económico del país:

“La nueva situación social, política y cultural que ha generado la globalización, ha afectado al papel que la publicidad ha adquirido en este nuevo contexto” (AEA 2015: 20).

Cambian los paradigmas de la comunicación tradicional, y aparecen nuevas áreas de conocimiento dentro de las agencias, nuevos departamentos y perfiles profesionales que no existían hasta este momento, y que ahora adquieren protagonismo en los equipos de gestión de cuenta de estructuras más innovadoras. Y junto a ello, sobresale un descenso en la inversión publicitaria tan pronunciado en estos últimos años, que se ha producido un proceso de reajuste paralelo, y que afecta a la dimensión y estructura de las agencias. La empresa publicitaria ha tenido que equilibrar sus costos internos, dentro de la actual coyuntura socioeconómica, con un vertiginoso aumento del desempleo, drásticos descensos en el consumo y con políticas continuadas de reducción de inversión en marketing y publicidad por parte de las marcas.

En este sentido, y enmarcando en este contexto la actividad empresarial de la agencia publicitaria en el país, extraemos del estudio *“AgencyScope”* de Grupo Consultores, dentro de su decimonovena edición correspondiente al año 2014, algunas conclusiones sobre tendencias del mercado publicitario y percepción de imagen de las agencias en España. Esta investigación de mercado carácter empírico, ha sido realizada mediante encuestas y entrevistas a más de 350 responsables de compañías anunciantes españolas con una inversión declarada superior a los 800.000€. Las conclusiones de este estudio muestran síntomas de lo acontecido en el sector de la agencia de publicidad en los últimos años.

De entre todas las conclusiones de esta amplia investigación sobre las tendencias del mercado publicitario, nos detenemos en el análisis de dos gráficos que muestran datos significativos sobre la actividad de la agencia publicitaria en estos momentos: el número de agencias con el que trabajan los anunciantes y los motivos por los que deciden realizar un cambio de agencia (*AgencyScope* 2015: 23-32).

Analizamos en primer lugar el número medio de agencias con las que cada anunciante cuenta para el desarrollo de su comunicación. Desde la perspectiva que aporta el estudio del *Agency Scope*, podemos destacar como en los años previos a la crisis financiera, existía cierta estabilidad en cuanto al número de agencias con las que colaboraba cada anunciante, situándose la media en estos años entorno a 1,7 agencias por anunciante. Sin embargo, a partir del año 2008, con el inicio de la crisis financiera, y contrariamente a lo que se pudiera suponer por la limitación de presupuestos e inversiones en comunicación publicitaria, el número de agencias con el que trabajan los anunciantes se incrementa sensiblemente, situándose la media por encima de dos.

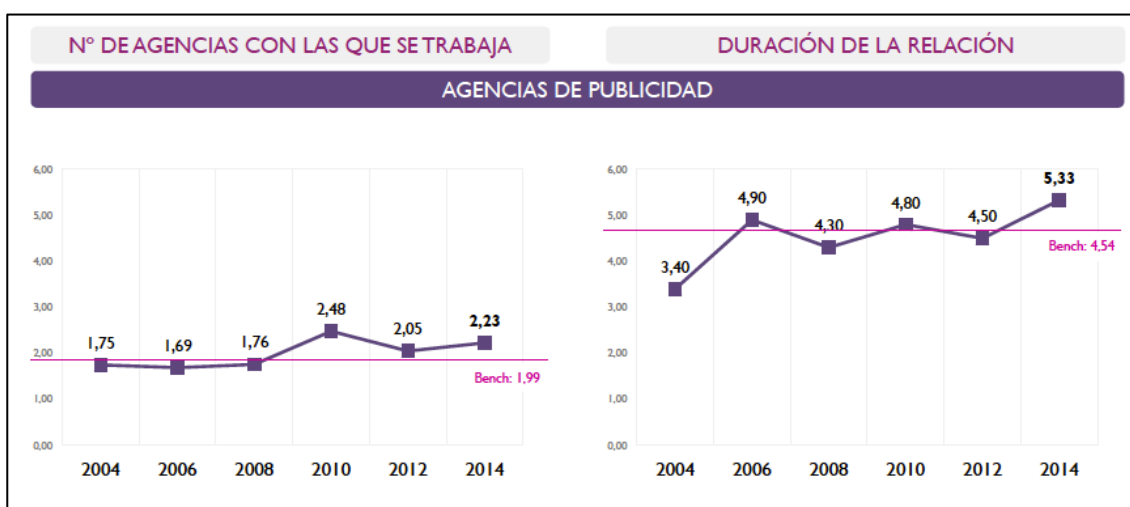


Gráfico 5. Relación agencia-anunciante. Número de agencias y duración. (AgencyScope 2014: 23).

Resulta significativo comprobar como en el periodo de mayor contención en las inversiones publicitarias, las empresas anunciantes buscan soluciones nuevas, y amplían su *pull* de agencias, para buscar nuevas opciones que se adapten mejor a la realidad actual de mercado. Se produce esta tendencia aperturista hacia lo nuevo para integrar, dentro de la estructura de colaboradores habituales, a otros agentes que aportan nuevas visiones para un mismo problema. Por lo analizado hasta el momento, ampliar el número de colaboradores puede deberse tanto a la incorporación de nuevos perfiles especializados en comunicación digital, como a la búsqueda de otras alternativas de colaboración externa debido a la limitación de presupuestos, lo que provoca irremediablemente mayor negociación, y con ello mayor competencia en la oferta económica y de servicios que se prestan. Del mismo modo, la incorporación de nuevos proveedores al *pull* de agencias de un anunciante, permite la integración de nuevos

enfoques, puntos de vista novedosos que enriquecen las soluciones de comunicación que las marcas necesitan en una situación de mercado de consumo limitado.

En cuanto a la duración de la relación profesional entre agencia y anunciante, en el *Agency Scope* de 2014 no se perciben grandes cambios, situándose el periodo medio de colaboración entorno a los cuatro años y medio. Aunque el tiempo de permanencia de la vinculación profesional entre la agencia y el anunciante no sufre desviaciones importantes a pesar de esta coyuntura económica, el volumen global de contratación sí que disminuye, debido tanto a las inversiones más reducidas de los anunciantes, como a la incorporación de nuevas agencias al mercado, en muchas ocasiones estructuras de menor dimensión.

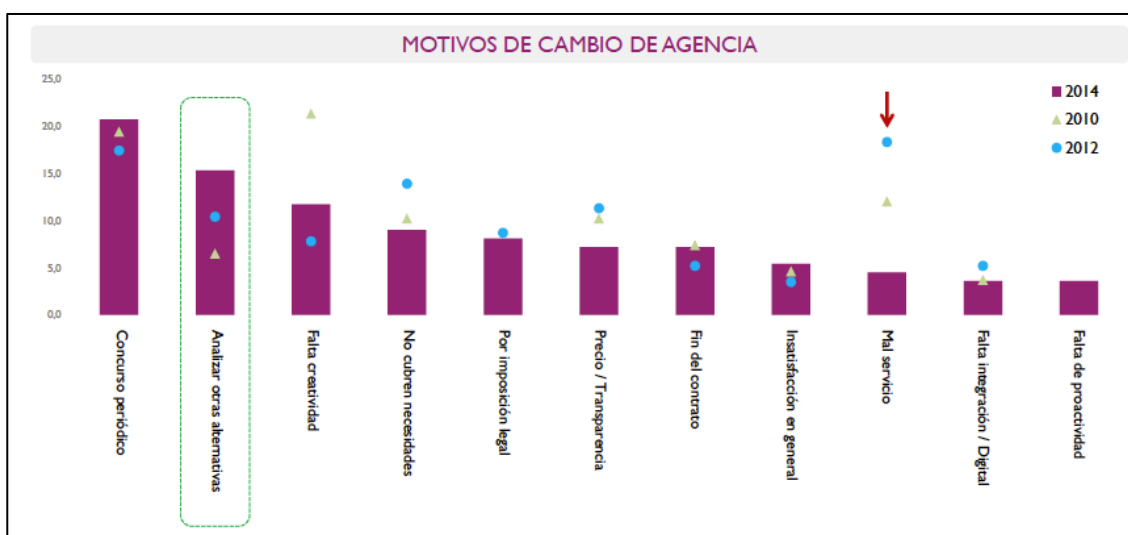


Gráfico 6. Relación agencia-anunciante. Motivos cambio de agencia. (AgencyScope 2014: 32).

Podemos extraer algunas conclusiones relativas a los motivos que provocan la decisión de cambiar de agencia. En este gráfico del *AgencyScope* se compara, dentro del periodo 2010-2014, los principales motivos que exponen los anunciantes encuestados para decidir cambiar de agencia.

La principal razón corresponde al “*concurso periódico*”, es decir, a la necesidad de incorporar cada cierto periodo de tiempo una nueva agencia, y evitar así que las agencias de cabecera de los anunciantes pierdan interés por aportar valor añadido a la relación profesional, convirtiéndose en meros ejecutores de las necesidades dictadas por los clientes. Así pues, esta necesidad de “*oxigenar*” la relación y valorar otras opciones

de mercado, sigue siendo con el paso de los años el principal motivo de cambio de agencia. Sin embargo, el gráfico nos descubre como el motivo de “*analizar otras opciones*” se ha convertido en los últimos años en otra importante razón para experimentar un cambio de agencia, ocupando la segunda posición en este estudio del año 2014. Este motivo se sitúa incluso por encima de otros criterios que tenían mucha más importancia en años anteriores, como la “*falta de creatividad*”, el “*mal servicio*” o el “*precio/transparencia*”. Entre las conclusiones de este estudio, podemos determinar que en la actualidad nos enfrentamos a un mercado caracterizado por la disposición favorable de los anunciantes a evaluar nuevas opciones, en su relación con las agencias.

Planteamiento del objeto de estudio

Debido al contexto descrito en la primera parte de la introducción de la investigación, proponemos un modelo de gestión empresarial para las agencias de publicidad que, sometidas a las nuevas reglas de mercado, busquen fórmulas alternativas para ofrecer una propuesta competitiva y basada en la diferenciación. En este sentido, según se recoge en la guía técnica para la contratación de Aerce en el año 2015, “*el mundo de las agencias está evolucionando y la industria se está moviendo hacia el terreno más amplio de la comunicación global. El cambio de las nuevas tecnologías y de las herramientas de que dispone el consumidor han provocado una revolución, y por tanto un cambio en la forma en la que las marcas tienen que acercarse a sus clientes*” (Aerce 15: 8). Hoy en día las marcas tienen que comunicarse con sus consumidores de manera más horizontal, más segmentada, y trabajar “*en conversaciones e influencia con los consumidores, por lo que las habilidades de la agencia y el perfil de los talentos están cambiando*” (Aerce 15: 8).

Desde el planteamiento de esta nueva realidad de mercado, es necesario un modelo de agencia más dinámico, que sepa adaptar su estrategia a las nuevas relaciones marca-consumidor, para obtener una identificación plena con el target, apelando a *insights* que el receptor del mensaje publicitario reconozca como propios, y que favorezca la generación de nuevas experiencias de los usuarios con sus marcas. En este nuevo paradigma, la comunicación de una marca entra a formar parte de la cultura del entretenimiento, crea contenidos, inventa nuevos medios y soportes.

Es en este contexto donde emplazamos el principal problema de esta investigación, en un momento en el que el modelo de negocio convencional de la agencia de publicidad de servicios plenos se está viendo expuesta a una profunda reformulación.

Ajustando el enfoque del estudio a la situación existente en nuestro país, y con los condicionantes socioeconómicos descritos, esta reformulación del modelo de negocio publicitario tradicional se ha hecho todavía más necesaria. Las transformaciones que ha provocado en las estrategias de marca la irrupción de las nuevas tecnologías de comunicación social, han venido acompañadas estos últimos años por una acusada disminución en la inversión publicitaria, lo que ha producido un paulatino descenso en la actividad económica del sector de la comunicación, y con ello la desaparición de muchas agencias de publicidad en España, por lo que el número de empresas que integraba la industria publicitaria del país se ha visto reducida. Paralelamente a este proceso, se ha producido una importante concentración de los diferentes agentes que operan en el mercado publicitario en las dos principales ciudades del país, Madrid y Barcelona. Según se cita en la guía técnica de Aerce, y con los datos obtenidos del informe *Agency Scope* de Grupo Consultores del año 2014 (Aerce 15: 11), el mayor volumen de negocio publicitario se concentra en las ciudades de Madrid y Barcelona, ya que más de un 80% de los anunciantes están asentados en estas dos ciudades. De igual modo, en los últimos ocho años Madrid ha ido ganando peso frente a Barcelona, por lo que hoy en día representa más del 65% de los anunciantes del país, y con ello se sitúa como el primer centro de toma de decisiones respecto a la inversión en comunicación y marketing que realizan un gran número de empresas. Ante esta situación, las agencias de publicidad ubicadas en otras provincias periféricas que han logrado reconvertirse –o que, en muchos casos, se encuentran en pleno proceso de reconversión–, no sólo han tenido que ajustar su dimensión y estructura a la nueva realidad económica, sino que además han tenido que reorientar su modelo de negocio, e incluso su propio posicionamiento de empresa. En la guía Aerce se completa este dibujo autonómico de las agencias en España, destacando otros territorios periféricos con cierto peso específico en el sector publicitario, como el País Vasco, que concentra un importante número de agencias con posicionamiento creativo, Andalucía, que se presenta en los últimos años como un mercado emergente con sus principales plazas en Sevilla y Málaga, o la Comunidad Valenciana, con un importante crecimiento impulsado por la

Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana (Aerce 15: 11).

El mercado publicitario refleja la realidad económica del país. La crisis, la incertidumbre por el futuro, y la falta de ánimo han afectado por igual a agencias de publicidad y anunciantes. Las ventas han disminuido, y las estrategias de comunicación digitales que han incorporado a su *portfolio* de servicios las agencias de publicidad, no han conseguido estimular suficientemente la demanda, por lo que se ha mantenido el descenso en el volumen de las inversiones publicitarias. Muchos anunciantes han tenido que modificar el *pull* de agencias con el que trabajaba en tiempos de mayor bonanza económica. En estos últimos años se han reducido las inversiones publicitarias, las empresas han moderado sus presupuestos, y se han limitado las acciones de comunicación, reduciendo la contratación de servicios publicitarios externos. Los propios anunciantes, que tampoco escapan a la inestabilidad económica, han acortado o suprimido sus estructuras de marketing internas propias. Las líneas estratégicas de actuación de marketing y comunicación se ven restringidas, lo que ha provocado una sistemática desinversión en servicios publicitarios externalizados.

Pero, en todo caso, y como describe Ubaldo Cuesta en el volumen 8 de la revista de la Universidad Complutense de Madrid “*Pensar en publicidad*”, para contextualizar la realidad de la industria publicitaria en la actualidad, no se trata de pensar únicamente en crisis financieras, deuda pública o volatilidad de los mercados. Para Cuesta, tampoco se trata sólo de pensar en los nuevos retos del sistema publicitario, como “*las posibilidades que traen las redes sociales, las tecnologías aplicadas a la publicidad exterior (out of home), o la capacidad de interacción del nuevo consumidor*”. Se trata de pensar en un modelo de cultura y sociedad que nos permita replantearnos el concepto de bienestar. Y aquí la publicidad tiene mucho que decir, porque “*la comunicación social construye percepciones, impregna, por así decir, al tejido social con una forma de ver y entender el modelo de sociedad y hasta de ser humano. Construye realidad social*” (Cuesta, U. 2014: 151).

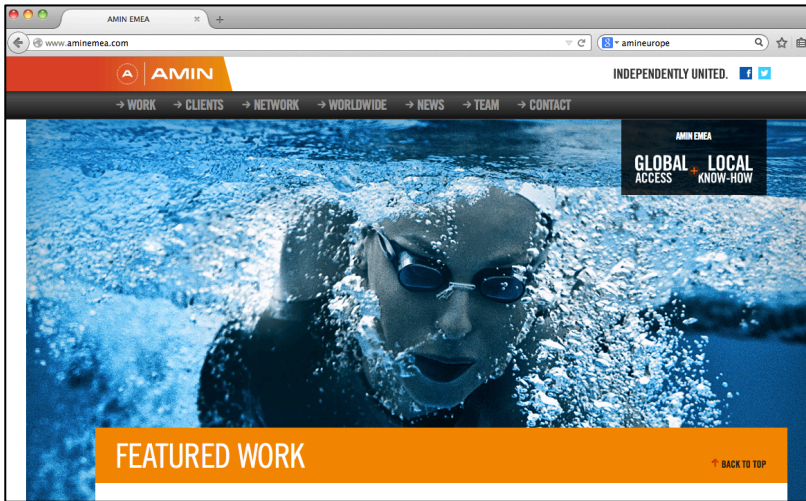
Comprobamos como este proceso de redefinición también está produciendo efectos significativos en términos sociogeográficos. La concentración de la actividad de

marketing y publicidad en las dos principales capitales del país está provocando que el nivel de competitividad aumente significativamente en estas plazas, ya que muchas agencias ubicadas en provincias periféricas, que concentraban su área de gestión en clientes dentro de su ámbito de influencia geográfica, están buscando salida a la pérdida de negocio en sus respectivas áreas geográficas autóctonas, repositonándose como agencia de ámbito nacional con oficinas en Madrid o Barcelona. La competitividad de estas agencias, en lo que se refiere a la generación de nuevo negocio, se encuentra limitada por un posicionamiento de agencia, hasta ese momento, de ámbito regional. Este proceso de consolidación como agencia de ámbito nacional requiere de un periodo de madurez amplio, a través del impulso de otras palancas de cambio organizacional, como los planes estratégicos de empresa, la política de promoción propia, y la consecución de cuentas de nuevo negocio de ámbito nacional.

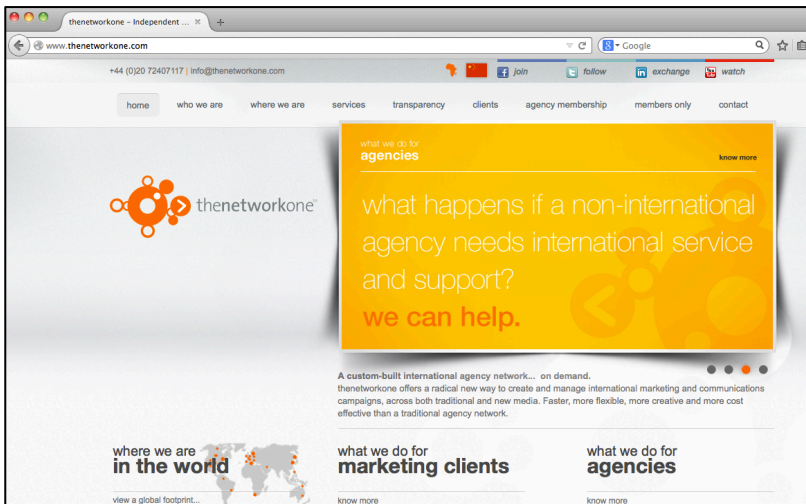
Llegado a este punto, podemos anticipar que el modelo de negocio tradicional de la agencia de publicidad regional de servicios plenos se está diluyendo, tanto por el escaso grado de reconversión alcanzado respecto a los nuevos modelos de comunicación, como por su ámbito de actuación geográfica.

Profundizaremos en esta investigación en la clasificación de las agencias en función de su ámbito de actuación, catalogando las agencias por la cobertura geográfica en la que desarrollan su actividad económica, con anunciantes de ámbito regional, nacional e internacional.

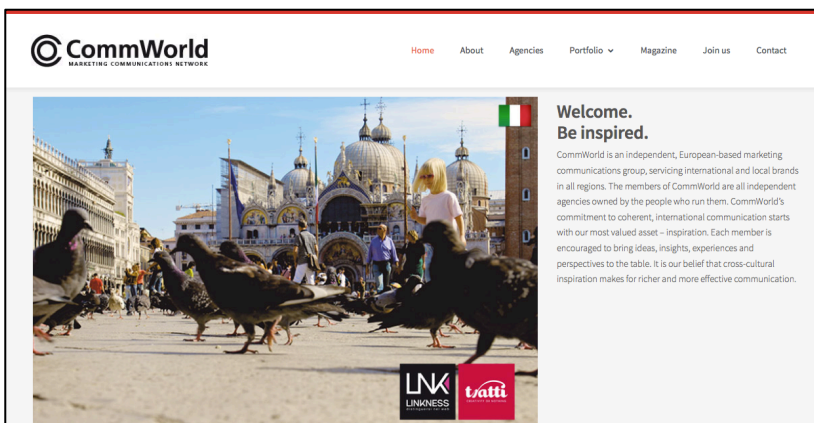
Las agencias de publicidad que operan en ámbito internacional suelen pertenecer a grupos multinacionales de servicios de comunicación, compuestos en muchos casos por centrales de medios y agencias de publicidad globales, y con sede en diferentes países. En otros casos se trata de agencias independientes de ámbito nacional que pertenecen a redes internacionales, estructuras colaborativas compuestas por agencias que operan en otros países, y que complementan con recursos compartidos la gestión de cuentas multipaís. Algunos ejemplos los encontramos en redes internacionales como Amin (<http://www.aminemea.com>), The Network One, (<http://www.thenetworkone.com>), o Comm World (<http://www.comm-world.com>).



Página web de la red internacional Amin

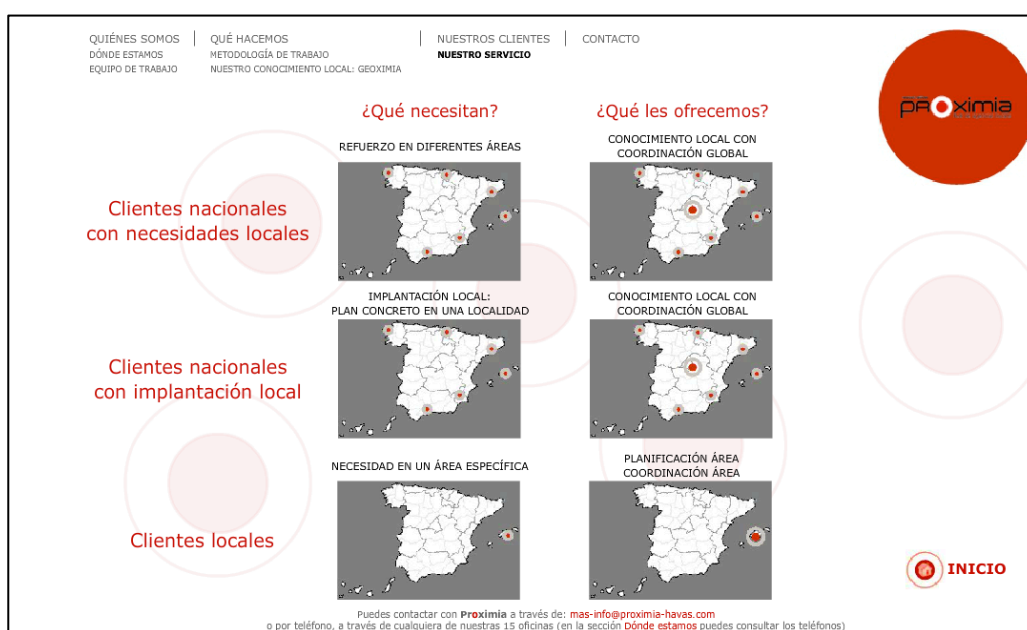


Página web de la red internacional The Network One



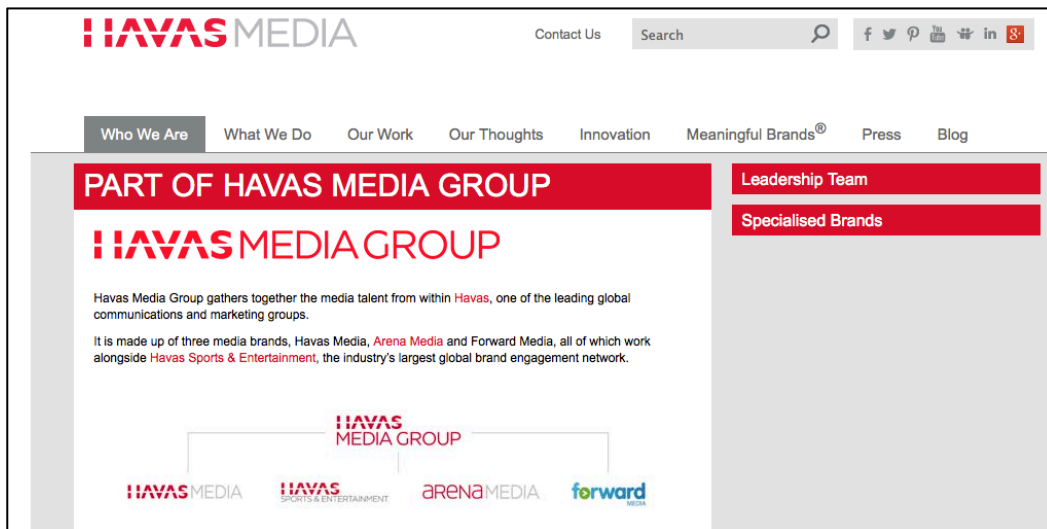
Página web de la red internacional Comm World

Por otra parte, encontramos agencias que operan en ámbito nacional, con sede centralizada en Madrid o Barcelona, y en ocasiones con algunas delegaciones en otras zonas geográficas del país de interés para su negocio. En la actualidad, dentro del ámbito nacional, no existen redes publicitarias compuestas por agencias independientes con un grado de notoriedad suficiente para ser reconocible por el mercado. No obstante, si que existe un modelo con ciertas similitudes al expuesto en esta investigación, dentro del mercado de las agencias de medios. Se trata de *Proximia*, agencia de medios especializada en mercados locales, con una amplia red de agencias distribuida por todo el territorio nacional.



Página web de Proximia (<http://www.proximia.es>).

Sin embargo, existen diferencias esenciales entre el modelo que representa *Proximia*, y el modelo de agencia objeto de esta investigación. Esto es debido principalmente a que la investigación se centra en agencias de carácter independiente, que basan su relación en la cooperación, sin que exista vinculación empresarial mayor, ni la pertenencia conjunta a una estructura de entidad superior. En el caso de la citada red *Proximia*, se trata de una organización que pertenece al *Grupo Havas Media España*, corporación que forma parte del *Grupo Havas Media internacional*, el líder mundial de comunicación en el área de medios, con presencia en más de 100 países.



Página web de Havas Media Group (<http://www.havasgroup.com>)

En lo que se refiere a las agencias de publicidad de ámbito regional, podemos indicar que esta tipología de agencia limita su actividad principalmente a anunciantes que tienen focalizado su ámbito territorial en una o varias regiones concretas, pero no suele disponer de una cartera amplia de clientes de alcance nacional. En ocasiones, para estos clientes de mayor alcance geográfico, estas agencias no son las responsables directas de la comunicación global de estas cuentas. En muchos casos estas agencias regionales suelen formar parte de un *pull* de agencias de segundo nivel, dejando la definición del posicionamiento y la estrategia de comunicación global de las marcas nacionales para las que trabajan en manos de una agencia con posicionamiento nacional.

Estas circunstancias se deben, en gran medida, a que la planificación de campañas publicitarias de ámbito nacional se gestiona de forma coordinada por los equipos multidisciplinares de anunciante y agencia desde las sedes centrales, dejando en muchas ocasiones las fases de ejecución e implementación de las acciones de comunicación en manos de proveedores locales, u otras empresas colaboradoras, que aportan el conocimiento de la zona de influencia en la que se ejecuta la acción publicitaria.

En aquellas ocasiones en las que la estructura del anunciante cuenta con delegaciones o direcciones territoriales que requieren para su actividad del contacto directo con el equipo de cuenta de la agencia, se dimensiona la estructura del equipo de cuenta con nuevos perfiles –supervisores y ejecutivos de cuentas principalmente- que gestionan directamente uno o varios territorios, y que reportan internamente al director de cuenta

nacional. En esta tipología de agencia, todo o gran parte del equipo de cuenta está centralizado en una misma ciudad, una misma ubicación que normalmente comparte con los equipos del anunciante, y por tanto alejados de los diferentes territorios en los que se implementa la campaña, en medios, soportes y otros canales de comunicación de ámbito regional o local.

Esta investigación pretende proponer un nuevo modelo de negocio para las estructuras publicitarias de servicios plenos de ámbito nacional, con sedes geográficamente descentralizadas.

***Un modelo de red de agencias regionales independientes,
compuesto por agencias territoriales que operan en diferentes áreas geográficas
para cubrir las necesidades territoriales de las marcas.***

Este modelo de red regional de agencias persigue orientar su actividad profesional hacia anunciantes que busquen reforzar su posición de marca en áreas geográficas descentralizadas, o en anunciantes que, pese a tener una imagen de marca global en todo el territorio nacional, puedan requerir adaptar su estrategia de marca, y los mensajes de campaña a las características de sus públicos en cada territorio.

Se constituye como un modelo de negocio publicitario que ofrece a las marcas soluciones integradas de manera coordinada en diferentes regiones. El principal valor adicional de esta red territorial se encuentra en contar con un equipo de *partners* regionales, agencias de servicios plenos consolidadas en sus respectivos territorios que comparten el modelo de negocio, y aportan un exhaustivo conocimiento del entorno, de los canales, del target, y de los *insights* locales -diferentes y únicos-, en los diversos territorios en los que se ejecutan sus campañas.

El objeto de esta investigación consiste en proponer como una alternativa válida frente a otras estructuras empresariales en el contexto del negocio publicitario actual del país, un modelo de agencia de publicidad de ámbito nacional descentralizado, con una estructura de gestión compuesta de agencias independientes y establecidas en diferentes regiones de la geografía española.

Es este un modelo de colaboración empresarial que se fundamenta en la creación de una red de agencias regionales, cuya finalidad es aprovechar sinergias, y crear una estructura que permita acceder a las grandes firmas nacionales, con la ventaja competitiva de mejorar la vinculación de las campañas publicitarias de las marcas nacionales a las particularidades de cada región.

2. Formulación de hipótesis y objetivos

El estudio científico y su empleo en la investigación en comunicación, constituye el proceso de aplicación del método y las técnicas científicas para resolver problemas concretos de una realidad observable. Para Sierra Bravo, el método científico es *“el proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos concretos en el área de la realidad social, para buscar respuestas a ellos y obtener nuevos conocimientos que se ajusten lo más posible a la realidad”* (Sierra Bravo, 1995: 81).

Para González Quinteros, *“el conocimiento que pretenda decirse riguroso y científico deberá detenerse con un cuidado especial tanto en las fuentes de información como de análisis”* (González Quinteros, L. 2000: 167). En este sentido las investigaciones organizacionales no deben quedarse en el dato estadístico, sino profundizar en el estudio empírico para ampliar el conocimiento teórico en base a la realidad social en la que se emplaza. El contexto social del objeto de estudio es un elemento fundamental en cualquier investigación.

Según Igartua, todo proceso de investigación científica participa de tres niveles de actuación, comunes a cualquier objeto de estudio o disciplina (Igartua, J. J. 2006: 158):

-El nivel teórico-conceptual: la elaboración de representaciones abstractas de los fenómenos de estudio.

-El nivel metodológico: implica la elección de las técnicas y del diseño de la investigación, así como la operatividad de las variables.

-El nivel estadístico-analítico: supone la verificación de las hipótesis mediante la aplicación de pruebas estadísticas de contraste de hipótesis.

Es en el proceso de investigación a través del empleo del método científico, y dentro del nivel teórico-conceptual que permite establecer una primera representación de los fenómenos objeto del estudio, donde se produce la definición de los objetivos de la

investigación. Una vez delimitado el fenómeno que se pretende investigar, la siguiente fase consiste en la determinación de las hipótesis, entendidas como el elemento central en el diseño de una investigación científica. Las hipótesis permiten profundizar en diversas soluciones a las cuestiones planteadas en la investigación, y que todavía no se han confirmado. Para resolver estas hipótesis será necesario llevar a cabo una metodología de carácter científico (Igartua, J. J; Humanes, M. J. 2004: 3).

En la obra titulada “*Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*”, de Juan José Igartua, se define a la hipótesis como “*una predicción o explicación provisional que enuncia la relación entre dos o más variables. Presenta soluciones o respuestas provisionales a los problemas que pone en marcha una investigación*” (Igartua, J. J. 2006: 145).

De este modo, para el autor las hipótesis pretenden guiar el proceso de indagación científica, asignar una dirección clara al diseño de un estudio, y también al trabajo de campo, al análisis de los datos y a la interpretación de los resultados.

Las hipótesis se establecen partiendo de diversas fuentes, aunque en todo proceso de investigación científica es de común aplicación la construcción de un marco teórico que permita establecer las hipótesis mediante el razonamiento deductivo.

En el planteamiento de las hipótesis se enuncia una relación prevista entre una o más variables independientes y una o más variables dependientes, y su demostración resulta viable por procedimientos empíricos. Así la comprobación de una hipótesis constituye una de las etapas principales en toda investigación. A este proceso de comprobación se le denomina “*contraste de hipótesis*”, y constituye el procedimiento mediante el cual se constata la validez de una hipótesis (Igartua, J. J. 2006: 159).

Para realizar una primera representación de los fenómenos objeto del estudio que nos introducen en la formulación de las hipótesis, se presenta a continuación la situación inicial de contexto en el que se lleva a cabo esta investigación.

Situación de partida.

Partimos de una situación coyuntural que ha provocado un pronunciado descenso en la inversión por parte de los principales sectores económicos en los que participa la actividad publicitaria. Podemos comprobar en este sentido que existe una relación directa entre estos ámbitos de actividad económica y algunos de los sectores con los índices de desinversión más acusados en su actividad publicitaria⁷. Esta relación muestra síntomas claros de encontrarnos en un momento donde existe una profunda reformulación de los modelos de gestión publicitaria, lo que supone un profundo reajuste para las estructuras de las agencias de publicidad de servicios plenos, y del resto de agentes que intervienen en el proceso del negocio publicitario.

Es en este contexto donde emplazamos el principal problema de esta investigación, en un momento en el que el modelo de negocio tradicional de la agencia de publicidad de servicios plenos se está viendo expuesta a una importante revisión de su viabilidad.

Esta investigación propone como una alternativa válida en el actual sistema publicitario español, un nuevo modelo de negocio para las estructuras publicitarias de servicios plenos de ámbito nacional con sedes geográficamente descentralizadas. Una red de agencias regionales independientes, compuesta por agencias territoriales que operan en diferentes áreas geográficas, y que pretende cubrir las necesidades territoriales de los anunciantes con agencias locales que trabajan coordinadamente bajo una misma marca.

Y para comprobar esta propuesta de modelo de negocio publicitario, se establecen las siguientes hipótesis y objetivos de la investigación.

⁷ Informe Ames 2012: evolución de la inversión contrastando los datos del año 2012 con el anterior, 2011. Este análisis pormenorizado por sectores muestra descensos de inversión tan pronunciados como el Transporte y el Turismo (-13,6%), el Gran Consumo (-17%), el Gran Consumo de Alimentación y Bebidas (-17,8%), o el sector Textil y Moda, el que mayor descenso en la inversión ha sufrido en este periodo, con un decrecimiento del -33,8%.

2.1. Hipótesis de la investigación.

Hipótesis general. La transformación que ha vivido en los últimos años el sector de actividad económica representado por la industria publicitaria del país, ha producido importantes reajustes en las estructuras de las agencias de publicidad que lo componen, y en sus modelos de gestión empresarial, con una clara orientación a la eficacia y a la consecución de resultados. Las estrategias de comunicación de las marcas de ámbito nacional con necesidades específicas en territorios diversos y dispersos, pueden resultar más eficaces gestionadas desde un modelo de agencia geográficamente descentralizado. Una red de agencias regionales que trabaja coordinadamente desde distintos territorios, aumenta la conexión de las estrategias publicitarias de las marcas con *insights* locales en diferentes ámbitos geográficos, y mejora la eficacia en la ejecución multirregión. Se trata de una fórmula de organización empresarial innovadora en el sector publicitario nacional actual y basada en la diferenciación.

Hipótesis 1. Los cambios en el sistema publicitario requieren un cambio en las estructuras de gestión de las agencias de publicidad, puesto que las anteriores resultan obsoletas y poco eficaces.

H.1.1. Los cambios en el sistema publicitario han supuesto una reformulación de los modelos de gestión y promoción de las marcas.

H.1.2. Los cambios en el sistema publicitario han propiciado una reorientación de las estrategias de comunicación hacia la consecución de resultados.

H.1.3. Los cambios en el sistema publicitario han supuesto una modificación de las estructuras de las agencias de servicios plenos.

Hipótesis 2. En este contexto es posible un modelo alternativo de agencia de publicidad descentralizada de ámbito nacional, que resulte más eficaz para el logro de los objetivos de los anunciantes, al tiempo que asegure la viabilidad y sostenibilidad de la propia agencia.

H.2.1. El modelo de agencia basado en una red de agencias regionales resulta efectivo para la gestión de marcas con estrategias territoriales.

H.2.2. El modelo de agencia basado en una red de agencias regionales aumenta el éxito en la búsqueda de *engagement* con el consumidor local, y garantiza una ejecución de las acciones publicitarias más eficiente.

Hipótesis 3. La red de agencias regionales, como modelo de alianza estratégica en el sistema publicitario nacional, representa para la agencia miembro una oportunidad eficiente e innovadora basada en la diferenciación.

H.3.1. La red de agencias regionales propone un modelo eficiente de diferenciación en cuanto al diseño organizacional de su estructura, a la flexibilidad, y a la gestión y organización de los recursos.

H.3.2. La red de agencias regionales supone una oportunidad para la agencia miembro para ampliar el valor empresarial individual, limitar los riesgos del crecimiento del negocio y ampliar conocimientos desde la colaboración con otros.

2.2. Objetivos de la investigación.

Objetivo principal:

- Establecer la validez, dentro del actual sistema publicitario español, de una propuesta de red de agencias regionales, que actúa de forma colaborativa y coordinada en sus diferentes territorios, para adaptar las estrategias de marca de los anunciantes al ámbito de actuación geográfico en el que se realizan las acciones de comunicación.

Objetivos específicos:

En relación a la estructura y modelos de gestión publicitaria actual:

- **Analizar las estructuras organizativas** actuales de las agencias publicitarias de ámbito nacional.

- **Determinar el cambio de paradigma** en el proceso de comunicación actual y la necesidad de un nuevo modelo de agencia que enfoque sus campañas a identificar y apelar a las particularidades del consumidor local.

- **Definir la influencia que suponen las diferencias socio-culturales** de las diferentes regiones del territorio nacional en la conceptualización e implementación de campañas que se realizan en diferentes regiones.

- **Comparar los diferentes modelos de gestión** de las agencias publicitarias nacionales en cuanto a su conocimiento del comportamiento del consumidor en las diferentes áreas geográficas del país.

- **Evaluar el posicionamiento de las agencias** de publicidad independientes centralizadas en Madrid o Barcelona frente a las agencias de ámbito nacional y regional con sede en provincias descentralizadas.

En relación a la estrategia de negocio en red:

- **Determinar los nuevos perfiles y funciones** que han aparecido en las agencias publicitarias con la llegada de Internet como canal de comunicación social.
- **Proponer una red de agencias regionales independientes como un modelo novedoso** en el mercado publicitario español actual: campañas publicitarias de ámbito nacional que se adaptan a las particularidades de cada región por distintas agencias, cada una de ellas con arraigo y posición de liderazgo en un territorio concreto.
- **Determinar las ventajas competitivas de las agencias descentralizadas** en relación al grado de conexión con los *insights* locales.

En relación a la eficacia en la organización interna del trabajo y del resultado de las campañas:

- Definir las mejoras que supone en términos de eficacia**, en la gestión interna de cuentas, la pertenencia a una red (en cuanto a la identificación de *insights* locales y la mejora en cuanto a la eficacia de los resultados de campaña apelando a estos).
- Analizar las estrategias de comunicación interna que permiten a las agencias que conforman **la red compartir conocimientos y metodologías, y aprovechar sinergias** en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

3. Metodología

La investigación en comunicación está fundamentada en el estudio de perspectivas meta-teóricas. Según Juan Carlos Tójar, las diversas tradiciones de investigación cualitativa comparten similitudes en la forma de concebir los fenómenos de investigación. Sin embargo, cada una de ellas aporta diferencias metodológicas que pueden producir procesos investigadores divergentes (Tójar Hurtado, J.C. 2006: 90). Para Juan José Igartua, en su estudio sobre los métodos de investigación en comunicación (Igartua, J. J. 2006: 57), los problemas meta-teóricos se relacionan con los presupuestos filosóficos. Según extrae Igartua de la obra de Baxter y Babbie, en el campo de la comunicación se pueden distinguir tres orientaciones meta-teóricas básicas que dan lugar a diferentes paradigmas: el positivismo, el enfoque interpretativo y el paradigma crítico (Baxter y Babbie, 2004)⁸.

Desde el punto de vista del paradigma positivista, el conocimiento llega a través de la observación. Este tipo de investigación está basado en técnicas como la experimentación, la encuesta, la entrevista o el análisis de contenido. El positivismo es una corriente filosófica que presenta el conocimiento científico como único conocimiento auténtico, al que se llega a través del método científico. La fuente del conocimiento procede de los sentidos y la ciencia dedica su estudio a todo aquello que se puede observar, donde cobra especial relevancia el significado de la verificación.

La interpretación que se hace de la realidad desde el positivismo, nos muestra que estamos ante una realidad objetiva, independiente del científico que puede analizarla a través de la observación empírica. Este paradigma se sustenta a través del estudio de variables. Se recoge información sobre distintas variables con el objetivo de comprobar cómo se relacionan entre sí, y se formulan leyes generalizables que hacen posible la predicción. Así pues, se combina la lógica deductiva con la recogida de datos empíricos.

⁸ Baxter, L.A. y Babbie, E. (2004), *The basics of Communications research*, Toronto, Thomson Wadsworth.

3.1. El método científico.

El conocimiento científico se diferencia de otros tipos de conocimiento por la utilización del método científico. Los métodos de investigación se pueden definir como *“los procedimientos utilizados por los investigadores para recoger información y que se puede producir el contraste de hipótesis”* (Igartua, J. J. 2006: 92).

Podemos realizar una primera clasificación de la investigación científica al distinguir entre la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos. Algunos de los métodos cualitativos que se emplean en la investigación científica son los grupos focalizados, las entrevistas en profundidad o el análisis narrativo. Entre los cuantitativos se encuentran el análisis de contenido, la investigación experimental y la utilización de guiones y encuestas. Para Ricardo Sanmartín, las principales fuentes de la investigación cualitativa son la experiencia del trabajo de campo y la experiencia del esfuerzo reflexivo (Sanmartín, R. 2013: 7).

Esta investigación está basada en métodos cualitativos, con el empleo de la técnica de la entrevista en profundidad.

La investigación científica persigue cuatro grandes objetivos o propósitos (Igartua, J. J. 2006: 94):

-la exploración: permite saber cómo es la realidad, qué elementos la forman y cuáles son sus características. La exploración está basada en el empleo de métodos de investigación cualitativos y se suele desarrollar ante nuevos tópicos de investigación, o cuando no existe un desarrollo teórico riguroso de una determinada disciplina.

-la descripción: no pretende analizar las relaciones entre variables sino conocer una parcela concreta de la realidad. Puede utilizar tanto técnicas cualitativas como cuantitativas.

-la explicación: se pregunta por la causa de los fenómenos, por lo que suele responder a los interrogantes de *“porqué”* y *“cómo”* las personas actúan de un modo particular. Suele utilizar métodos cuantitativos.

-la comprensión: se basa en el análisis de las razones del comportamiento humano. Utiliza métodos cualitativos, apoyándose en materiales narrativos y subjetivos. Suele partir del análisis de casos.

Siguiendo la enumeración que hace Igartua Perosanz, las características que definen al método científico son las siguientes (Igartua, J. J. 2006: 76):

1. Es empírico, basado en la experiencia.
2. Es objetivo, va más allá de las visiones individuales.
3. Es verificable o replicable. Cualquier científico debe poder repetir la experiencia llevada a cabo por otro investigador.
4. No es infalible, es autocorrectivo y crítico.
5. Es acumulativo, necesita apoyarse en conocimientos previos.
6. Es público, comunicable.

En la siguiente tabla, extraída del artículo obra de Igartua y Humanes que analiza el método científico, se resumen las fases del proceso de investigación científica aplicadas a la investigación en comunicación social (Igartua, J. J; Humanes, M. J. 2004: 6).

Diseño, fases y formas de la investigación social
a) Formulación del problema de investigación: Definición de objetivos Marco teórico
b) Operacionalización del problema: Elaboración de hipótesis Especificación de variables Delimitación de las unidades de análisis
c) Diseño de la investigación: Selección de estrategias Diseño de la muestra Elección de técnicas de recogida de datos Análisis de datos
d) Factibilidad de la investigación: Fuentes bibliográficas Recursos disponibles Recursos necesarios Planificación temporal

Tabla 2. Metodología de la investigación social. (Igartua J. J; Humanes M. J; 2004: 6).

3.2. Fases de la metodología de estudio.

El marco metodológico en el que se basa la investigación es el método hipotético-deductivo. Para Ubaldo Cuesta el pensamiento empírico basado en el método hipotético se ha impuesto. Y lo ha hecho por su capacidad para generar resultados cuantificables. Un sistema *“muy sometidos al método positivo, a la dictadura de lo “operativizable” y medible y cuantificable”* (Cuesta, U. 2014: 151).

Según el método hipotético-deductivo, se asume que la investigación se inicia con el reconocimiento de la existencia de un problema determinado y no con la recolección de una serie de datos (inductivo). Desde esta perspectiva, lo que da origen a una investigación es la formulación de preguntas acerca de una determinada realidad. De esta forma podemos indicar que el método deductivo está fundamentado en la aplicación de normas generales a casos particulares.

Esta investigación es de naturaleza básica, persigue objetivos cognitivos y tiene un enfoque teórico y explicativo, más propio del ámbito académico que de las investigaciones aplicadas, que tienen un carácter más comercial y una naturaleza más práctica.

Según se explica en el artículo científico de Igartua y Humanes, la estructura de contenidos de la metodología cualitativa que sustenta esta investigación cuenta, de forma general, con los siguientes elementos:

<p>Objetivo: <i>Descripción de la acción humana.</i> <i>Comprensión e interpretación de la acción humana.</i></p> <p>Recogida de la información: <i>Flexible: interacción del investigador con el objeto de estudio.</i></p> <p>Análisis: <i>Interpretativo.</i></p> <p>Alcance de los resultados: <i>Significados de la acción humana.</i></p> <p>Teorías de la Comunicación: <i>Interaccionismo</i> <i>Teoría crítica</i> <i>Estudios culturales</i> <i>Semiótica.</i></p>
--

Tabla 3. Métodos de investigación cualitativos (Igartua J. J. Humanes, M. J. 2004: 8).

Realizando un análisis pormenorizado de las fases de la investigación, podemos resumir en la siguiente enumeración su desarrollo metodológico:

-Desarrollo conceptual de la investigación. Selección de un problema al que se le quiere dar una solución empleando el método científico y delimitación del mismo. Tras la formulación del problema de investigación se ha procedido a establecer soluciones tentativas, a través de las hipótesis inicialmente planteadas que pretendemos corroborar con el proceso metodológico descrito.

-Revisión de la teoría y los estudios anteriores, a través de la consulta bibliográfica de la materia existente sobre el objeto de estudio, y complementando la recopilación de documentación con revistas científicas y publicaciones monográficas. Esta fase constituye el marco teórico, capítulo segundo de nuestro estudio. En este sentido, se ha consultado la bibliografía existente sobre el desarrollo de la actividad publicitaria en España, su evolución en los últimos años producto de la situación socioeconómica, la evolución de las disciplinas y del producto publicitario, la aparición de las nuevas tecnologías y su influencia en la actividad publicitaria, la evolución de la estructura de agencia, los nuevos perfiles profesionales en la industria publicitaria, el rol del nuevo consumidor y el modelo de negocio publicitario de ámbito regional y local. Este análisis

documental se ha efectuado con la consulta de libros, artículos científicos, publicaciones sectoriales y otras obras de referencia.

-Determinación de la población y muestra: universo estudiado, las agencias de publicidad de servicios plenos existentes en España; criterios de selección de la muestra: agencias de publicidad descentralizadas y anunciantes que operan en ámbito regional y/o nacional. A pesar del amplio número de empresas y profesionales que comprende la industria publicitaria, más aún con la irrupción de Internet en la actividad de la agencia en las últimas dos décadas, y a los perfiles tan heterogéneos que componen esta industria, se ha realizado un análisis cuantitativo del número de empresas que operan en el sector, mediante los estudios de la Asociación de Marketing de España del año 2012, y del análisis del sector realizado por la Federación Nacional de Empresas de Publicidad, y la Asociación General de Empresas de Publicidad del año 2009. Además de esto se ha complementado la fase documental realizando un análisis de carácter cualitativo de *“Las Mejores Agencias de Publicidad”* del año 2012, según el Anuario de Grupo Consultores, donde se analizan las principales agencias de publicidad del país. Todo este análisis del marco teórico se ha complementado con las entrevistas a profesionales del sector realizadas en el trabajo de campo, dentro de diferentes colectivos como la agencia de publicidad, el anunciante, la consultoría o las asociaciones publicitarias.

-Definición del diseño de la investigación: elección de la metodología y del diseño de la fase experimental de la investigación. Esta fase pretende estudiar el problema de investigación planteado mediante el contraste de las hipótesis expuestas en la fase previa. Incluye esta fase la elección del método de muestreo, la definición del tamaño de la muestra y las variables objeto de estudio, la forma de recopilación de los datos y su modo de análisis. Las técnicas que se utilizan se ajustan a los objetivos de la investigación, con el empleo de técnicas de investigación de campo. En esta investigación se ha optado por entrevistas en profundidad de carácter cualitativo. Se han realizado entrevistas a veintidós profesionales de diferentes ámbitos de actividad de la industria publicitaria nacional.

-Diseño de campo y recolección de la información: fase empírica consistente en la recogida de datos siguiendo los pasos que dicta la metodología de la investigación

científica. Sierra Bravo incorpora en esta fase la definición de las variables del estudio, los sucesos que pretenden ser medidos en una investigación. Para Sierra Bravo las variables deben aludir a características observables, y tienen que ser susceptibles de cambio o variación, de adoptar distintos valores (Sierra Bravo, R. 1995: 32).

También se conoce esta etapa como trabajo de campo, y consiste en la aplicación de las técnicas de investigación seleccionadas a las unidades de análisis que forman la muestra. Recogida de datos directa de los sujetos de estudio y de la realidad donde ocurren los hechos, a través de la entrevista en profundidad (directores de agencias de publicidad, directores de marketing de empresas de ámbito nacional y otros perfiles que participan en la actividad publicitaria nacional).

-Análisis de datos e interpretación de resultados: procesamiento de la información, clasificación, registro y tabulación de las respuestas obtenidas, cotejando y verificando los resultados con las hipótesis planteadas en la investigación.

En este punto incorporamos lo que Igartua denomina las “definiciones operacionales”, que consisten en la especificación de las operaciones a realizar para obtener la información pertinente de los hechos, y medir una determinada variable (Igartua, J. J. 2006: 140). A través de estas operaciones se consigue explicar el proceso que se utiliza para medir el objeto de estudio y el significado de las variables empleadas.

La metodología empleada para el análisis de discurso ha sido la reducción semántica descrita en la Teoría de Van Dijk⁹, en su obra “*La Ciencia del Texto*”. Para Van Dijk el contenido global del discurso puede resumirse en una síntesis del contenido semántico principal, reduciendo su sentido a lo esencial. Para realizar este proceso, se aplican unas reglas de eliminación, sintetización e integración de los enunciados.

Este proceso metodológico de investigación finaliza con las fases de validación de los resultados, mediante las conclusiones y verificación de las hipótesis, y la difusión del proceso de investigación.

⁹ DIJK, V. T. (1983) La ciencia del texto. Un enfoque interdisciplinario. Paidós, Barcelona.

El diseño de la investigación, su metodología, la recopilación de información y el análisis de los datos, son las siguientes fases en el proceso de la investigación, desarrolladas en el tercer capítulo de contenido metodológico, y donde se presenta el trabajo de campo realizado.

3.3. Variables del estudio.

Según Neil J. Salkind, las variables representan una clase de resultados que pueden asumir más de un valor. Pueden ser de carácter dependiente o independiente. Una variable dependiente es la que refleja los resultados de una investigación científica. Podríamos determinar que las variables dependientes son resultados que podrían depender del tratamiento experimental que realiza el investigador. Por su parte, las variables independientes representan los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado (Salkind, N. J. 1999: 24). De este modo, se puede determinar que las variables independientes representan las causas que preceden al hecho que se investiga, mientras que las dependientes son variables que comportan los efectos.

Variables independientes (causas):

- Crisis económica
- Aparición de nuevos medios de comunicación y nuevos agentes publicitarios
- Fragmentación de las audiencias y diversificación del perfil de los clientes
- Cambios en el rol del consumidor y su relación con las marcas

Variables dependientes (efectos):

- Estructura organizativa de las empresas de publicidad
- Nuevos roles y funciones en la actividad publicitaria
- Los cambios en la oferta de servicios
- Las características del mercado en el que se opera

Las variables independientes representan las causas que configuran el nuevo contexto de la actividad de la industria publicitaria. Se estudian desde el punto de vista de la capacidad que tienen para influir en las variables dependientes, como son en este caso, la estructura interna de las organizaciones, las funciones y roles de los nuevos perfiles profesionales, la oferta de servicios que se traslada al mercado o las oportunidades que surgen en relación con ésta. Dentro del ámbito de la comunicación de carácter regional, y las circunstancias del contexto socioeconómico en el que se enmarca la realidad del mercado, se estudia la propuesta de un modelo de agencia de servicios plenos configurada a través de una red de empresas publicitarias de ámbito nacional, para el desarrollo de estrategias de marca de carácter territorial gracias al conocimiento local que aportan los representantes de la red en cada territorio, la capacidad de adaptación del mensaje publicitario a los públicos específicos, o las mejoras en la implementación y ejecución de las acciones para territorios múltiples y dispersos.

El planteamiento de las variables de estudio y el tipo de relación que se establece entre ellas cobra especial relevancia para determinar la fiabilidad de los resultados que arroja la investigación. A esta reflexión llega Paul Lazarsfeld al definir lo que él denomina “*el estudio de la causalidad*”, que trata de identificar las relaciones de causalidad entre las variables empleadas en una investigación (Lazarsfeld, P. 1959: 39). Las tres variables que demuestran estas relaciones son:

- Temporal: una causa debe preceder en el tiempo a su efecto.
- Asociación estadística: que entre causa y efecto medie una relación empírica.
- Que no pueda explicarse la relación causal como resultado de la influencia de una tercera variable.

Para la validación de las variables y las relaciones que se establecen entre ellas, Igartua señala que debe existir la condición de tratarse de variables de carácter necesario y suficiente. Condición necesaria en cuanto a que las variables deben estar presente para que se produzca el efecto, pero por sí misma no garantiza que se produzca el efecto. En segundo lugar se refiere a la condición suficiente de las variables, como aquella condición que garantiza que se produzca el efecto, aunque el efecto podría ocurrir sin la presencia de esta condición suficiente (Igartua, J. J. 2006: 152).

3.4. Delimitación del marco metodológico.

El proceso de investigación ha comenzado con la selección del problema de la investigación. Se ha llevado a cabo una adecuada selección de herramientas de búsqueda de información y documentación científica sobre la materia. Para la definición de la base teórica de la investigación se han empleado técnicas de investigación empírica. El trabajo de campo ha permitido complementar con sus conclusiones la base teórica de contenido bibliográfico empleada durante la investigación.

La técnica de investigación cualitativa utilizada ha sido la entrevista abierta en profundidad. Las técnicas cualitativas se aplican en el análisis de contenido de dichas entrevistas, sabiendo que su representatividad estadística queda sujeta a la propia base de la muestra. El análisis del marco empírico queda recogido en el capítulo tercero de esta investigación, dedicado al trabajo de campo, análisis de entrevistas.

La entrevista en profundidad es una técnica que promueve la horizontalidad en la relación sujeto-sujeto, permite comprender los motivos, el por qué relacionado al pasado, y el para qué, hacia la previsión de futuro buscando la comprensión de los actos. No se puede llegar a comprender al individuo sin conocer su contexto, lo que González Quinteros denomina *“hacer referencia a las estructuras históricas donde están organizados los entornos de su vida cotidiana”* (González Quinteros, L. 2000: 169).

La investigación documental se ha realizado mediante una exhaustiva búsqueda bibliográfica sobre la materia, para describir las características de su contenido y las relaciones entre las mismas. Se ha llevado a cabo mediante procedimientos automáticos y manuales (buscadores en Internet y metabuscadores académicos), para localizar e investigar textos, de ámbito nacional e internacional, referentes a los modelos de gestión publicitaria, recorrido histórico de la industria de la publicidad, la situación actual del sector publicitario en España, las estrategias, estructuras y posicionamiento de agencias de distinto ámbito nacional y regional, los roles profesionales en la industria publicitaria, estrategias de *branding* territorial de las marcas y comportamiento del consumidor ante las estrategias de marca, entre otros.

La documentación objeto de estudio comprende fuentes primarias como libros, monografías, publicaciones e informes de la actividad económica del sector publicitario, artículos científicos, tesis, y otras investigaciones académicas. También se ha investigado en fuentes secundarias como bibliografías, catálogos y directorios que complementan los textos originales.

El marco teórico ha pretendido ahondar en la bibliografía relevante existente sobre la materia, para hacer un planteamiento exhaustivo y actual sobre el estado de la cuestión objeto de estudio. Este proceso nos ha permitido analizar la tipología de oferta de estructuras y posicionamiento de agencias publicitarias existente en España, para poder formular una propuesta de estructura de agencia publicitaria innovadora y eficiente, una red de agencias territoriales que representa una propuesta firme de gestión de marca de manera eficiente por territorios, con un ámbito de actuación de carácter nacional.

Para recopilar la documentación del marco teórico y del estado de la cuestión, comprobar la originalidad de la materia, y que el enfoque de la investigación es verdaderamente relevante, se han utilizado fondos bibliográficos como los del catálogo *Vufind*, de la web de la biblioteca de la Universidad Cardenal Herrera, las bases de datos bibliográficas del *Csic*, el registro de tesis doctorales de *Teseo*, del Ministerio de Educación, portales de contenido científico como *Dialnet* o catálogos de otras bibliotecas, como el *Rebiun* (Bibliotecas Universitarias Españolas), *The European Library*, *la Biblioteca Nacional* o la Agencia Española del *ISBN*.

Para la gestión y clasificación de las referencias bibliográficas de la investigación se ha empleado *RefWorks*, aplicando el estilo de cita bibliográfica normalizado de la APA 6th -*American Psychological Association*-.

Realizar un exhaustivo estudio de la bibliografía disponible y accesible relacionada con el objeto de la materia, ha sido el punto de partida necesario para comprobar y garantizar la coherencia con el modelo metodológico de referencia, pero no suficiente. Sin la interacción con representantes de la industria publicitaria nacional, los resultados que ésta arrojaría sólo estarían contextualizados desde un punto de vista teórico. Por ello, tomar contacto directo con una muestra representativa de los agentes que participan en la actividad publicitaria del país, ha sido fundamental para corroborar las conclusiones que proporciona la investigación de contenido teórico.

CAPÍTULO SEGUNDO. FASE DOCUMENTAL

MARCO TEÓRICO. PRIMERA PARTE.

Los cambios en el sistema publicitario, en los modelos de gestión de las marcas y en la estrategia empresarial de la agencia.

La propuesta de un modelo de agencia basado en una red de agencias regionales de ámbito nacional, para el desarrollo de las estrategias territoriales de las marcas.

4. Marco Teórico. Primera Parte.

4.1. Contexto y evolución de la actividad publicitaria.

El análisis inicial del contexto en el que se enmarca la actividad publicitaria nos sitúa, desde una formulación teórica, en el ámbito de la comunicación social de masas. Dentro de este contexto general, las fórmulas y mecanismos que las marcas han empleado para realizar comunicación publicitaria han ido evolucionando a lo largo de los años, adaptándose a la realidad socio-económica en la que se produce, y a los avances tecnológicos que han ido propiciando nuevas soluciones para hacer llegar el mensaje al destinatario de forma cada vez más eficaz y directa, tanto en la elección y empleo del canal de comunicación más adecuado para cada público, como en la adecuación del propio contenido del mensaje publicitario. Para el análisis del contexto en el que se realiza la actividad publicitaria, vamos a profundizar en la evolución del modelo de comunicación de masas, en la evolución del enfoque de la publicidad y, con más detalle, en la etapa del enfoque de la publicidad en el consumidor.

4.1.1. La evolución del modelo de comunicación de masas.

Partiendo de la definición de comunicación de Ferrer Roselló, la comunicación “*es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor mediante un código en común*” (Ferrer Roselló, C. 2001: 17). Ya en esta definición general de comunicación, Ferrer Roselló deja evidencias de la relevancia que cobra en el proceso de comunicación que exista un “código común” vinculado a la transmisión del mensaje, para que pueda producirse de manera adecuada la comunicación entre emisor y receptor. Es por tanto requisito necesario para que se produzca comunicación de manera eficiente, que exista una conexión entre el mensaje que construye el emisor y el contenido que decodifica el receptor cuando lo recibe.

Por su parte, Benavides y Dou inciden en cómo la introducción del contexto y la interacción consigue romper con la linealidad de la comunicación, al determinar que “*la interacción obedece a ciertos códigos, como por ejemplo el contexto urbano*” (Asociación Interdisciplinar "José de Acosta"., Dou, A., Benavides Delgado, J. 1991: 24).

La labor de conocer cuál debe ser el mensaje más adecuado para una audiencia concreta, será objeto principal del emisor del mensaje, si quiere con ello lograr apelar a las motivaciones del destinatario de sus mensajes y conseguir que se produzca la conducta que pretende provocar, que en términos de objetivos publicitarios, en muchas ocasiones, conducirá a la compra de los productos o servicios anunciados. Pero dentro del proceso en el que se lleva a cabo la actividad publicitaria, el receptor es múltiple y heterogéneo, y por tanto, más complejo de alcanzar en su totalidad a través de un único mensaje. Hablamos en este caso de un proceso de comunicación de masas.

Para llevar a cabo un análisis más profundo de la evolución que ha sufrido a lo largo de los últimos años, en el contexto de la actividad publicitaria, el término “comunicación de masas”, debemos revisar las diferentes acepciones de “comunicación de masas” que Ferrer Roselló recoge en su obra *“Estrategias y tácticas de la Publicidad”*. De este modo, Ferrer Roselló cita en su obra la definición que Gérhard Maletzke¹⁰ hace de este término. Para Maletzke la comunicación de masas es *“la que transmite los mensajes públicamente, por medios técnicos de comunicación, indirecta y unilateralmente a un público disperso”* (Ferrer Roselló, C. 2001: 18). En esta definición se subraya la condición por la que en la comunicación de masas el receptor del mensaje es un público disperso, dentro de un proceso de comunicación que se produce de forma unilateral - desde el emisor- y de forma indirecta, a través de los canales de comunicación que permiten amplificar nuestro mensaje como emisores, para poder alcanzar a su audiencia. No por ello debe prescindirse en la interpretación de esta definición de la necesaria existencia de un código común entre quien realiza la comunicación y quien la recibe, para favorecer la conexión del receptor con el mensaje.

A lo largo de su obra, que se desarrolla principalmente durante las décadas de los años sesenta y setenta del siglo pasado, Maletzke presenta al receptor en su dimensión individual, sujeto de una personalidad, formación, experiencia e intereses que le sitúan con singularidad ante el hecho de la percepción o recepción del mensaje. De esta forma vemos en el modelo de Maletzke como el receptor del mensaje todavía aparece como un sujeto pasivo en el proceso de comunicación, pero ya no lo trata como una masa

¹⁰ Maletzke, Gerhard (1976) *Psicología de la comunicación social*, Editorial Época, Quito.

indiferenciada, ya que la interpretación que la audiencia haga del mensaje recibido dependerá de circunstancias personales e individuales, marcadas por la personalidad y experiencia de los sujetos que la integran.

En esta misma línea de pensamiento encontramos, dentro de la obra de Ferrer Roselló, la definición de comunicación de masas de Umberto Eco, donde se acentúa la categorización de la audiencia, ya que para Eco resulta más óptima la comunicación entre emisor y receptor del mensaje, cuando la audiencia está compuesta por un colectivo que comparte rasgos que lo identifican como grupo, y le permite diferenciarse del resto. De esta forma se refiere Umberto Eco respecto al contexto en el que se produce la comunicación de masas, *“cuando el emisor es sólo uno y central, el canal a través del cual pasa su mensaje es un canal tecnológico de gran complejidad, y el receptor es una masa extremadamente diferenciada por la lengua, la cultura y la categoría social”* (Ferrer Roselló, C. 2001: 18). De nuevo encontramos en la definición de Eco un perfil de audiencia diferenciada, donde se subraya la necesidad de que exista afinidad entre los integrantes del grupo de destinatarios de los mensajes, mediante rasgos de marcado carácter cualitativo. Se define a los públicos destinatarios de un mensaje como un grupo categorizado, con características comunes que los integra dentro de un colectivo determinado, y que los diferencia de otros grupos.

El análisis que hace McQuail de la definición de audiencia otorga especial relevancia al tamaño, heterogeneidad, dispersión, anonimato y ausencia de organización social de una audiencia como masa (McQuail D. 1991: 283). Pero cuando se define a la audiencia como un grupo social con pertenencia a un mercado, entendido como conjunto de consumidores potenciales, destaca sus características como grupo social activo, de índole socioeconómico, donde el elemento clave de su conducta se manifiesta a través de la compra. En esta clasificación de audiencia aparece una dependencia de las circunstancias socio-históricas, y de las posibilidades tecnológicas en las que se enmarca la comunicación, quedando sujeta a un proceso de constante transformación.

Para McQuail, la audiencia como grupo social emplea marcos preformados de interpretación de su propia experiencia, *“marcos que tienen una estructura estable y por tanto, cierta existencia colectiva por encima de su variación individual. Estos marcos pueden ser confeccionados por la audiencia misma a partir de sus propias*

experiencias. Se puede otorgar distinto significado al mismo contenido y éste puede tener distintos significados en diferentes escenarios culturales” (McQuail D. 1991: 312).

Por otra parte, Ferrer Roselló también se detiene en la definición de comunicación humana, donde de nuevo se menciona la necesidad de que el mensaje tenga una significación reconocida para la audiencia del mensaje. Así, esta definición indica que *“se puede entender como la interacción social producida mediante mensajes que cuentan con una significación en una cultura determinada, y que se producen con el propósito de evocar significación” (Ferrer Roselló, C. 2001: 19-20).* De nuevo en esta definición se pone el énfasis en la existencia de una significación para una cultura determinada, un “código común” entre el emisor del mensaje y su audiencia, que debe ser conocido por el emisor del mismo, para que la comunicación se produzca de manera adecuada.

Dennis McQuail teoriza sobre la estructura de los públicos en la comunicación de masas, y estructura la composición del público en términos de grupos sociales y categorías, explicando esta estructura en base a la variación del interés, la pertinencia y la accesibilidad de diferentes tipos de contenido, produciéndose esta selección por, entre otras razones, diferencias de educación y circunstancias sociales de residencia (McQuail D. 1991: 83).

En lo que se refiere al contenido de los mensajes producto de la comunicación, McQuail profundiza en la creación de unos modelos de significación que se pueden tipificar. Indica este autor que el contenido de la comunicación suele determinar las características de la sociedad o cultura en la que se produce, así como los lenguajes, formatos y códigos empleados, en función de las audiencias, y su posible interés (McQuail D. 1991: 228).

Este autor nos define la semiología como la ciencia de los signos que comprende todo lo relacionado con la significación. Desde el estudio de la semiología se explica como los sistemas de signos van más allá de reglas gramaticales y sintácticas, regulando la significación compleja y cultural de los textos, y las asociaciones e imágenes que evocan en cada público. Así, la connotación implica un significado variable según la

cultura del receptor. Desde esta teoría se establece lo que McQuail denomina “*significación cultural*” (McQuail D. 1991: 242).

En el ámbito de la actividad publicitaria, los diferentes agentes que actúan como emisores de mensajes publicitarios buscan la identificación con un código común que necesariamente debe compartir el destinatario, apelando al conocimiento del perfil de los públicos, lo que se establece como un elemento clave para realizar comunicación de manera efectiva.

Encontramos una nueva afirmación en este sentido en la diferenciación que establece Cristina Sánchez Blanco entre la comunicación de masas y la comunicación basada en el conocimiento del consumidor (Sánchez Blanco, C. 2011:41), cuando cita la obra de John Grant, donde se habla de un nuevo marketing más humanista, que exige una necesidad de fomentar una relación con las personas, y construir marcas de cara a ellos (Grant, J. 2000: XIII-XVI).

El proceso por el cual las marcas han ido profundizando en el conocimiento del consumidor ha pasado por diferentes etapas, a medida que el proceso de decisión de compra se ha vuelto más complejo. Fernández Gómez diferencia tres períodos en los que la comunicación de las marcas pasó de estar centrada en el producto, para posteriormente focalizarse en la personalidad de la marca, y finalmente, en el conocimiento del consumidor (Fernández Gómez, J. D. 2013: XIV-XV).

4.1.2. Etapas de la evolución del enfoque de la publicidad.

Es la década de los 50 el momento en el que el producto se configura como la piedra angular del proceso de compra, y es en sus propiedades donde recae el peso del argumento del mensaje publicitario. El código común se sustenta en este periodo al conseguir hacer llegar en el mensaje, de manera clara y directa, las características intrínsecas del producto. En la década de los años sesenta es donde Fernández Gómez sitúa el inicio de la comunicación centrada en la personalidad de marca (Fernández Gómez, 2013: XIV). Desde este enfoque, el mensaje publicitario se articula desde los atributos y valores de la marca, como elemento sobre el que se construye el código compartido que vertebra la comunicación entre el ofertante y el demandante. La

identificación de la personalidad de una marca con la de sus consumidores supone, en este momento, la aparición de marcas icónicas y legendarias, convirtiéndose en auténticas *lovemarks*.

En este mismo contexto, González Lobo nos propone tres etapas diferentes en la historia de la actividad publicitaria, destacando en cada una de estas fases, cuál de los participantes en el proceso de comunicación es el que mantiene la hegemonía frente al resto (González Lobo, M. A. 1994: 409). De esta forma, y coincidiendo con lo expuesto por Fernández Gómez, nos enumera las siguientes etapas. En la primera de ellas destaca la hegemonía del fabricante, ya que era él quien decidía los productos que se iban a vender en unos mercados escasamente abastecidos, donde los productos eran elegidos, diseñados e impuestos por el fabricante en el uso de su poder económico, frente al que nada podía hacer el pequeño distribuidor, ni el atomizado consumidor. Sin embargo, en este punto, encontramos en la obra de González Lobo puntos de vista distintos sobre las etapas descritas por Fernández Gómez. La autora discrepa cuando plantea una segunda etapa previa al inicio de la comunicación centrada en la personalidad de marca. Para González Lobo existe una etapa intermedia donde se produce la hegemonía de la distribución, debido a la concentración de las ventas en pocas manos para hacerse más fuertes, negociando con los fabricantes unas condiciones más ventajosas (González Lobo, M. A. 1994: 411).

A pesar de estas divergencias, existe de nuevo plena coincidencia en la última etapa de este proceso por parte de ambos autores, cuando la hegemonía reside en el consumidor. Es el momento en el que el consumidor decide intervenir, concediendo su favor a unos productos y negándose a otros. Y esto provoca que las marcas tengan que aportar valores a lo que los productores fabrican, con la creación de valores de marca, que buscan la identificación de su promesa con las motivaciones de compra de los públicos a los que va enfocada su oferta. Para González Lobo *“la toma de poder por parte de los consumidores puede calificarse de revolución, tomando de esta palabra lo que connota de cambio radical y repentino. Nos encontramos ante un fenómeno de masas que, contra lo que es habitual, se ha producido sin una dirección que haya marcado la pauta a seguir, ni un detonante que haya liberado las fuerzas en estado latente”* (González Lobo, M. A. 1994: 411).

De nuevo encontramos correlación con estas etapas en el estudio de la actividad publicitaria llevado a cabo por María Isabel Martín Requero y María Cruz Alvarado. En el prólogo se analizan las tendencias en la publicidad del siglo XXI, realizando un recorrido histórico por las décadas en las que se produce la evolución del enfoque del objeto de la comunicación publicitaria, como en las etapas descritas por González Lobo y Fernández Gómez (Requero Martín, M. I; Alvarado López, M. C. 2007: prólogo). Para estas autoras, la principal función que cumple la publicidad de los años 50 y 60 es dar a conocer los productos, definir sus características y su funcionalidad. Será el auge de la producción lo que comporte la aparición en el mercado de muchos productos con funcionalidades muy similares, lo que empieza a suponer un importante obstáculo para diferenciar los productos sólo a través de sus características funcionales. Ahondando en los motivos de esta evolución del mercado, para Martín Requero y Alvarado López, es el desarrollo tecnológico el que hace que los productos sean cada vez más parecidos. Es aquí donde la publicidad busca su manifestación en la búsqueda de la especialización y la diferenciación con los productos de la competencia. Se empieza a dejar de vender productos para centrar el mensaje de la comunicación en sus diferencias. Pero el salto más cualitativo se produce cuando la publicidad permite avanzar de un modelo que se basaba en enfatizar los valores del producto y sus diferencias respecto a los productos competitivos, a un modelo basado en el valor de las marcas, y la irrupción de los nuevos valores que representan. Valores centrados en características de los productos que reflejan las motivaciones y personalidad de quienes los consumen. En este proceso en constante evolución, la publicidad se arma de valores emocionales, pero no se limita a comunicar a través de códigos emocionales, sino buscando *“la empatía compartida con el producto, o con la marca, estableciendo una relación y compartiendo experiencias”* (Martín Requero, M. I; Alvarado López, M. C. 2007: prólogo).

En la definición que Fernández Gómez hace de *branding* se subraya la necesidad de crear valores de marca emocionales, que tengan vocación de permanencia. Pero al mismo nos habla de valores en constante evolución, en sintonía con el desarrollo del contexto social en el que se encuentra el consumidor objeto de los mensajes publicitarios, y de las nuevas motivaciones e intereses. Para Fernández Gómez se trata de un proceso a la vez estratégico y táctico, en el que *“se transmiten unos valores de marca, por un lado, tangibles y racionales, y por otro lado intangibles y emocionales,*

permanentes pero en constante evolución, con el propósito de construir un universo que la marca proyecta y el consumidor experimenta” (Fernández Gómez J. D. 2013: 20).

En este mismo sentido, J. S. Victoria Mas resalta la utilización que las marcas hacen de valores intangibles, en busca de la identificación con las motivaciones de compra de los públicos a los que va enfocada su oferta. Así, los argumentos y la práctica publicitaria adopta este rol, de forma que las marcas *“tienden a sustituir los atributos de los productos y servicios por todo un conjunto de valores intangibles derivados de los rasgos de la imagen de la organización o los aspectos muy personalizados de los consumidores”* (Victoria Mas J.S. 2005: 16). De esta forma se produce una identificación de la oferta con valores cercanos y reconocibles, y a la vez relevantes para el consumidor.

En la obra de Healey encontramos otro punto de vista, cuando profundiza en la identificación de los valores de marca como símbolos y experiencias reconocibles para sus consumidores, y de cómo éstos evolucionan a medida que lo hace la percepción del consumidor sobre su entorno. De este modo podemos decir que las definiciones de la marca cambian con el tiempo, es decir, reflejan la visión de un momento particular. Matthew Healey indica que la labor de las estrategias de marca consiste en *“garantizar que los conceptos de determinada marca permanezcan vigentes mientras se produce una evolución de los símbolos que lo evocan, a fin de asegurar una experiencia integral y coherente pese a los cambios en la percepción del consumidor”* (Healey, M 2009: 249). Cabe destacar en esta cita de Healey la labor que tiene el *branding* de garantizar la permanencia de los conceptos esenciales que identifican a una marca, que permanecen en su ADN, a pesar de la evolución que pueda sufrir la percepción de la marca a lo largo del tiempo.

4.1.2.1. Enfoque de la publicidad en el consumidor.

Es en este contexto donde irrumpen las estrategias de marca que concentran su comunicación en transmitir valores emocionales centrados en el consumidor, con los que lograr la identificación de los destinatarios de sus mensajes. De esta forma, la construcción de la argumentación publicitaria deja en segundo plano las características de los productos, y los atributos y valores que residen en las marcas, para centrarse en

las particularidades de quienes las consumen. Según Fernández Gómez, no existe un desarrollo cronológico concreto para este periodo. La comunicación basada en el consumidor se concibe como *“relaciones profundas y complejas entre clientes y las marcas, que generan constructos teóricos de pronunciada afinidad entre el propio modelo y la figura del consumidor”* (Fernández Gómez, J. D. 2013: XVII). Estos son los vínculos que pretende crear la nueva publicidad basada en el consumidor, con lo que las marcas aprenden a identificarse con cualidades intrínsecas de sus públicos.

En la obra de Sánchez Blanco se describe este nuevo enfoque en el consumidor con la cita de Rapp y Collins, *“un paso de consumidores y clientes desconocidos a consumidores y clientes conocidos, de la creatividad como la fuerza impulsora a la respuesta del consumidor como centro, (...) de monólogo a diálogo con el consumidor”* (Rapp, S; Collins, T 1991:37). Estos autores ofrecen una definición de enfoque al consumidor que permite establecer mecanismos de medición de la eficacia publicitaria en términos más cualitativos, donde la relación con el consumidor es un elemento de valoración clave. Permite pasar de medición de resultados en base al número de impactos publicitarios a consecución de nuevos clientes ganados, de repetición y frecuencia, a establecer relaciones con participantes involucrados. Añade a esta idea Sánchez Blanco, que para conseguir realizar comunicación eficaz con el consumidor como elemento central de la estrategia publicitaria, debe convertirse en el protagonista de todas las etapas del proceso. (Sánchez Blanco, C. 2011: 42)

Esta evolución favorece el desarrollo de estrategias que apuestan definitivamente por la sociedad del conocimiento, lo que permite una profunda transformación del mercado, mejorando la socialización de los consumidores, que interactúan entre ellos y con las marcas que consumen, posibilitando una relación cada vez más personal y cercana.

Según Rodríguez Centeno se produce una nueva sociedad en la que el individuo se ha reorganizado y reivindica un papel más activo. Ha aprendido a manejar los medios y convivir con ellos, *“un nuevo modelo que se fundamenta en la acción difusora de los medios, y en una especie de control del consumidor a través de los efectos publicitarios”* (Rodríguez Centeno, 1994: 111). El desencadenante de este enriquecimiento cultural permite adoptar posturas críticas, lo que supone la superación definitiva de la sociedad de masas en la comunicación publicitaria.

Para Solana las marcas deben cumplir unas normas básicas cuando acceden a los individuos que forman parte de una sociedad. Estas normas requieren una primera fase de observación, para comprobar cómo se comporta el consumidor en su entorno. Se trata pues de analizar las pautas culturales de los miembros de la sociedad donde se mueven las marcas, conocer sus costumbres, hábitos, y el lenguaje que emplea. Según Solana, esta fase de observación permite entender los mecanismos básicos de las relaciones sociales, y de esta forma, evitar que las marcas empleen comportamientos inadecuados e ineficaces (Solana, D. 2010: 221).

Sin embargo, Joan Costa, en su obra *“La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión”*, aporta un enfoque crítico con la práctica real de la empresa, que se resiste a adoptar plenamente estrategias enfocadas al consumidor y a su conocimiento. Según Costa, *“En los últimos cien años no han cesado de desarrollarse modelos de management centrados en la producción, esforzándose para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Por el contrario, hoy nuestras empresas todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura que ya no es la de la producción, sino la de las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones y la información”* (Costa, J. 1999: 27).

La comunicación bidireccional.

A pesar de las dificultades que supone la plena incorporación de estas estrategias en la cultura comunicacional de la empresa, es innegable la evolución del modelo de comunicación basado en el consumidor, como un proceso que culmina estableciendo relaciones profundas y complejas entre los clientes y las marcas. Desde esta posición se produce un nuevo desarrollo sobre el modelo de comunicación de masas expuesto anteriormente por Ferrer Roselló, donde se establecía que los mensajes se transmiten de manera unilateral. En este nuevo paradigma, que persigue la personalización de los mensajes, se establecen relaciones nuevas entre el consumidor y las marcas que consume, lo que requiere de un proceso de comunicación basado en la bidireccionalidad. En este sentido, Solana incide en la importancia que ha cobrado la comunicación personal, favorecida por la consolidación de Internet como un medio de comunicación social, donde el marketing viral convierte a la comunicación de las marcas en un fenómeno participativo, contagioso. Es en este momento cuando la publicidad deja de

parecer publicidad (Solana, D. 2010: 194). Esta es la gran divergencia que existe frente a la publicidad convencional, *“que desconoce absolutamente el idioma de sus clientes. Todo se reduce a un monólogo repetitivo para ofrecernos sus productos”* (Solana, D. 2010: 200). El conocimiento del cliente y la capacidad de la comunicación para personalizar los mensajes, y crear un universo de marca vinculado a los intereses de los consumidores, contado desde su propio idioma, es un elemento esencial para esta nueva forma de hacer comunicación que describe Solana, frente a la publicidad convencional anterior a esta etapa.

Reforzando esta idea, y desde el punto de vista de la bidireccionalidad de la comunicación, Costa incorpora la idea de que la interactividad es el nuevo elemento clave en el proceso de comunicación, cuando afirma que *“el mecanismo que sustenta todo proceso de comunicación es la interactividad. Ésta se basa en los mecanismos de retroacción que han sido definidos como la acción del efecto sobre la causa”* (Costa, J. 1999: 63).

Para Daniel Solana en su obra *“Postpublicidad”*, las reglas del juego implican que ya no es posible huir del acoso, puesto que cualquier consumidor participa de la conversación con las marcas. Si lo desea puede enfrentarse a las marcas, responderles, colaborar con ellas, incluso desactivar campañas o llegar a destruir reputaciones. La visión sobre la interactividad que nos proporciona Solana es demoledora cuando recalca que el usuario es ahora quien decide qué contenidos desea consumir. *“Hoy las marcas, si quieren conseguir objetivos dejarán de perseguir, de interrumpir, de acechar en las esquinas como asaltadores de caminos, para comenzar a pensar en sembrar espacios de relación, en crear productos publicitarios con capacidad de atracción, y establecer una relación de interés para ambas partes”* (Solana, D. 2010: 19).

En este sentido, J. S. Victoria Mas distingue distintos niveles de reflexión en la práctica publicitaria (Victoria Mas J.S. 2005:17). Los avances tecnológicos han influido tanto en los medios como en sus prácticas. Al mismo tiempo, los efectos de la tecnología, y el conocimiento derivado de la interactividad, ha facilitado el proceso de socialización de los públicos. Se ha ido otorgando una cada vez más relevante importancia a los valores de marca que están alineados con la identidad de sus públicos. De esta forma los mensajes publicitarios que logran crear estructuras conceptuales en el medio y largo

plazo, son más relevantes para sus destinatarios que los mensajes promocionales del corto plazo.

Ahora se contempla al usuario de las marcas de forma más implicada y activa, donde la marca pasa a ser una red asociativa, un sistema que todo lo conecta, y donde el consumidor demanda historias que le ayuden a ser él mismo, y que lo proyecte con respecto a los demás (Fernández Gómez, J. D. 2013: 134).

El consumidor ante las nuevas estrategias de marca.

Ante esta tipología de consumidor emergente, la actividad publicitaria debe centrar sus esfuerzos en no limitarse a conocer el perfil de su audiencia como una masa indiferenciada. Debe ser capaz de apelar a sus motivaciones a través de un mayor conocimiento de sus expectativas y de su entorno. Victoria Mas pone el acento en la necesidad de conocer quién es el consumidor, cuáles son sus motivaciones, y las tendencias de consumo que le son propias. *“Es entonces cuando, conocido el contexto de su actividad, el profesional puede especializarse con más naturalidad y conocimiento de causa”* (Victoria Mas J.S. 2005: 24).

Según la teoría de Douglas Atkin, sentirnos parte de algo es una de las bases de la existencia humana, y las marcas ayudan a enfatizar este sentimiento de pertenencia a un colectivo. Para Atkin *“una cult brand es una marca por la que un grupo de clientes muestra gran devoción o dedicación. Su ideología es distintiva y posee una comunidad bien definida y comprometida”*. (Fernández Gómez, J. D. 2013: 183).

Por su parte, la definición que J. S. Victoria Mas hace del modelo sociológico de la publicidad, trata de hacer explícito el importante papel que juega la actividad publicitaria en nuestros roles sociales, y cómo favorece a nuestra capacidad de socialización. Desde esta visión la publicidad queda enmarcada dentro de nuestra cultura de masas. Para J. S. Victoria Mas, las marcas no sólo nos integran en una comunidad bien definida, como teorizaba Douglas Atkin, sino que además *“afecta a nuestros valores y estilos de vida. El consumo es una expresión de una clase social y una forma de conducta determinada”* (Victoria Mas J.S. 2005: 32).

Esta es una de las funciones sociológicas que cumple la actividad publicitaria, al conseguir categorizar la identidad social de quienes consumen sus productos, facilitando la socialización entre los integrantes de un mismo grupo, y creando conexiones con otros colectivos. Actuando como una red que genera conexiones entre las marcas, quienes las consumen, y su entorno.

En esta misma línea, en la obra “*Estrategias de comunicación*”, de Rafael Alberto Pérez, se definen cuatro grandes funciones básicas de la comunicación (Pérez, R. A. 2001: 661), la integradora-transformadora, la autorreguladora, la conductora de su identidad y la articuladora de las demás organizaciones que forman parte del sistema. La función de la comunicación que Rafael A. Pérez denomina “*conductora de su identidad*”, es la que permite generar estas conexiones entre las marcas y los intereses de sus consumidores, desde estos mecanismos de socialización que consigue originar la comunicación.

4.1.3. Conclusiones del contexto y evolución de la actividad publicitaria.

Comienza la investigación desde la proposición inicial de una definición general de comunicación, entendida como la transmisión de un mensaje entre emisor y receptor a través de un código común (Ferrer Roselló, C. 2001: 17), donde la introducción del contexto y la interacción consigue romper la linealidad de la comunicación. El proceso de comunicación publicitaria se produce al alcanzar a un receptor múltiple y heterogéneo, y por tanto, se trata de un receptor que resulta más complejo de alcanzar en su totalidad a través de un mensaje único y común.

Por ello, para que la comunicación publicitaria se lleve a cabo de manera eficaz, y logre alcanzar sus objetivos, es necesario que se enmarque dentro de un contexto, donde “*el receptor pueda quedar diferenciado por la lengua, la cultura y la categoría social*” (Ferrer Roselló, C. 2001: 18). Desde el punto de vista de la comunicación, los públicos son una estructura compuesta por grupos sociales y categorías, donde cobra especial relevancia la percepción de pertenencia del receptor de los mensajes a un colectivo del que siente que forma parte (McQuail, D. 1991: 83).

Para realizar comunicación de forma eficaz es necesario conocer la significación compleja y cultural de los textos, y las asociaciones e imágenes que evocan en cada público. De esta forma, las marcas han ido focalizando su interés en el conocimiento del receptor de los mensajes, pasando por distintas etapas. Un proceso en el que la comunicación dejó de estar centrada en el producto, para pasar a una etapa en la que el eje de la comunicación estaba basada en los valores de la marca, llegando finalmente a la situación actual, donde en el centro de la comunicación publicitaria se encuentra el destinatario de los mensajes, el consumidor (Fernández Gómez, J. D. 2013: XIV-XV).

Es este el momento en el que el consumidor decide intervenir, concediendo su favor a unos productos, y negándose a otros. A lo largo de este proceso en constante evolución, la publicidad se arma de valores emocionales. La construcción de la argumentación publicitaria se desarrolla desde el conocimiento de las particularidades de quienes consumen sus productos.

Un factor esencial en este cambio de modelo ha sido la revolución que ha traído el desarrollo tecnológico en las últimas décadas. Este proceso tecnológico ha favorecido una profunda y rápida transformación del mercado, mejorando la socialización de los consumidores con las marcas que consumen, incluso también entre ellos mismos, al facilitar la creación de comunidades, donde los usuarios se conectan por afinidad. Los efectos de la tecnología, y el conocimiento derivado de la interactividad, ha facilitado el proceso de socialización de los públicos. La marca pasa a ser *“una red asociativa, un sistema que todo lo conecta, y donde el consumidor demanda historias que le ayuden a ser él mismo”* (Fernández Gómez, J. D. 2013: 134). Es en este modelo de comunicación basado en la bidireccionalidad, donde Internet convierte a la comunicación de las marcas en un fenómeno participativo. Cualquier consumidor tiene la opción de participar en la conversación con las marcas. Todo ello responde a la capacidad sociológica de la actividad publicitaria actual, creando categorías que definen la identidad social de los consumidores, y facilitando conexiones con otros colectivos.

4.2. Estructura de la actividad publicitaria.

La estructura en la que se enmarca la actividad publicitaria ha estado sometida en los últimos años a un gran dinamismo. Las razones que han motivado la existencia en el mercado publicitario de este entorno en permanente transformación son, por una parte, de índole interna, del propio sector de la comunicación en España, y por otra parte externa, debido a la fluctuante coyuntura económica y social europea, que ha ido alternando periodos de crecimiento con años de pronunciada desaceleración, llegando a producirse etapas de un debilitamiento continuado, lo que desembocó en los últimos años en una drástica recesión de la coyuntura económica global. Por estos motivos, es difícil hablar de una estructura de la actividad publicitaria estable en el tiempo, ya que además de la existencia de un entorno socioeconómico cambiante, la evolución tecnológica, de especial relevancia en el sector de actividad económica en el que actúa la publicidad, ha provocado una permanente reformulación y reinención de los agentes que integran la industria.

Las autoras Corredor Lanas y Farfán Montero, en su texto sobre las *“Demandas y formación de las nuevas Skill set”*, donde se analizan las nuevas habilidades profesionales para hacer frente a este nuevo escenario socio-económico, destacan entre los aspectos que más han condicionado el marco de actuación de la empresa publicitaria la crisis económica global, con consecuencias sobre el consumo, la disminución de ingresos y reducción de márgenes, el auge de las redes digitales, los nuevos usos sociales de los medios y el declive y fragmentación de los medios convencionales (Corredor Lanas, P; Farfán Montero, J. 2010: 14).

Por su parte, Rodríguez Centeno enmarca el análisis de la crisis de la publicidad a través de las crisis de los sectores en los que actúa, *“la crisis de la economía en general y de las empresas en particular, la propia crisis del sistema publicitario, en lo que a su efectividad se refiere, y la crisis del sistema de valores social y cultural que la publicidad representa”* (Rodríguez Centeno, J. C. 1994: 105).

El nuevo panorama mediático.

La evolución de la oferta mediática publicitaria en Europa viene condicionada por el comportamiento de la televisión. En lo que a la oferta mediática de ámbito nacional se

refiere, por una parte la aparición de los canales autonómicos y las desconexiones territoriales en la televisión pública empiezan a producir una importante segmentación de audiencia en el ámbito geográfico, en el que es el medio de comunicación de mayor penetración y cobertura en el territorio español. Por otra parte, la llegada de los nuevos canales de televisión privada, fue otra de las circunstancias importantes en este proceso de evolución constante.

Sólo con estos acontecimientos se provocó una rápida fragmentación de la audiencia, generando una reconversión de una industria publicitaria que destinaba grandes inversiones a un medio que hasta entonces había permanecido estable, y sin sufrir grandes alteraciones durante décadas. Rodríguez Centeno enmarca en este momento el inicio de la crisis de la publicidad, con la aparición a principios de los noventa de los nuevos canales de televisión. *“La estructura monopolística con una televisión pública única obligaba a una estabilidad de audiencias continuada (...) se produce la multiplicación de inserciones para asegurar las coberturas, lo que provoca una frenética carrera de ofertas y contraprogramación. Lo que provoca saturación publicitaria, y acaba con la credibilidad”* (Rodríguez Centeno 1994: 106).

En el artículo de Rodríguez Rad sobre la adaptación de la publicidad a su nuevo escenario, se incide en el hecho de que *“la eficacia de la publicidad comienza a ponerse en entredicho, ya que resulta más difícil llegar de forma efectiva al consumidor si éste se ve sometido a un número muy elevado de impactos”* (Rodríguez Rad, C. 1994: 82). Por este motivo es necesario profundizar en nuevas fórmulas publicitarias televisivas diferentes al spot convencional, nuevos mecanismos que permitan acceder a un espectador saturado y sobreexpuesto a mensajes publicitarios.

Pero además de estos acontecimientos, se está produciendo un importante cambio en el modo de consumir televisión en los hogares. La aparición de nuevo equipamiento audiovisual, producto de los avances tecnológicos, provoca que el consumo de televisión deje de ser un acto familiar, para convertirse en un acto individual, cambiando así la composición de las audiencias. Muchos de la agentes que intervienen en el proceso publicitario tienen que reajustar sus estructuras internas a este nuevo escenario, donde la audiencia está fragmentada y la oferta publicitaria audiovisual se enfrenta a una nueva forma de consumo.

Daniel Solana profundiza en su obra *“Postpublicidad”* sobre la actualidad del panorama mediático en España, donde la televisión, considerada por el autor como el medio que ha sostenido la industria durante décadas, se encuentra inmersa en una profunda crisis, no sólo por la ya citada fragmentación de la audiencia, sino también por el uso abusivo que se ha hecho de la publicidad en este medio, lo que ha provocado, entre otros factores, un importante descenso en el recuerdo del spot, y en la eficacia publicitaria en el que durante décadas ha sido el medio clave en cobertura publicitaria (Solana, D. 2010: 110).

Pero Solana no limita su análisis al medio televisivo, sino que observa con preocupación lo que está ocurriendo con otros medios tradicionales. La prensa vive la dualidad entre lo offline y lo online, tratando de adaptar la oferta editorial a la creciente tendencia digital. Algo similar ocurre con las revistas, con una continuada desaparición de cabeceras históricas, o como ocurre con la radio, que aunque parece menos afectada, está continuamente amenazada por fenómenos como *Spotify*. Por su parte el cine parece resistirse a desaparecer como medio publicitario, pero siempre ocupando una posición secundaria dentro del panorama de medios. Para Daniel Solana el mundo está cambiando de forma mucho más rápida de lo que es capaz de asimilar la industria publicitaria. *“Hoy la gente ya no accede a la información y el entretenimiento a través de esa docena de medios aislados, sino que está en contacto con los contenidos de manera permanente”* (Solana, D. 2010: 113).

Pero esta reestructuración de los medios de comunicación forma parte de un proceso permanente y continuado, cuyo punto de inflexión se sitúa para Martín Armario a partir del año 1993. Es en este momento cuando se produce el proceso de Mercado Único, y la consiguiente transformación del macro-entorno de las empresas, con la intensificación de la competencia a nivel europeo provocada por la globalización del mercado (Martín Armario, E. 1994: 58). La globalización exige un mayor esfuerzo de comunicación comercial por parte de las empresas, se requiere de marcas fuertes y con capacidad para posicionarse a nivel europeo. Y en paralelo a este fenómeno se produce la concentración de la distribución en grandes grupos internacionales, que operando en distintos países contribuyen a la aparición de marcas globales, que necesitan grandes esfuerzos en comunicación (Martín Armario, E. 1994: 62).

El autor reflexiona sobre la idoneidad de llevar a cabo campañas estandarizadas de publicidad para toda Europa, cuando los agentes que confeccionan las campañas pertenecen a grandes grupos internacionales, y por tanto cuentan con capacidad para homogeneizar los mensajes. Pero existe una realidad que desaconseja la utilización de campañas globales, tanto en cuanto a los diferentes hábitos de frecuencia de uso de los medios publicitarios en cada país, como por el contraste cultural que existe entre los diferentes territorios de un ámbito tan amplio como el europeo.

Por lo tanto, para Martín Armario las campañas deben concebirse de forma que se adapte lo esencial, y se estandarice el resto, es decir, *“la creatividad y el plan de medios se adapta a las características de cada país, mientras que se centraliza la compra de espacios publicitarios a través de grandes centrales de medios”* (Martín Armario, E. 1994: 62).

Del mismo modo, la irrupción de Internet como un nuevo canal de comunicación social provoca un cambio abrupto en el panorama publicitario, donde el modelo de gestión de medios tradicionales se resquebraja, y una parte importante de la industria publicitaria se especializa en nichos hasta entonces inexistentes. Por primera vez, la hegemonía de la televisión se ve amenazada por Internet, un fenómeno imparables en los últimos años.

Esta nueva evolución en las estructuras que componen la actividad publicitaria, supone una auténtica revolución, ya que la aparición de nuevos dispositivos y el acceso a los contenidos de forma online origina el inicio de nuevas tendencias en el consumo de los medios, y una pronunciada ruptura con la programación rígida impuesta por los medios de comunicación tradicionales, como la radio, la prensa diaria o la televisión.

Para Daniel Solana *“vivimos tiempos de cambio, de tránsito, de convivencia entre culturas distintas”*. Para Solana los límites que existen entre las disciplinas se desdibujan, y aparecen al mismo tiempo nuevas formas de comunicar que no existían hasta este momento. Un cambio tan brusco que hace que el autor sea rotundo cuando define este momento como *“tiempos de postpublicidad”* (Solana, D. 2010: 19).

En la entrevista a David Coral (Castellblanque, M. 2006: 45), Director General de Contrapunto, se exponen las nuevas oportunidades a las que se enfrenta la profesión ante este nuevo panorama. *“El mundo de la publicidad vive un momento de enorme transición. Tal vez el más importante desde que se creó el negocio (...) La saturación de los medios tradicionales como la televisión y la fragmentación de la audiencia obligan a plantear nuevas vías de comunicación. El concepto tradicional de target de los últimos años ha muerto. Pero además la tecnología añade más elementos de cambio. Un momento apasionante, lleno de oportunidades por un cambio de las reglas de juego”*.

Estas nuevas reglas del juego también plantean nuevos retos para la actividad publicitaria en ámbito regional, que se ha visto expuesta a una abrupta redefinición de su modelo de negocio. En el estudio que realiza López Lita sobre publicidad local (López Lita, R 2004: 31), dentro de la conferencia que realiza Ángel del Pino, se extraen algunas conclusiones sobre los cambios estructurales de la industria en la última década. Estos cambios han afectado al desarrollo de los recursos humanos del sector, en continuo reciclaje y formación, la creciente demanda de mayor especialización por parte de los anunciantes, la planificación estratégica como elemento clave en todo el proceso del marketing mix, y la creatividad basada en la libertad.

David Alameda coincide en estos mismos términos al indicar que, *“las transformaciones del entorno económico, la entrada de nuevos agentes al sistema publicitario, la aparición de nuevos medios de comunicación, la evolución de las necesidades de los anunciantes, la progresiva fragmentación de las audiencias y los cambios en los consumidores, la intensificación de la competencia, las transformaciones originadas por la irrupción de las nuevas tecnologías o la búsqueda de la especialización en el sector son algunos de los principales cambios que se dan cita en un entorno ahora global y que conllevan una redefinición del propio concepto de publicidad y sus prácticas”* (Alameda García, D. 2009: 80).

4.2.1. Agentes que componen la estructura publicitaria.

Partiendo de un análisis teórico y contemporáneo, podemos indicar que los diferentes agentes que operan dentro de la industria publicitaria, están estructurados de forma que organizan su actividad implicando al que es el objeto final de su cometido empresarial, que no es otro que el consumidor de las marcas para las que actúan.

En las empresas y entidades que participan de la actividad del negocio publicitario, aún tratándose de organizaciones en la mayoría de los casos independientes, debe existir una relación continua con las marcas para las que trabajan, una alineación de intereses y una correcta reciprocidad en los objetivos finales de la actividad económica que desarrollan.

Pérez Ruiz, hablando del concepto de la estructura de la actividad publicitaria, describe la correspondencia que debe existir entre los diferentes agentes que componen la actividad publicitaria. El autor atribuye a las partes una relación permanente, a pesar de su existencia autónoma, de forma que para que exista la actividad que entre todas las partes generan, debe existir una estructura en la que recaiga esta implicación constante y necesaria entre los componentes que participan (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 20). Del mismo modo, para Mariano Castellblanque, *“la estructura de la publicidad es un conjunto, un todo formado por fenómenos solidarios, de tal forma que cada uno depende de los otros y no puede ser lo que es más que por su relación con los demás. O lo que es igual: no es posible estudiar la publicidad sin analizar sus fenómenos solidarios”* (Castellblanque M. R. 2001: 28).

Los principales elementos que intervienen en el proceso de creación publicitaria, y entre los que existe esa relación intrínseca de convivencia son, el anunciante, la empresa de publicidad, en sus diferentes vertientes, los medios de comunicación y, finalmente, los consumidores. Castellblanque coincide en que estos mismos son los elementos clave del proceso comunicacional, a los que él incorpora la actividad investigadora que se produce en la universidad y en el mundo académico en general (Castellblanque M. R. 2001: 28).

Otro agente de la industria publicitaria a destacar, que ha adquirido una gran relevancia en los últimos años, está representado por el colectivo de los blogs publicitarios, que se

convierten en dinamizadores de tendencias, y ponen el juicio crítico en la actividad de la industria. Pérez Ruiz tampoco olvida el rol que se desempeña en el ámbito académico cuando afirma que, además de estos, “*existen otros elementos que, de forma directa o indirecta, participan en la actividad económica que genera la estructura publicitaria*” (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 23). De esta forma podemos hablar de estructuras legales, como es la Ley General de Publicidad (LGP 34/1988, de 11 de noviembre), u otros aspectos jurídicos como la aparición de determinadas disposiciones del Estado, o de las comunidades autónomas que afectan al hecho publicitario. Dentro de la ordenación jurídica también es necesario nombrar a agentes que rigen la actividad publicitaria, como los tribunales de justicia, o a las asociaciones de consumidores y organismos deontológicos. Otros organismos que coexisten con estos anteriores son las asociaciones publicitarias y colegios profesionales, de carácter nacional y autonómico. También las empresas de servicios auxiliares, que proveen de productos y servicios a los agentes que desarrollan el producto publicitario, otros organismos de estudio y control, como la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) o el Estudio General de Medios (EGM), y organismos deontológicos como Autocontrol. Por último, destaca en relación con todos estos, el papel que desempeñan las estructuras académico-investigadoras, cuya función se enmarca en dos diferentes vertientes. Por un lado la labor formativa, a través de los conocimientos técnicos y valores éticos de las nuevas generaciones de profesionales que, año tras año, se incorporan a la actividad profesional publicitaria. Y en segundo lugar, en una constante e inabarcable labor por ampliar el saber, por aportar espíritu crítico y reflexión sobre la actividad publicitaria que se articula en cada momento, dentro de su contexto económico, tecnológico y social.

Pérez Ruiz, en su obra “*Fundamentos de las estructuras publicitarias*”, del año 1996, nos representa a través del siguiente gráfico la jerarquización de las diferentes estructuras que participan en la actividad publicitaria, diferenciando entre superestructura, estructura central e infraestructura.

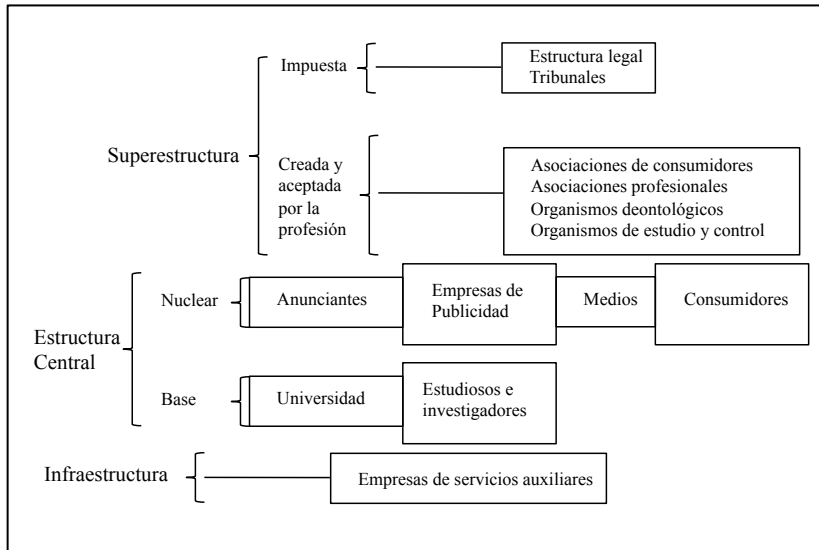


Gráfico 7. Diseño de las Estructuras de Publicidad (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 24)

Castellblanque se refiere también a estos elementos, que aunque no forman parte de la estructura central, son esenciales para que la actividad publicitaria se produzca en un entorno regulado. De esta forma propone la existencia de una superestructura publicitaria, formada por un conjunto de normas, leyes, y organismos que regulan y ordenan la actividad publicitaria. Define esta estructura anexa desde una doble vertiente. Por una parte una superestructura impuesta, cuando se refiere a un punto de vista jurídico, y por otra una superestructura autoimpuesta, de carácter asociativo y regulador (Castellblanque M. R. 2001: 31).

4.2.2. Actividad de las empresas publicitarias.

Es objeto de este estudio analizar los modelos de gestión de las agencias publicitarias, como parte integrante de los diferentes elementos que componen la estructura de la actividad publicitaria en España. Como ya ha quedado recogido en las citas de las obras de Castellblanque y Pérez Ruiz (Castellblanque M. R. 2001: 28; Pérez Ruiz, M. A. 1996: 23) los elementos que intervienen en convivencia en un primer nivel dentro del proceso publicitario son, el anunciante, la empresa publicitaria, los medios de comunicación y los consumidores. Nos detenemos en este punto para ahondar en el análisis de la empresa publicitaria, la tipología de empresas que intervienen en el proceso, y la relación que existe con otros agentes que desempeñan su labor en un ámbito muy cercano al de la agencia de publicidad.

El ámbito de actuación de la agencia de publicidad es muy amplio, y dentro de esta denominación genérica se recogen diferentes tipologías de empresa con un porfolio de servicios de comunicación muy diverso. En los siguientes capítulos se detalla la clasificación de agencias de publicidad en función de su actividad principal, pero se pretende diferenciar a la agencia de publicidad, en sus diferentes variantes, de otras tipologías de empresas que desarrollan funciones semejantes y complementarias a las suyas, pero que forman parte de una categoría de actividad diferente a ésta. Se trata principalmente de las agencias de medios y las consultoras de marketing y comunicación.

Como recoge Lorena López Font en su texto sobre la reinención de la agencia de publicidad, las consultoras pueden considerarse la segunda estructura empresarial emergente del sector publicitario (López Font, L. 2005: 99-118). Su principal diferencia respecto a la actividad que realiza la agencia se basa en que la consultora no realiza la ejecución de las tareas, sino que se centra en asentar los intangibles de las marcas para las que trabaja. A pesar de que la consultora tiene un claro componente investigador en el desarrollo de actividades de planificación estratégica, ésta no supone una diferenciación sustancial, ya que tanto las agencias como los propios departamentos de marketing de los anunciantes incorporan cada vez más estas funciones. Sin embargo una de las principales competencias que se asocian a las consultoras de marketing y comunicación frente a otras estructuras, es su posicionamiento de imparcialidad, limitándose a analizar los problemas de comunicación y diagnosticar dónde hay que actuar para alcanzar unos objetivos determinados. La función de ejecutar el trabajo que determina la consultora, queda así en manos de otros agentes.

Según Rafael Alberto López, en la década de los noventa *“el negocio de los medios fue acaparado por las centrales de compra; la función consultora por las asesorías de imagen, comunicación integral y relaciones públicas, y el resto de las comunicaciones alternativas por empresas especializadas”* (Benavides Delgado, J. 1994: 39).

Por su parte, y siguiendo de nuevo a López Font, las agencias de medios han sabido apropiarse el argumento de venta de la eficacia, gracias al alto nivel de información que maneja sobre el mercado, el perfil de las audiencias y los medios de comunicación,

aportando investigaciones periódicas sobre los consumidores de los productos de los anunciantes y los compradores de sus marcas (López Font, L. 2005: 99-118). Frente a la agencia de publicidad convencional, a la agencia de medios se le atribuyen ciertas debilidades frente a otras estructuras que componen la actividad publicitaria debido, según señala López Font, a la poca capacidad de flexibilidad en su oferta, teniendo dificultad para desarrollar formatos publicitarios que escapan de la formulación tradicional, o aportar valor en otros ámbitos del proceso publicitario, como la creación estratégica de mensajes publicitarios o la gestión efectiva de actividades fuera de los medios y soportes que planifican (López Font, L. 2005: 99-118). Estos argumentos, que proceden principalmente de las agencias que trabajan en las áreas de creatividad y estrategia, están haciendo virar el contenido de las estrategias de las agencias de medios y el perfil de sus equipos, para poder ofrecer así un servicio más a la medida de las cada vez más amplias necesidades de los clientes. Según la visión predominante dentro del sector profesional de la agencia publicitaria, la disminución de ingresos por la fuerte desinversión de los anunciantes en medios, está llevando a que las agencias de medios intenten posicionarse en otros ámbitos de la actividad publicitaria, generando competencia con otros agentes del sector que ven así amenazado su modelo de negocio, con la entrada de nuevos competidores. En el caso de las agencias de medios, se trata de compañías que forman parte, en muchas ocasiones, de grandes corporaciones multinacionales.

Para Daniel Solana el papel que juegan las agencias de medios en la configuración de la oferta mediática es fundamental, pero los datos con los que cuenta la agencia de medios sobre la inversión publicitaria resulta sesgada. Esto se produce porque en los informes que elaboran las agencias de medios no se suele tener en cuenta los medios minoritarios, y las nuevas formas de realizar publicidad, como ocurre con la publicidad viral, la publicidad experiencial, los canales propios de las marcas (medios propios) o las prácticas y acuerdos de bartering¹¹ entre marcas. De esta forma Solana pone en duda las cifras que arrojan las agencias de medios cuando presentan importantes descensos de la inversión publicitaria, al afirmar que *“esto puede ser así en los medios convencionales,*

¹¹ Fuente: Marketingdirecto.com Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo

Bartering: Anglismo que hace referencia al sistema de intercambio publicitario mediante el cual una cadena de televisión cede parte de su tiempo aire publicitario a un anunciante, a cambio de que éste le proporcione un programa ya producido. En el tiempo aire cedido, el anunciante únicamente puede insertar publicidad propia.

pero esto no significa necesariamente un descenso de la inversión global en publicidad”
(Solana, D. 2010: 129).

Podemos ver un ejemplo de esto en la campaña realizada por DoubleYou para Atrápalo en el año 2007. Según Solana la clave de la campaña estuvo en una formulación poco convencional entre los diferentes elementos que participaban en la campaña -agencia de medios, cadena de televisión y anunciante- (Solana, D. 2010: 147). Esta campaña fue planteada como una acción de la propia cadena de televisión, - la cadena Cuatro- donde el anunciante, Atrápalo, empleaba el tono y la imagen corporativa de la cadena. De esta forma, los elementos que formaban parte de la estructura publicitaria de esta actuación publicitaria sufrieron importantes cambios de rol, debido a que en este caso, mediante un concurso para los espectadores la cadena de televisión actuó como soporte, como productora que realizaba los programas y como co-anunciante, junto a Atrápalo, que era además el sujeto de la comunicación.

En la mayoría de los casos, las agencias de publicidad no disponen de recursos humanos especializados, ni cuentan con recursos técnicos para competir en la gestión y planificación de medios de las campañas. Tampoco disponen, en muchas ocasiones, de las necesidades económicas que requiere anticipar la compra de importantes volúmenes de inversión en medios y soportes. Para hacer frente a las nuevas estrategias y propuestas creativas de los medios, las agencias publicitarias deciden llevar a cabo estrategias que emplean otras fórmulas, y que les permitan tener una ventaja competitiva frente al nuevo posicionamiento de las agencias de medios. Estas estrategias pasan, en muchas ocasiones, por llevar a cabo alianzas entre distintas agencias de publicidad, para ampliar su dimensión, su oferta de servicios, sus recursos técnicos y humanos, y ofrecer al mercado mayor capacidad de gestión publicitaria. Incluso en ocasiones se realizan acuerdos y alianzas entre agencias creativas y agencias de medios, para ofrecer en proyectos concretos un oferta de servicios conjuntos integral.

La obra que David Alameda realiza junto a Elena Fernández e Irene Martín sobre las oportunidades de la publicidad en un entorno globalizado, analiza el continuo proceso de concentración publicitaria que se está produciendo con la internacionalización de negocios de grandes grupos de comunicación de otros países (Alameda García, D; Fernández Blanco, E; Matín Martín, I 2009: 81). Según estos autores, se está

produciendo una continua diversificación interna de las actividades de estos grandes grupos, donde WPP, Interpublic, Omnicom, Havas, Publicis y Aegis son los principales grupos publicitarios presentes en nuestro país, y en sus manos tienen la gran mayoría del negocio publicitario nacional.

Estos grupos internacionales constituyen auténticas redes de empresas, que trabajan de forma coordinada para ofrecer sus servicios a anunciantes con presencia en diferentes países. En la actualidad, BBDO está considerada como la mayor red internacional, liderando algunos de los principales rankings internacionales de agencias. En 2015 ha vuelto a situarse en la primera posición del ranking Big Won¹², tal y como refleja la noticia de Controlpublicidad.com del 26 de enero de 2015¹³. Este ranking internacional, que obtiene sus conclusiones de los resultados de 32 festivales de todo el mundo, ha situado a la red BBDO en primer lugar en siete ediciones. En el mismo sentido, el portal Programadepublicidad.com¹⁴, en su edición del 3 de marzo de 2015, sitúa a la red BBDO en la primera posición del ranking Wark100, distinguiéndola como la mejor red de agencias del mundo. El Wark100 es un ranking anual de las mejores agencias, basado en los resultados de eficacia y estrategia, y analizando los resultados de los festivales de publicidad más relevantes. En la edición de 2015, se han analizado más de 2.000 campañas premiadas en 87 festivales. Dentro de BBDO, dos de las agencias miembro de su red –Amv BBDO y Colenso BBDO- han obtenido la segunda y tercera posición en este mismo ranking. En el mercado nacional, el grupo BBDO&Proximity España está catalogada como una de las diez mejores agencias del mundo, dentro del área de la agencia digital. La competencia de estos grandes grupos alcanza al modelo de negocio de la agencia de publicidad independiente, ya que prestan a los anunciantes otro tipo de servicios de valor añadido, con cientos de empresas especializadas en marketing, investigación, relaciones públicas, generación de contenidos o imagen de marca.

¹² <https://www.directnewideas.com/bigwon/>

¹³ Control Publicidad 26 enero 2015. <http://controlpublicidad.com/2015/01/26/la-red-bbdo-repite-big-won>

¹⁴ Programa Publicidad. 3 marzo 2015 http://www.programapublicidad.com/bbdo-ocupa-la-primera-posicion-en-el-ranking-warc100-como-la-mejor-red-de-agencias-del-mundo/?utm_source=LISTADO+EL+PROGRAMA+DE+LA+PUBLICIDAD+%28programapublicidad.com%29&utm_campaign=addbe912b2-Boletin_3_03_20153_3_2015&utm_medium=email&utm_term=0_ea3c690555-addbe912b2-30729077#

Pero la organización empresarial de las estructuras publicitarias multipaís no se limita a la propuesta que ofrecen los grandes grupos multinacionales, sino que existen otras fórmulas organizativas para dar servicio a anunciantes en mercados geográficos disgregados. Hablamos de las redes internacionales de agencias independientes, un conjunto de empresas que trabajan de forma coordinada para gestionar las campañas de marcas con presencia en diferentes territorios. Algunos ejemplos ya citados de estas redes independientes son Amin (<http://www.aminemea.com>), The Network One, (<http://www.thenetworkone.com>) o Comm World (<http://www.comm-world.com>).

En el artículo del portal Topcomunicación.com publicado el 17 de noviembre de 2011, se destacan algunas de las ventajas de trabajar con este tipo de organizaciones independientes. A continuación se expone una síntesis de algunas de las principales conclusiones de este artículo¹⁵:

- Experiencia en las empresas independientes que componen la red.
- Elevado nivel de calidad en el servicio, sin aumentar el coste de estructura: según afirma Inma Folch en este artículo, responsable de marketing para *Worlcom PR Group Emea*, “*formar parte de una red permite que una agencia local tenga acceso a otros mercados, le permite compartir conocimiento y experiencia con otras agencias, y da acceso a miles de casos de éxito que pueden beneficiar a su cliente. De este modo, se puede ofrecer un servicio completo y de alta calidad a sus clientes, sin por ello aumentar el precio*”.
- Intercambio de conocimiento en una doble vertiente, no sólo en cuanto a generación de sinergias por compartir competencias técnicas de diferentes especialidades, sino además por lo que cada agencia aporta en cuanto al conocimiento de su entorno local.
- Flexibilidad, versatilidad y rapidez en la gestión y toma de decisiones, ya que existen menos jerarquías que en los grupos internacionales. Los equipos de trabajo de las agencias independientes están compuestos por perfiles más *senior*, ya que es este un rasgo que distingue a las empresas de tamaño pequeño y mediano frente a los grandes grupos internacionales, que cuentan con perfiles de

¹⁵ Top Comunicación. 17 noviembre 2011
<http://www.topcomunicacion.com/noticia/1669/agencias-de-comunicacion-adheridas-a-redes-independientes>

alto nivel, pero a su vez integran dentro de sus amplias estructuras a multitud de perfiles *junior* con una visión del mercado mucho menos integrada.

- Gestión de las cuentas por equipos pertenecientes a las agencias locales. Destaca en este sentido lo que describe Oscar Iniesta, Director General de Arenalia Comunicación: “*cuando un cliente contrata una campaña a nivel internacional, la multinacional no te garantiza el mejor staff en cada país, sino el actual/circunstancial, muchas veces cambiante*”. Además de hacer referencia a que la calidad del servicio puede ser menos uniforme en un grupo internacional, de esta forma se está describiendo como una red local es mucho más permeable y cercana a las necesidades locales, y a los *insights* de comunicación con capacidad para apelar a ellas.

En este artículo del portal Topcomunicación.com¹⁶ también se describen las ventajas que supone la pertenencia a la red para las agencias independientes. Entre otros beneficios, se destaca la posibilidad de acceso a nuevos clientes a través de otras agencias de la red, el intercambio de experiencias y conocimientos en otros sectores a los que la agencia independiente no tiene acceso, o el intercambio de personal para mejorar la formación de los equipos, y con ello, la oportunidad que representa para retener el talento.

4.2.3. Conclusiones de la estructura de la actividad publicitaria.

La estructura de la actividad publicitaria se ha desarrollado en los últimos años en un contexto en permanente transformación, producto de “*la disminución de ingresos y la reducción de márgenes, el auge de las redes digitales, los nuevos usos sociales de los medios, y el declive y fragmentación de los medios convencionales*” (Corredor Lanás, P; Farfán Montero, J. 2010: 14).

¹⁶ Top Comunicación. 17 noviembre 2011
<http://www.topcomunicacion.com/noticia/1669/agencias-de-comunicacion-adheridas-a-redes-independientes>

La estructura básica de la industria publicitaria se compone del anunciante, la empresa de publicidad -en sus diferentes vertientes-, los medios de comunicación y, finalmente, los consumidores. Existen por encima de estos agentes que configuran el esquema principal de la estructura publicitaria, con una superestructura formada por un conjunto de normas, leyes, y organismos que regulan y ordenan la actividad publicitaria. Por una parte una superestructura impuesta, desde el punto de vista jurídico, y una superestructura autoimpuesta, de carácter asociativo y regulador (Castellblanque M. R. 2001: 31).

En lo que respecta a la oferta mediática publicitaria, dominada por la televisión durante décadas, la aparición de los canales autonómicos, las desconexiones territoriales en la televisión pública, y los nuevos canales de televisión privada, empiezan a producir la primera gran segmentación de la audiencia. *“Se produce la multiplicación de inserciones para asegurar las coberturas, lo que provoca una frenética carrera de ofertas y contraprogramación. Lo que provoca saturación publicitaria, y acaba con la credibilidad”* (Rodríguez Centeno 1994: 106). Es en este momento cuando la eficacia de la publicidad empieza a ponerse en entredicho. *“Resulta más difícil llegar de forma efectiva al consumidor si éste se ve sometido a un número muy elevado de impactos”* (Rodríguez Rad, C. 1994: 82). El consumo de televisión deja de ser un acto familiar, para convertirse en un acto individual, cambiando así la composición de las audiencias. *“Hoy la gente ya no accede a la información y el entretenimiento a través de esa docena de medios aislados, sino que está en contacto con los contenidos de manera permanente”* (Solana, D. 2010: 113). Aparecen nuevas tendencias de consumo de los medios, y una evidente ruptura con la programación impuesta por los medios.

Ante esta situación, se empieza a limitar la utilización de campañas globales, por la creciente necesidad de adaptarse a los diferentes hábitos de frecuencia de uso de los medios, y por el contraste cultural de los públicos. *“Las campañas deben concebirse de forma que se adapte lo esencial, y se estandarice el resto”* (Martín Armario, E. 1994: 62). El concepto tradicional de target de los últimos años ha cambiado. Pero además *“la tecnología añade más elementos de cambio. Cambian las reglas del juego”* (Castellblanque, M. 2006:45).

El entorno económico ha cambiado, aparecen nuevos agentes y nuevos medios, cambian las necesidades de los anunciantes y se modifica el comportamiento de las audiencias. En este contexto se intensifica la competencia, un entorno global que modifica el conjunto de prácticas publicitarias.

Surgen estrategias que pasan por establecer alianzas entre distintas agencias de publicidad, y ofrecer al mercado una mayor capacidad de gestión publicitaria, frente a un proceso de concentración publicitaria de los grandes grupos de comunicación internacional, que diversifican sus servicios y amplían su oferta con una gran cantidad de estructuras especializadas en marketing, investigación, relaciones públicas, generación de contenidos o imagen de marca (Alameda García, D; Fernández Blanco, E; Martín Martín, I 2009: 81).

Algunas de las ventajas de las redes de agencias independientes frente a los grupos multinacionales son: la experiencia que aportan los profesionales que integran la red, un alto nivel de calidad en precio por una estructura menos amplia y con un gasto más contenido, el intercambio de conocimientos y de formación, la flexibilidad organizacional, el contacto directo con el *staff* de cada agencia local, así como las oportunidades de negocio que genera el *networking* interno.

4.3. Análisis de la organización del sector empresarial de la publicidad en España.

El volumen de negocio publicitario y el número de actores que participan de la estructura de la actividad publicitaria en España han registrado periodos cíclicos a lo largo del tiempo, debido a las continuas fluctuaciones en la coyuntura económica sucedidas en las últimas décadas, y a la constante incorporación de nuevos avances tecnológicos, lo que ha supuesto una incesante reinención de las estructuras publicitarias del país.

Podemos señalar dos hechos históricos que recientemente han trasladado incertidumbre al panorama económico global. En primer lugar la crisis del sistema monetario europeo del año 92, y más recientemente la crisis financiera mundial que se arrastra desde el año 2008.

En la obra de Juan Benavides del año 1994 titulada “La crisis de la Publicidad”, José Luis León se refiere a los principales hechos que determinan la crisis del negocio de las agencias en los primeros años noventa. Estos son (Benavides Delgado, J. 1994: 12-13):

- Una clara tendencia hacia la concentración de empresas y creación de *holdings*.
- Un periodo económico caracterizado por un gran número de mercados en fase de madurez y estancamiento.
- Una dinámica, en muchos fabricantes, hacia la diversificación de líneas de producto, lo que comporta un mayor gasto en marketing.
- Una percepción negativa sobre los resultados que consigue la publicidad.
- El abandono de acciones publicitarias por parte de aquellos anunciantes que no realizan comunicación de forma estratégica.

Según Visiedo Claverol, la crisis de las agencias en este periodo también está afectada por dos aspectos relevantes del mercado. En primer lugar por la compra sobre los medios, que representaba una fuente de ingresos directos para las agencias, en sus diferentes modalidades de comisiones, y que empieza a ser asumida por las centrales de compra. En segundo lugar, por la irrupción de nuevas técnicas de comunicación

empresarial que son desarrolladas por empresas de comunicación de diferente vertiente, y que no responden al esquema tradicional de agencia publicitaria (Visiedo Claverol, R. M., Benavides Delgado, J. 1997: 113-114).

Aunque no es objeto de la investigación realizar un recorrido exhaustivo de todo este periodo, al ubicar el análisis de la organización del sector empresarial publicitario en las últimas décadas, sí merece hacer mención de cuál era la composición del sector publicitario en el momento de esta primera gran crisis, en los primeros años de la década de los noventa. Castellblanque presenta la organización de las estructuras publicitarias en España en esta década de la siguiente forma (Castellblanque, M. R. 1992: 64):

- 13 canales de televisión
- 17 centrales de medios
- 80 empresas de publicidad exterior
- 1670 agencias de publicidad

Estos datos citados por Castellblanque, procedentes del informe anual de la revista Control del año 1992, muestran a través de esta clasificación una importante atomización de oferta empresarial en el ámbito de la agencia publicitaria, con más de mil seiscientas agencias censadas, frente a otras organizaciones con menor densidad competitiva, como sucede con las empresas de publicidad exterior o las centrales de medios.

Estas cifras todavía contrastan más si tenemos en cuenta que el volumen de inversión publicitaria en las partidas de planificación y compra de medios es muy superior a la remuneración por creatividad, estrategia y producción de acciones de comunicación. Por este motivo, las centrales de medios y exclusivistas de exterior obtienen rendimientos muy superiores a las agencias “creativas”, en lo que se refiere al total de conceptos de una campaña publicitaria tipo. A pesar de que los márgenes operativos con los que trabaja la agencia de medios por compra de espacios publicitarios, pueden ser menores que los ingresos que obtiene la agencia creativa en las competencias que le son propias, el negocio de los medios suele estar en manos de grandes grupos

multinacionales, que obtienen condiciones muy ventajosas por compra de medios por volumen, lo que impide a la agencia independiente ser competitiva en precio.

Las agencias publicitarias que pertenecen a grupos multinacionales, suelen integrarse en su estructura de empresas algún especialista en gestión y compra de medios, lo que supone una ventaja competitiva frente a las independientes. De esta forma pueden ofrecer una propuesta más global, incluyendo la gestión y compra de espacios publicitarios en los medios gracias al soporte que le ofrece su estructura internacional interna. Por otro lado, existe otra tipología de centrales y exclusivistas de medios de perfil regional. Se trata en muchas ocasiones de empresas de menor dimensión, y que no forman parte de grupos o estructuras de índole supranacional. Estas empresas ofrecen una gran especialización en un ámbito geográfico determinado y disponen, en el caso de los exclusivistas, de soportes propios en localizaciones de mucho interés para las marcas que focalizan su inversión publicitaria en una zona geográfica concreta. Esta tipología de empresas de medios son menos competitivas en el ámbito nacional, y representan una herramienta complementaria para los anunciantes que buscan mayor presión publicitaria en una zona determinada. La agencia de medios local permite llegar, de forma competitiva, a medios y soportes locales, donde las ventajas de compra por volumen de las grandes multinacionales son menores.

Ante este panorama, donde la agencia de publicidad independiente en muchos casos no tiene capacidad para competir en igualdad de condiciones frente a las grandes estructuras publicitarias internacionales, surgen iniciativas para fomentar la cohesión y colaboración entre las agencias independientes. Así es como nace la Asociación de Agencias Independientes de España¹⁷, una iniciativa de un grupo de empresarios y empresas de comunicación comercial. En el artículo publicado el 17 de noviembre de 2011 en el portal [periodicopublicidad.com](http://www.periodicopublicidad.com)¹⁸, la asociación se presenta con la vocación de liderar el cambio de modelo de negocio del sector, al convertirse en la primera asociación de empresas de capital español del sector de la publicidad y la comunicación. Nace con el objetivo de obtener una amplia representatividad entre todos los agentes

¹⁷ <http://www.agenciasdeespana.es/es/que/>

¹⁸ Periodicopublicidad.com 17 noviembre 2011
<http://www.periodicopublicidad.com/Agencias/Nace+la+Asociaci%C3%83%C2%B3n+de+Agencias+Independientes+de+Espa%C3%83%C2%B1a/>

que participan en el sector, así como de colaborar con otras organizaciones y asociaciones sectoriales, de carácter local, nacional o internacional. La personalidad jurídica de esta organización está orientada a convertirse en un instrumento de unión para defender y representar los intereses del sector en general. Por tanto, y como detalla “*el Periódico de la Publicidad*” en su artículo, esta asociación tiene por objetivo el desarrollo de mecanismos de mejora, autocontrol e impulso para ayudar a construir un modelo sostenible y duradero. No se trata por tanto de una agrupación empresarial de carácter comercial.

4.3.1. Estudio FNEP – AGEPE.

Para hacer una radiografía más completa de la industria publicitaria, y como ya se ha introducido previamente, para focalizar el análisis del mercado publicitario en el contexto actual, vamos a iniciar este estudio con el proyecto realizado por la Federación Nacional de Empresas de Publicidad y la Asociación General de Empresas de Publicidad en el año 2009. El análisis de los resultados de esta investigación permite contextualizar el sector de la publicidad y los diferentes subsectores que coexisten dentro de éste, y conocer el número y la tipología de empresas que lo componen. Las técnicas de investigación realizadas en este estudio, contemplan la utilización de fuentes secundarias (datos estadísticos, directorios, informes sectoriales), así como encuestas cuantitativas a los propios agentes que operan en el sector, y técnicas de tabulación y explotación de resultados de las encuestas. Los resultados que arroja el estudio ofrecen un importante valor estadístico de la realidad del momento.

Las actividades empresariales estudiadas corresponden a las agencias de publicidad, las empresas de relaciones públicas y comunicación, las agencias digitales, los servicios de representación de medios de comunicación, estudios de mercado y encuestas, actividades de diseño, organización de convenciones y ferias, y otras actividades profesionales dentro del ámbito publicitario.

Iniciando el análisis desde el punto de vista de la ubicación geográfica de las agencias, según la investigación realizada por FNEP y AGEPE, el sector de la publicidad en España aglutina a más de 40.000 empresas, de las cuales 12.000 se encuentran en

Madrid y 8.500 en Cataluña, es decir, más de la mitad de empresas que desarrollan su actividad de forma directa o indirecta en el sector publicitario están centralizadas en Madrid y Barcelona. Ampliando el estudio a otras provincias, y a un segundo nivel detrás de éstas, encontramos mayor número de empresas publicitarias en las provincias de Alicante, Málaga, Sevilla y Valencia. (FNEP-AGEP 2009: 18).

Las agencias de publicidad constituyen aproximadamente un 50% del total de empresas que trabaja en el sector, con más 21.000 empresas. En segundo lugar se encuentran las agencias de medios, con 8.000 empresas, lo que representa un 20% del total de activos. En tercer lugar las empresas de organización de eventos, con más de 4.500 empresas en España, un 10% del total. Según los datos de la EPA (Encuesta de Población Activa), el Instituto Nacional de Estadística censa en el año 2008 a más de 129.000 personas que desempeñan su actividad profesional dentro del sector publicitario, de los cuales aproximadamente 40.000 lo hacen por cuenta ajena (FNEP-AGEP 2009: 22). Este dato muestra un alto número de profesionales que trabajan de forma autónoma.

Para obtener un análisis cuantitativo del tejido empresarial del sector, dentro de esta investigación se llevó a cabo una encuesta a 330 empresarios del sector publicitario en todo el territorio nacional, mediante muestreo aleatorio y con un estadístico del 5%, lo que implica un nivel de confianza de la encuesta del 95%.

El perfil de las empresas objeto del estudio quedan encuadradas dentro de los siguientes subsectores¹⁹:

- Agencias de publicidad
- Agencias de medios
- Empresas de publicidad exterior
- Empresas de publicidad directa y marketing directo
- Empresas de exclusivas de publicidad

¹⁹ Definiciones de Ignacio Ochoa en su Diccionario de Publicidad (1996) cento Editorial. Agencia de Publicidad: empresa dedicada a crear, planificar y comprar publicidad; Agencia de medios: empresa publicitaria cuya función exclusiva es la planificación, negociación y compra de espacios en los medios; Agencia de publicidad exterior: la dedicada a comercializar espacios publicitarios en medios instalados al aire libre; Agencia de marketing directo: agencia que sólo utiliza los medios below-the-line en sus campañas; Empresas de organización de eventos: empresas especializadas en este tipo de actividad; Empresa de marketing promocional: agencia de publicidad que se dedica a crear publicidad orientada exclusivamente a la potenciación de las ventas.

- Empresas de diseño gráfico
- Empresas de organización de eventos
- Empresas de marketing promocional

Esta investigación no contempla las empresas publicitarias que desarrollan su actividad en el entorno digital.

Las conclusiones de este estudio del año 2009 nos permite dibujar el siguiente perfil tipo de la empresa publicitaria (FNEP-AGEP 2009: 27-52). En lo relativo a propiedad del capital, existe mayor presencia de capital extranjero en las empresas con una antigüedad superior a los 20 años, siendo las empresas de marketing promocional las que tienen una mayor antigüedad, superior a los 20 años en un 77,8% de los casos. El subsector en el que las empresas son más jóvenes es el relativo a la organización de eventos.

Por régimen jurídico predominan las sociedades de responsabilidad limitada (dos de cada tres empresas son S.L.), aunque en las agencias de publicidad y agencias de medios existe mayor número de sociedades anónimas que en el resto.

Por número de sedes, la mayoría cuenta con un solo centro de trabajo. Sólo un 36,8% cuentan con más de una ubicación, siendo las agencias de medios las que disponen de mayor número de sedes.

Respecto al número de empleados, la media obtenida en las 330 empresas entrevistadas es de algo más de 16 trabajadores por empresa (16,82).

En términos de volumen de facturación, un 36% no supero el millón de euros, un 24% cuenta con una facturación comprendida entre uno y tres millones, un 30% entre tres y diez millones, y sólo un 10% una facturación superior a los 10 millones. Por ubicación geográfica, aproximadamente la mitad de empresas encuestadas en Madrid superan el millón de euros, mientras que en Cataluña apenas representa un 23,6%.

Respecto al contenido de la actividad profesional que desempeña la empresa publicitaria, un 56,4% de la facturación corresponde a publicidad, obteniendo la mayor cota en

Cataluña con un 73,9%, un 56,8% en la comunidad de Madrid, y un 25,9% para la totalidad de empresas en el resto de provincias.

Por último, en términos de actuación geográfica, en casi un 40% de los casos (37,9%) las empresas fuera de Madrid y Cataluña dedican su actividad empresarial a un contexto local. El ámbito nacional es mayoritario en Madrid (97,6%), desciende sensiblemente en Cataluña (68,6%) y es menor aún en el resto de España (61,2%).

Las conclusiones de esta investigación cuantitativa realizada por FNEP y AGEPE en el año 2009 a más de 300 empresas publicitarias del país, nos permite delimitar un perfil prototipo de la agencia de publicidad española de este momento. El resultado aportado por los propios profesionales del sector nos presenta una tipología de agencia ubicada en Madrid (30%), que se dedica principalmente a la publicidad convencional, y tiene una media de 16 trabajadores. Su estructura jurídica es la de Sociedad Anónima, cuenta con una facturación inferior a los tres millones de euros, y ofrece un servicio a sus anunciantes de ámbito nacional. Se trata por tanto del modelo de agencia más indiferenciado, y con menor capacidad de aportar soluciones innovadoras, desde el punto de vista de su estructura de funcionamiento interno y de la propuesta de servicios publicitarios que ofrece al anunciante, al consumidor de su marcas, y a la sociedad en general.

4.3.2. Análisis del Anuario de Grupo Consultores.

Para complementar, actualizar y enriquecer esta “foto fija” del sector en el año 2009, vamos a estudiar con mayor profundidad la visión del sector publicitario que nos aporta el anuario de Grupo Consultores, denominado “*Agency Book: las mejores agencias de España*”. Se trata de una guía de agencias de ámbito nacional que elabora anualmente la empresa “*Grupo Consultores de Publicidad*”, y que comprende en su estudio una relación de las agencias, perfiles profesionales y servicios de las consideradas mejores agencias que conforman el mercado publicitario español. En este caso vamos a centrarnos en la edición decimoséptima (2013), que recoge los datos del mercado publicitario en el año 2012. En contraposición a la investigación realizada por la Federación Nacional de Empresas de Publicidad y la Asociación General de Empresas de Publicidad en el año 2009, el anuario de Grupo Consultores de 2012 sí que incorpora

a las empresas de publicidad digitales y a agencias especializadas que ofertan explícitamente servicios publicitarios en ámbito online.

El universo total de este anuario es de 176 empresas publicitarias, entre las cuales contamos con 21 agencias de medios, 11 agencias de comunicación, 5 agencias de *branding* y 139 agencias de publicidad. No obstante, dentro de este último apartado de agencias de publicidad objeto de nuestro estudio, profundizamos en el análisis de 89 de ellas, por lo que será este el universo de nuestro análisis. A pesar que de forma cuantitativa el número de agencias no resulta representativo para el total de agencias de publicidad existentes en el país, sí que en términos cualitativos estas 89 agencias tienen una representación suficiente, ya que constituyen el grueso de las agencias más renombradas de la industria publicitaria actual del país. Se trata de las agencias que gestionan las mayores inversiones de la actividad publicitaria, y representan a los principales anunciantes que operan en la industria nacional. Estas 89 agencias citadas agrupan a más de 5.500 profesionales del sector, y son las creadoras de muchas de las campañas que se han convertido en referencia obligada en los festivales publicitarios nacionales e internacionales de los últimos años.

Junto al análisis del *Agency Scope* de Grupo Consultores, se incorpora al estudio el ranking de mejores agencias y empresas de comunicación de España del año 2013, publicado en el número 299 de *El Publicista* (16-28 febrero 2014, página 11)²⁰, cuyos resultados se exponen en la siguiente tabla:

²⁰ http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_9202_20140227.pdf

LAS MEJORES AGENCIAS Y EMPRESAS EN ESPAÑA EN 2013

Agencias	Puntuación	Agencia	Puntuación
		Acciona Producciones y Diseño	60
TBWA España	885	El Laboratorio	60
McCann España	715	Grow	60
Ogilvy & Mather	650	Remo	60
Havas Media	630	Miguel Angel Nalda	55
Havas Sports & Entertainment	585	SCP	55
OgilvyOne España	470	Armero	50
Grey España	410	Bildi Grafiks	50
Llorente & Cuenca	335	Brandward	50
VCCP Spain	290	China	50
Contrapunto (BBDO + BCN)	285	Eduardo del Fraile Studio	50
DDB España	255	Herraiz Soto & Co	50
Sra. Rushmore	220	Imaginarte	50
SCPF	205	Magnet Comunicación	50
Momentum España	200	Beroound	45
Shackleton	190	Bubblegum	45
Tapsa Y&R	190	Cartonajes Font	45
Proximity (Mad + BCN)	185	Feel the brand	45
Mucho	180	Leo Burnett Ibenia	45
DraftFCB	155	MC Comunicación	45
Save your numbers	145	Nando Esteva	45
Parnaso Comunicación	135	On Target	45
Inforpress	125	Optimedia	45
SANCA	125	Patio	45
Tiempo BBDO	125	Rótulos Matesanz	45
Eventísimo	115	Salesians Sarriá	45
Germinal Comunicación	105	Solo	45
Clase bcn	100	Astrid Stavro Studio	40
Folch Studio	100	d6	40
La Despensa	95	Eina Centre de Disseny i Art	40
RUN	90	Factoría de Ideas	40
Lola	85	Global Events	40
Moruba	85	Oliver Haup	40
Btob	80	Tecnicarton	40
HC BCN	80	Bap & Conde	35
Jorge Lorenzo diseño y Com Visual	80	Escola Municipal d'Art Arsenal	35
Marco de Comunicación	80	Getting Better Creative Studio	35
Quattro IDCP	80	Lavernia & Cienfuegos Diseño	35
Sidecar Design	80	Limón Publicidad	35
Cheil Worldwide	75	Lo Siento	35
Play & Fun	75	Michelle Chaplow	35
Starcom España	75	Neozink	35
Summa	75	Acidozitrico	30
Sundisa	75	Almudena Madera Management	30
Wysiwyg	75	Anguis Creativos	30
Doubleyou	65	Arco MBR	30
Durero Packaging	65	Arena Media	30
Havas Worldwide Spain	65	Bisdixit	30
JWT España	65	Bitlonia	30
Saatchi & Saatchi Health	65	Carat	30
Zenith	65	Cartonajes Lantegi	30

Tabla 4. Ranking 2013 El Publicista. (16-28 febrero 2015: 11)

Este ranking ha sido realizado por el equipo de redacción de El Publicista, basándose en el palmarés de más de 100 festivales internacionales y regionales. En la metodología para realizar esta clasificación se ha tenido en cuenta los resultados de las agencias,

empresas y profesionales españoles en prestigiosos festivales publicitarios como Cannes Lions, El Sol, FIAP, Eurobest, Epica Awards, ADCE, Premios Caracol de Plata o Clio Awards.

El ranking de El Publicista cuenta con universo total de 100 agencias y empresas de comunicación. Para contrastar la fiabilidad del *Agency Scope 2012*, vamos a centrarnos en las 30 primeras empresas de este ranking, es decir, las agencias que han obtenido la puntuación más elevada. Entre éstas se encuentran no sólo agencias creativas, sino otros agentes de la actividad de la comunicación en España, como agencias de eventos, de relaciones públicas, de medios y estudios gráficos. De las 30 primeras empresas, 17 de ellas corresponden al objeto de nuestro estudio, agencias de publicidad creativas. Las otras 13 responden a algunas de las otras disciplinas descritas. Podemos comprobar como, entre las 30 primeras empresas de comunicación del ranking, 17 de ellas corresponden a la categoría de agencias de publicidad. De estas 17 agencias creativas valoradas como las mejores del año 2013, 16 de ellas están incluidas en el *Agency Book 2012* de Grupo Consultores (2013), y por tanto incorporadas a nuestro análisis²¹. De esta forma podemos verificar la correspondencia existente entre las agencias comprendidas en uno y otro estudio, y con ello, aumentar la fiabilidad y seguridad de que las agencias analizadas son las que representan el mayor volumen de negocio nacional, y se encuentran entre las más reconocidas del país.

El análisis realizado del *AgencyBook* de Grupo Consultores nos permite realizar una descripción de la estructura y actividad interna de las principales agencias de publicidad, en base a los siguientes criterios:

- Disciplina: fundamentalmente se establecen tres disciplinas principales en el ámbito de la agencia de publicidad: las agencias de servicios plenos, las agencias digitales, y las llamadas “especializadas”, que ofertan sus servicios en el ámbito digital, promocional, de marketing directo, y de relaciones públicas y eventos.
- Ámbito: agencias que se posicionan como agencias de ámbito nacional, con sedes principalmente en Madrid y/o Barcelona, frente a las agencias

²¹ Agencias del Ranking de El Publicista 2013 (30 primeras) incluidas en el *Agency Book* de Grupo Consultores: TBWA, McCann, Ogilvi & Mather, Ogilvi One, Grey España, Contrapunto, DDB España, Sra. Rushmore, SCPF, Momentum España, Shackleton, Tapsa Y&R, DraftFCB, Tiempo BBDO, Germinal y La Despensa. Agencia no incluida en el *Agency Book* de Grupo Consultores: VCCP Spain.

denominadas “regionales”, cuya sede principal está en otras provincias periféricas, independientemente de que cuenten con una o varias sedes.

- Oficinas: ubicación geográfica de sus sedes.
- Grupo internacional: la pertenencia a algún grupo de comunicación internacional, o si se tratan de estructuras independientes, sin pertenencia a ningún grupo.
- Perfiles: las áreas en las que trabajan los distintos profesionales que integran la agencia. Los ámbitos de actuación en este sentido son: Dirección (1), Planificación estratégica (2), Servicio al cliente (3), Creación (4), Digital (5), Creación convencional y digital (6), Producción (7), Producción audiovisual (8), Medios (9), Administración (10), Otros (11), Innovación (12), Data analista (13), *Community Manager* (14), Desarrollo de programación (15) y *Retail* Eventos (16).
- Número de empleados: profesionales de las diferentes disciplinas que integra la agencia para el desempeño de su actividad profesional.

Veamos a continuación en la siguiente tabla un resumen de las agencias que comprenden el estudio, y de las principales variables que pretendemos medir.

ANUARIO GRUPO CONSULTORES 2012

AGENCIA	DISCIPLINA	ÁMBITO	OFICINAS	GRUPO INTER	PERFILES	EMPLEADOS
101	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.8.12.13.14.15	36
1to1	digital	nacional	(2) MAD-BCN	independiente	1.2.3.4.8.12.13.15	15
Altraforma	servicios plenos	nacional (&Regional)	(1) BCN	independiente	1.2.3.4.7.10	25
Archibald ingall streetton	digital-promo-eventos-rrpp	nacional	(2) MAD-BCN	havas	1.3.4.5.7.11	135
Arista	servicios plenos	nacional (&Regional)	(5) A COR-SS-MAD-BCN-BIL	independiente	1.2.3.6.8.9.10.11	223
Arnold 4D	servicios plenos	nacional	(1) MAD	havas	1.2.3.4.7.9.10.11	53
Bap & Conde	servicios plenos	nacional (&Regional)	(1) A COR	independiente	1.2.3.6.7.9.10.11	45
Bárbara & Co.	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.6.8.10	11
Bassat Ogilvy	servicios plenos	nacional	(3) MAD-BCN-SEV	wpp	ND	ND
Bob	servicios plenos	nacional	(1) MAD	zapping village	1.2.3.6.7.8.9.10	23
Bungalow25	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.7.8.10.14.15	58
Carrots	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.6.7.10	30
Cheil worldwide	digital-promo-eventos-rrpp	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.10.12.13.15	25
Compact	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.5.7.10.16	49
Comunica+A	servicios plenos	nacional	(1) BCN	independiente	1.2.3.4.11	40
Contrapunto	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	independiente	1.3.6.7.10.11	192
Contrapunto bbdo	servicios plenos	nacional	(1) BCN	omnicrom	1.2.3.4.7.10	42
Cp proximity	servicios plenos	nacional	(1) MAD	omnicrom	1.2.3.4.7.8.10	65
Darwin & Co.	digital-promo-eventos-rrpp	nacional	(1) BCN	omnicrom	1.2.3.4.7.10	59
D6	digital-promo-eventos-rrpp	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.5.10.11	74
DDB	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.6.10	21
Dec	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	omnicrom	1.2.3.4.7.9.10	nd
Dimensión	servicios plenos	nacional (&Regional)	(1) SS	omnicrom	1.3.4.5.7.10	33
Dommo	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.6.7.8.9.10.11	44
Doubleyou	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	independiente	1.2.3.4.7.10.11	40
Draftcb	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.5.8.9.10.11	111
El laboratorio	servicios plenos	nacional	(1) MAD	ipg	1.2.3.6.7.8.10	80
Elogia	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.6.8.10.11	49
Engloba_Activity	servicios plenos	nacional (&Regional)	(3) BCN-MAD-VIG	independiente	1.2.3.4.8.10.12.13.15	160
Entropy	digital-promo-eventos-rrpp	nacional	(1) VAL	independiente	1.2.3.4.7.10.11	41
Euro RSCG	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.5.7.10.11	20
Evil Love	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	havas	1.2.3.6.7.8.10.11	101
F33	digital-promo-eventos-rrpp	nacional (&Regional)	(1) BCN	independiente	1.3.4.5.7.10	20
Fullsix	digital	nacional	(1) MUR	independiente	1.2.3.5.10	9
Gap's	servicios plenos	nacional (&Regional)	(1) MAD	fullsix group	1.2.3.4.8.10.12.15	55
			(2) MAD-PAM	independiente	1.2.3.4.5.8.9.10	30

1. DIRECCIÓN 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 3. SERVICIO AL CLIENTE 4. CREACIÓN 5. DIGITAL 6. CREACIÓN CONVENCIONAL Y DIGITAL 7. PRODUCCIÓN 8. PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL 9. MEDIOS
10. ADMINISTRACIÓN 11. OTROS 12. INNOVACIÓN 13. DATA ANALYST 14. COMMUNITY MANAGERS 15. DESARROLLO PROGRAMACIÓN 16. RETAIL EVENTOS

Tabla 5. (1) Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

AGENCIA	DISCIPLINA	ÁMBITO	OFICINAS	GRUPO INTER	PERFILES	EMPLEADOS
Genetsis	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.8.13.15	76
Germinal	servicios plenos	nacional (&Regional)	(1) MUR	independiente	1.2.3.4.6.7.8.9.10	19
Gestacion	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.8.10.12.13.15	31
Gmr	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	omnicom	1.3.4.5.7.10.11	68
Grey Group	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	wpp	1.2.3.4.7.8.9.10.11	328
Grupo Sorensen	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.5.7.10	47
Grupo Taumaco	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.5.7.10	33
Herraisoto&co.	digital	nacional	(1) BCN	independiente	1.2.3.4.8.10.12.13.15	27
Igriega	servicios plenos	nacional	(1) BCN	independiente	1.2.3.6.7.8.10.11	55
Jwt	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	wpp	1.2.3.4.7.10	147
Kitchen	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.6.10.11	21
La Despensa	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.10	47
Labstore	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	wpp	1.3.4.5.7.10	nd
Leo Burnet	servicios plenos	nacional	(1) MAD	publicis groupe	1.2.3.4.7.10	nd
Linkmakers	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.12.13	12
Lola	servicios plenos	nacional	(1) MAD	ipg	1.2.3.4.7.8.10.11	60
McCann	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	ipg	1.2.3.6.7.8.10.11	177
Mi querido watson	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.5.7.10	23
Mobile Dreams factory	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.10.12.15	33
Momentum	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(2) MAD-BCN	ipg	1.3.4.5.7.10	nd
Mirm	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(2) MAD-BCN	ipg	1.3.4.5.7.10.11	79
Neo Ogilvy	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	wpp	1.2.3.4.8.10.12.13.15	19
Nostrum	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.6.7.8.9.10.11	66
Nurun	servicios plenos	nacional	(1) MAD	quebecor media	1.2.3.4.8.10.12.13.15	96
Ñ Nostrum	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.6.10	57
Ogilvy Action	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	wpp	1.3.4.5.10	31
Ogilvy Common Health	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	wpp	1.3.4.5.7.10	nd
Ogilvy Healthworld	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	wpp	1.3.4.5.7.10	nd
Ogilvy One	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(2) MAD-BCN	wpp	1.3.4.5.7.10.11	196
On twice	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.8.10.12.13.15	37
Orbital proximity	digital-promo-eventos-rpp	nacional	(1) MAD	omnicom	1.3.4.5.7.10.11	84
Paradigma Fcm	servicios plenos	nacional	(1) BCN	independiente	1.2.3.6.10.11	42
Pavlov	servicios plenos	nacional	(1) BCN	independiente	1.2.3.6.8.10.11	25
Publicis	servicios plenos	nacional	(1) MAD	publicis groupe	1.2.3.6.7.8.10.11	126
Publips	servicios plenos	nacional (&Regional)	(1) VAL	independiente	1.2.3.6.7.8.9.10.11	34
R	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.3.4.5.7.9.10	59

1. DIRECCIÓN 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 3. SERVICIO AL CLIENTE 4. CREACIÓN 5. DIGITAL 6. CREACIÓN CONVENCIONAL Y DIGITAL 7. PRODUCCIÓN 8. PRODUCCIÓN CONVENCIONAL Y DIGITAL 9. MEDIOS
 10. ADMINISTRACIÓN 11. OTROS 12. INNOVACIÓN 13. DATA ANALYST 14. COMMUNITY MANAGERS 15. DESARROLLO PROGRAMACIÓN 16. RETAIL EVENTOS

Tabla 5. (2) Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

ANUARIO GRUPO CONSULTORES 2012

AGENCIA	DISCIPLINA	ÁMBITO	OFICINAS	GRUPO INTER	PERFILES	EMPLEADOS
Remo	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.7.8.9.10.11	51
Revolution	servicios plenos	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.5.7.8.9.10.11	38
Saatchi & Saatchi	servicios plenos	nacional	(1) MAD	publicis groupe	1.2.3.6.7.8.10	36
SantaMarta	servicios plenos	nacional (&Regional)	(1) BCN	independiente	1.2.3.4.5	7
Scpf	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	wpp	1.2.3.6.7.8.10	83
Shakelton	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	independiente	1.2.3.6.7.8.9.10.11	169
Social Noise	digital	nacional	(1) MAD	independiente	1.2.3.4.8.10.12.13.15	60
Sra. Rushmore	servicios plenos	nacional	(1) MAD	wpp	1.2.3.6.10.11	89
Tapsa	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	wpp	1.2.3.4.7.10	102
Tbwa	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	omnicom	1.2.3.6.7.8.9.10.11	181
Territorio Creativo	digital	nacional	(1) MAD	omnicom	410.12.13.14.15	57
Tiempo BBDO	servicios plenos	nacional	(1) BCN	omnicom	1.2.3.4.7.9.10	40
Villar-Rosas	servicios plenos	nacional	(2) MAD-BCN	independiente	1.2.3.4.7.10.11	30
Vinizius	servicios plenos	nacional	(1) BCN	wpp	1.2.3.6.7.8.9.10	120
Wunderman	digital-promo-eventos-rppp	nacional	(2) MAD-BCN	wpp	1.3.4.5.7.10	nd
Young&rubicam	servicios plenos	nacional	(1) MAD	wpp	1.2.3.4.7.9.10	nd
Zapping	servicios plenos	nacional	(1) MAD	M&C Saatchi	1.2.3.6.7.8.9.10	79

1. DIRECCIÓN 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 3. SERVICIO AL CLIENTE 4. CREACIÓN 5. DIGITAL 6. CREACIÓN CONVENCIONAL Y DIGITAL 7. PRODUCCIÓN 8. PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL 9. MEDIOS
 10. ADMINISTRACIÓN 11. OTROS 12. INNOVACIÓN 13. DATA ANALYST 14. COMMUNITY MANAGERS 15. DESARROLLO PROGRAMACIÓN 16. RETAIL EVENTOS

Tabla 5. (3) Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

OTRAS AGENCIAS DE INTERÉS

AGENCIA	ÁMBITO	AGENCIA	ÁMBITO
210	(1) MAD	MARKETINGCOM	(1) MAD
ACH	(1) MAD	MATCHPOINT	(1) MAD
AGR!	(1) VLC	MEDIA BY DESIGN	(1) MAD
ALEGGRIA	(1) MAD	N&C ADVERTISING	(1) MAD
ALICIA	(1) BCN	NETTHINK ISOBAR	(1) MAD
ARROBA	(1) MAD	NEXT DOOR	(1) MAD
AURMAN	(1) BIL	PDM	(1) MAD
BETYBYTE	(1) MAD	Q&A	(1) MAD
BRAINSTANT_SOUP	(1) MAD	QUINCE	(1) MAD
CARLITOS Y PATRICIA	(1) BCN	REINICIA	(1) BCN
COLEMAN	(1) BCN	RICARDO PÉREZ	(1) MAD
CREATIVOS DE PUBLICIDAD	(1) MAD	SCACS	(1) BCN
DAYAX	(1) BCN	SINTESIS	(1) MAD
DILUVIA	(1) MAD	SMÄLL	(1) BCN
DR. ROTWAILER	(1) BCN	SR. LOBO	(1) MAD
ENTUSIASMO Y MUCHO VALOR	(1) MAD	STRATEGIAS CREATIVAS	(1) MAD
EUREKA	(1) MAD	TACTICS EUROPE	(1) MAD
FUTURE BRANDS	(1) MAD	TARGETING LINK	(1) MAD
GLOBALLY	(1) MAD	TASMANIAS	(1) MAD
GROW COMUNICACIÓN	(1) MAD	TECKNOSFERA DBNET	(1) MAD
GRUPO MOLINER	(1) MAD	THE FARM	(1) MAD
IGNITONK	(1) MAD	VEINTE SEGUNDOS	(1) MAD
INTERBRAND	(1) MAD	WIKREATE	(1) MAD
KÖHL COMUNICACIÓN	(1) MAD	WYSIWYG	(1) MAD
LLORENTE & CUENCA	(1) MAD	ZAMORANO ASOCIADOS	(1) MAD

agencia de medios	agencia de comunicación	agencia de branding
alma media	apple tree communications	bestra brand consultants
arena media	asesores de rrpp	cba graell
carat	bassat ogilvy comunicación	morillas
equimedia	burson marsteller	saffron
focus media	evercom	summa:
infinity	hill+knowlton	
initiative	inforpress	
maxus	ketchum pleon	
mec	mdc	
mediaworks	porter novelli	
mediacom	poweraxle	
mindshare		
mpg		
omd		
optimedia		
phd		
starcom mediavest group		
um curiosity works		
vizeum		
ymedia		
zenithmedia		

Tabla 6. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

Se ha realizado el análisis estadístico de las tipologías de agencia comprendidas en este estudio, contrastando las siguientes variables: disciplina, ámbito de actuación, ubicación de oficinas, pertenencia a grupo internacional, perfiles profesionales, y número de empleados. Mediante la confrontación de estas variables, expondremos las principales conclusiones de este estudio, desarrollando los siguientes gráficos para su interpretación.

Variables: ÁMBITO y ubicación.

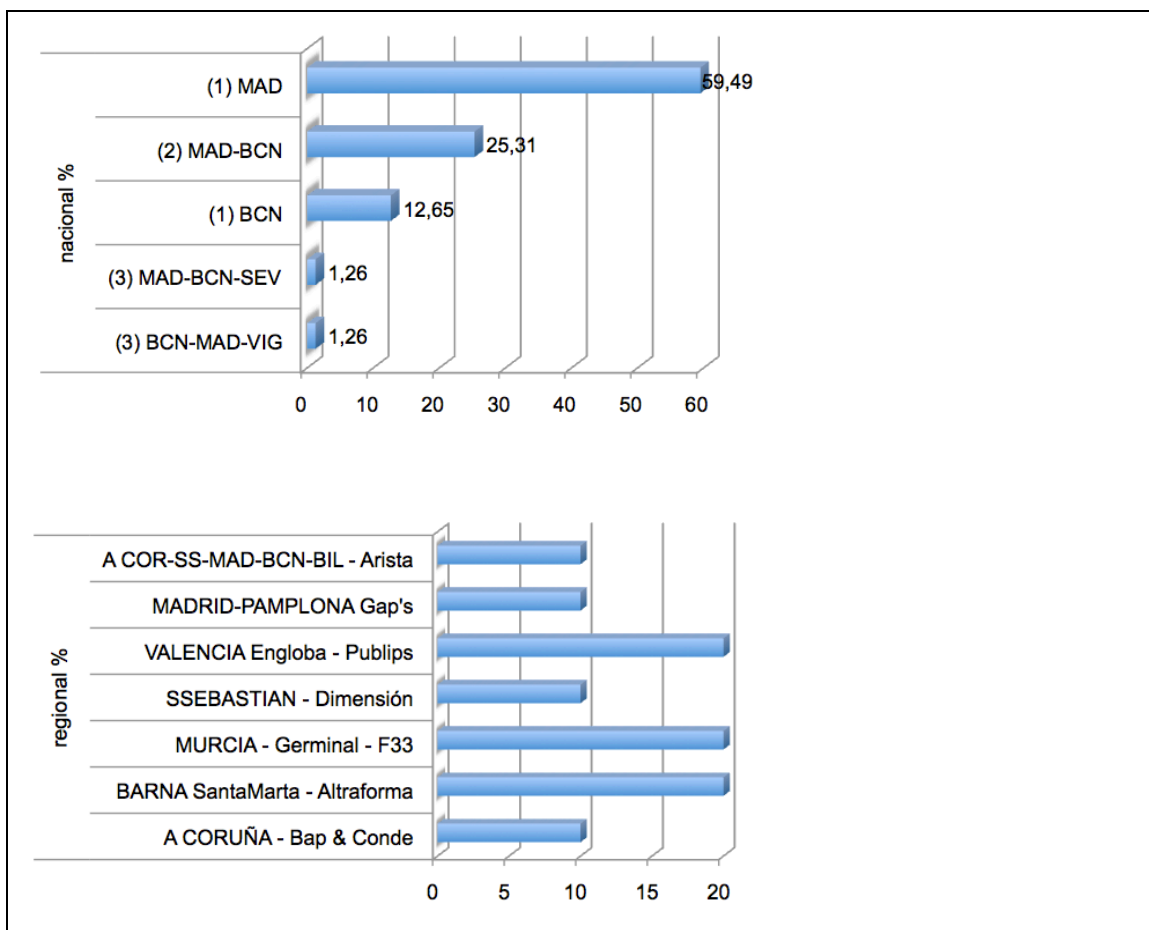


Gráfico 8. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

En el *Agency Scope 2012* de Grupo Consultores, la mayoría de agencias de publicidad estudiadas se concentran en Madrid (59,49%) o Barcelona (12,65%). Además, una cuarta parte de las agencias con sede en Madrid, también disponen de oficinas en Barcelona (25,31%).

Frente a estos datos, en el estudio realizado por FNEP y AGEP, las empresas publicitarias con sede única en Madrid se situaban en el 30%, un porcentaje sensiblemente menor que en este estudio. No obstante, la investigación de FNEP y

AGEP no se limita a analizar la actividad de la agencia publicitaria, sino también de las agencias de medios, los exclusivistas de publicidad y las empresas de publicidad exterior. Estas otras tipologías de empresa tienen mayor componente de “*regionalidad*” en su modelo de negocio, lo que repercute en su ubicación física, no sólo en lo que respecta a su presencia en la segunda ciudad en volumen de negocio, Barcelona, sino también respecto a otras ciudades del país. De esta forma, por ejemplo, la existencia de medios autonómicos y provinciales -en el caso de las agencias de medios-, o una oferta de producto vinculada a un ámbito geográfico concreto, en el caso de las empresas de publicidad exterior, son algunos de los motivos que provocan esta dispersión mayor. En este sentido, en el estudio de FNEP y AGEP se hace referencia a que son las agencias de medios las que cuentan con mayor número de sedes. Por estas mismas causas, en el anuario de Grupo Consultores un 27,83% de las agencias publicitarias tienen dos o más sedes, mientras que en la investigación de FNEP y AGEP un 36,8% cuentan con más de una ubicación (FNEP-AGEP 2009: 27-52).

La mayoría de agencias de ámbito local no disponen de sede propia en las ciudades de Madrid o Barcelona, ya que esta circunstancia representa tan solo un 11,23% del total. En el anuario 2012 de Grupo Consultores, las sedes de estas 10 agencias regionales analizadas están ubicadas en las ciudades de Valencia (Publips, Engloba), Barcelona (SantaMarta, Altraforma) Murcia (Germinal, F33), A Coruña (Bap&Conde), y San Sebastián (Dimensión). En todos estos casos como sede única. Por el contrario Gap’s, con sede en Pamplona y Madrid, y la agencia gallega Arista, son las únicas agencias encuadradas en el ámbito regional que tienen un posicionamiento menos vinculado a un territorio concreto. En este sentido la agencia Arista dispone de oficinas propias en cinco ciudades, A Coruña, Bilbao, San Sebastián, Madrid y Barcelona.

Variables: ÁMBITO y disciplina.

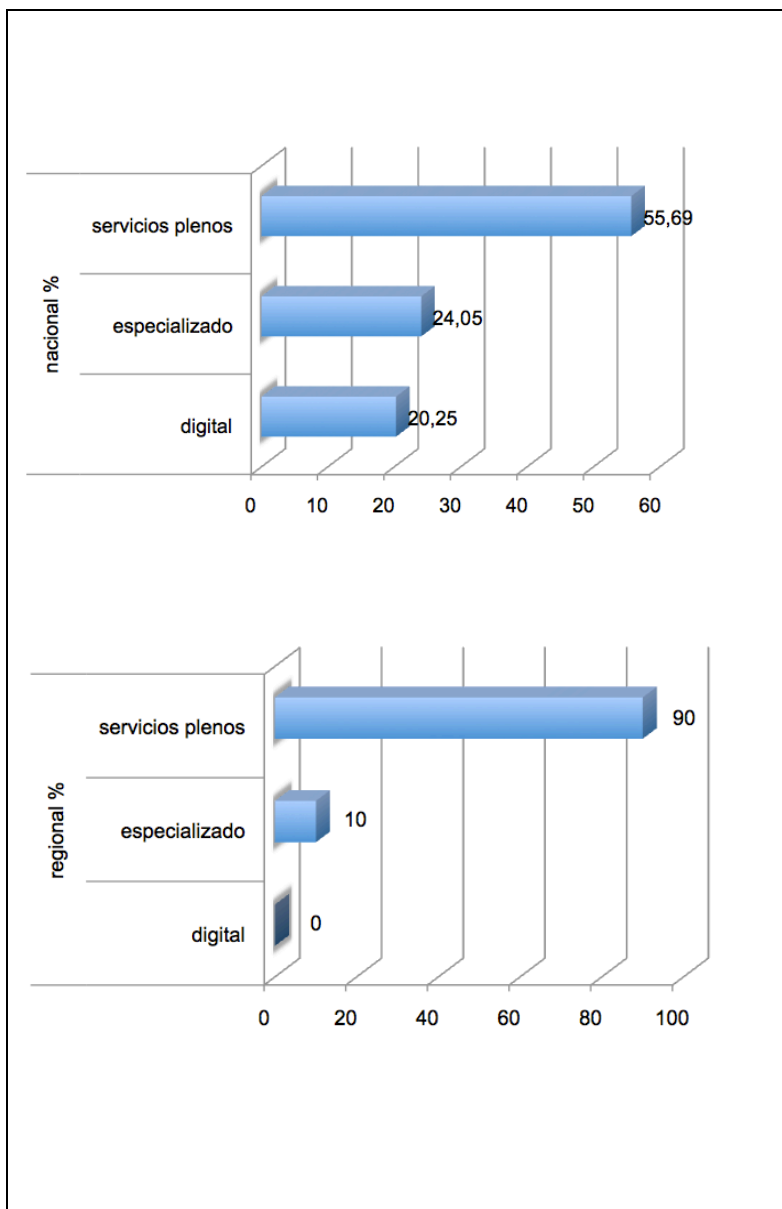


Gráfico 9. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

Dentro de las variables referidas al posicionamiento de la agencia y a las disciplinas que integra su actividad profesional, existe una mayor diversificación de negocio en las agencias de ámbito nacional. La denominada agencia de servicios plenos constituye, para las agencias nacionales, un 55,69% del total, mientras que en ámbito regional este porcentaje se sitúa en el 90%.

En ámbito nacional el número de agencias especializadas (24,05%) y de agencias digitales (20,25%), está mucho más equilibrado que en el regional, ya que en ámbito regional sólo una de las agencias se posiciona como agencia especializada (F33,

Murcia). Por otra parte, no aparece en el anuario ninguna agencia digital pura de carácter regional. Estas diferencias en el posicionamiento de las agencias respecto a su ámbito de actuación o disciplina profesional se debe, entre otras razones, a que las agencias regionales actúan en un mercado más reducido, con anunciantes que cuentan, en muchas ocasiones, con una estructura de marketing interna más limitada, y por ello requieren de menor especialización de sus proveedores externos, al contar con presupuestos menores. Resulta más difícil contar con proveedores especializados por disciplina con presupuestos más contenidos. Por tanto, en el mercado regional es más habitual posicionarse como agencia de servicios plenos, con capacidad para ofrecer un servicio integral a sus anunciantes para su zona de actuación concreta. En los mercados en los que la demanda es menor, se ofrece a un menor número de clientes, un mayor número de servicios integrados.

En el estudio realizado por Rafael López Lita sobre la publicidad local, se hace mención al desarrollo de la publicidad periférica, dentro de la conferencia ofrecida por Ángel del Pino *“Pensar Global, actuar local”* (López Lita, R. Fernández Beltrán, F Durán Mañés, A. 2004: 31). En este sentido se indica la importancia de la llamada *“publicidad y creatividad periférica”*. Las empresas que desarrollan su actividad en ámbitos geográficos donde el perfil de las agencias es más regional, suelen contar con estructuras internas de marketing más reducidas y menos especializadas.

David Alameda, en la investigación realizada junto a Elena Fernández e Irene Martín en el ámbito de las oportunidades de la publicidad local en un entorno globalizado, se muestra cómo frente a este contexto de concentración y especialización que caracteriza el panorama publicitario nacional, se abre una realidad regional y local que dista en gran medida de la actividad de la agencia nacional en cuanto a los procesos, agentes, volumen de negocio, comercialización de espacios publicitarios y tipología de actividades comunicativas. Así en el ámbito regional *“nos enfrentamos a una estructura de la publicidad que presenta un menor grado de especialización y de rotación entre los diferentes agentes publicitarios. Las agencias periféricas se ven en la necesidad de ofrecer a sus clientes toda la gama de servicios comunicativos, funcionando como las clásicas agencias de servicios plenos o agencias generales, incluso en áreas de asesoramiento de marketing”* (Alameda García, D; Fernández Blanco, E; Matín Martín, I 2009: 81).

Variables: ÁMBITO y pertenencia a grupos internacionales.

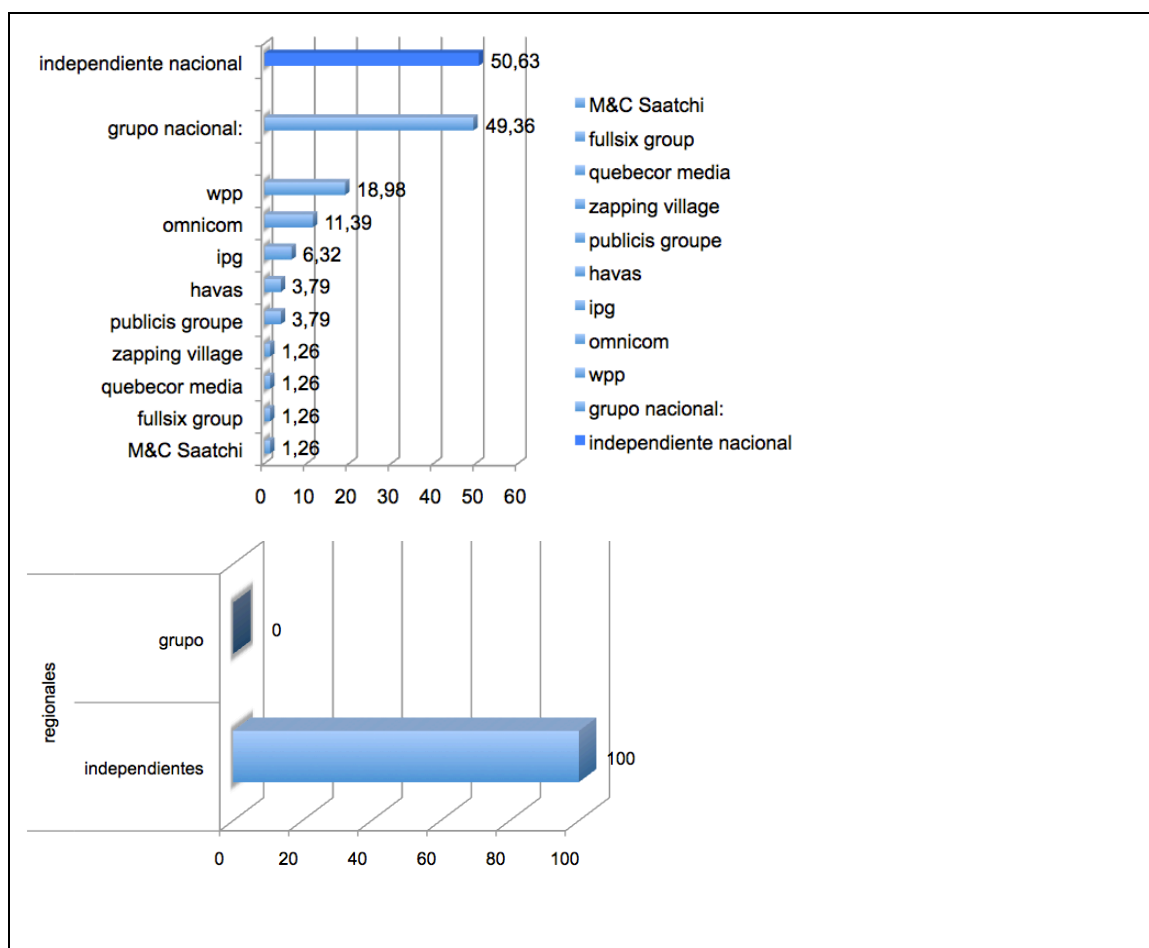


Gráfico 10. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

Existe una gran paridad en cuanto al número de agencias nacionales que pertenecen a grupos internacionales (49,36%), respecto a aquéllas que se mantienen como estructuras independientes, el 50,63%.

En ámbito regional todas las agencias analizadas son empresas independientes. Los grupos internacionales cuentan con direcciones territoriales de carácter nacional, principalmente en Madrid, aunque también en algunos casos en Barcelona. Pero resulta muy poco frecuente encontrar oficinas de estos grupos en otras capitales de provincia. Sólo en algunos casos las agencias de medios y los exclusivistas de espacios publicitarios disponen de oficinas en otras provincias, pero la coyuntura económica de los últimos años está llevando de nuevo a la concentración de las estructuras, reduciendo e incluso cerrando las oficinas descentralizadas.

En lo que respecta a la composición de los grupos internacionales que operan en nuestro país, existen principalmente nueve grupos predominantes, pero sólo los dos primeros, Wpp y Omnicom, representan más del 60% del volumen de negocio (61,52%).

Variables: ÁMBITO y número de empleados.

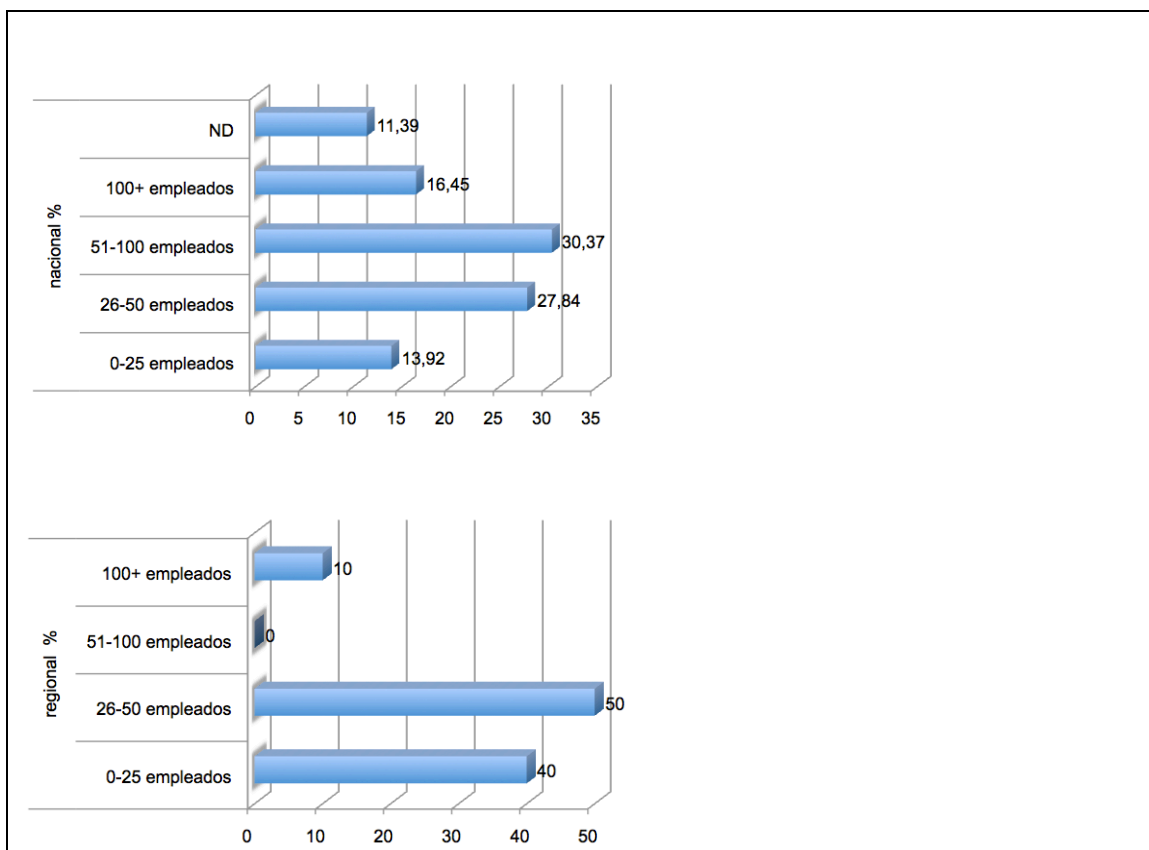


Gráfico 11. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

Respecto a las diferencias que existe en la dimensión de las estructuras de equipos humanos entre las agencias nacionales y las regionales, la mayoría de agencias que trabajan en ámbito nacional tienen una estructura de personal de entre 26 y 100 empleados (58,21%). También es mayor el número de agencias que cuentan con más de 100 empleados (16,45%), respecto a las agencias con menos de 25 trabajadores (13,92%). Las agencias regionales tienen una estructura significativa menor, ya que un 90% de ellas tienen menos de 50 empleados, y un 40% son estructuras de menos de 25 trabajadores. Sólo una ellas, Arista, tiene más de 100 empleados, debido a que cuenta con cinco sedes en todo el territorio nacional, algo muy poco habitual en agencias regionales.

Por tanto, la mayor diferencia se produce en el ámbito de agencias de tamaño pequeño, es decir agencias con menos de 25 empleados. En las agencias de ámbito nacional el porcentaje es tan sólo de un residual 13%, mientras que en regional alcanza el 40%.

Por su parte, en la investigación realizada por FNEP y AGEP en 2009 a las 330 empresas entrevistadas, se obtiene una media de algo menos de 17 trabajadores por empresa. (FNEP-AGEP 2009: 27-52). Aquí de nuevo se produce una importante divergencia entre los resultados de una y otra fuente, debido en mayor medida a la incorporación al estudio de FNEP y AGEP de las agencias de medios, exclusivistas de soportes publicitarios y empresas de publicidad exterior. Esto se produce principalmente por dos motivos, la tipología de negocio de éstas últimas, que requieren de perfiles profesionales muy diferentes a los perfiles del negocio de la agencia publicitaria, y el hecho de tratarse de empresas que cuentan con un mayor número de sedes regionales, como ya se ha indicado anteriormente.

Variable: ÁMBITO, perfiles y disciplinas.

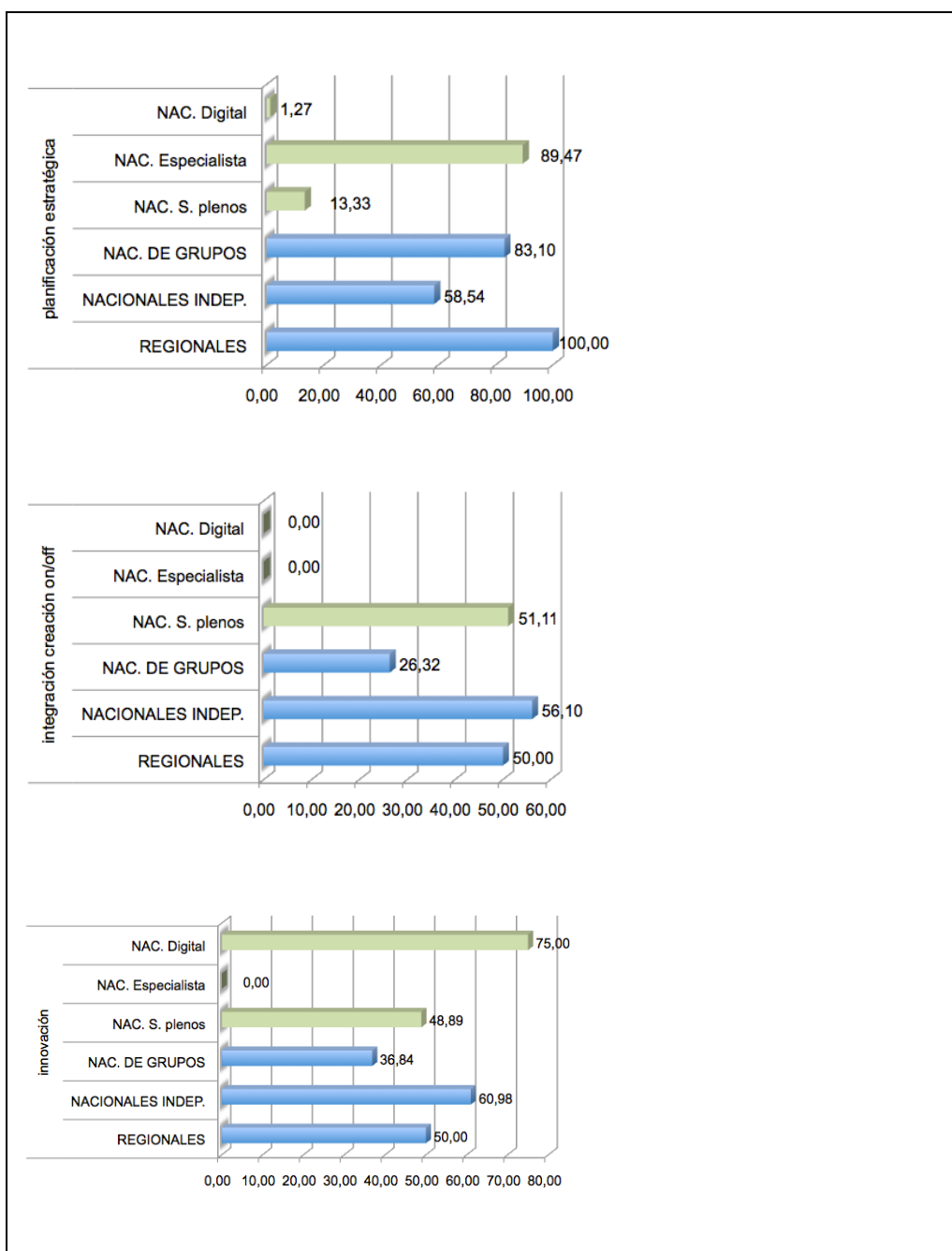


Gráfico 12. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

Con estas variables analizamos principalmente tres áreas de actividad y perfiles profesionales en la agencia de publicidad: el departamento de planificación estratégica, el departamento de innovación, y la existencia de un departamento creativo donde convivan de forma integrada la creatividad offline y la online. Concentramos el estudio en estas tres disciplinas debido a que se tratan de las áreas de trabajo más representativas dentro de lo que hemos denominado “*nueva comunicación*”. Es en esta tipología de agencia donde el conocimiento del consumidor (planificación estratégica –

rol: *planner*), la transversalidad de lo digital (creatividad integrada on y off) y el componente de la innovación (en los procesos, en la organización interna, en el producto que realizan, en la retribución y en su relación con otros agentes del sector) sustenta los valores de su cultura corporativa, y representa una evolución respecto a la agencia de publicidad tradicional.

Descubrimos que existe una implantación muy baja de los roles de planificación estratégica en las agencias nacionales independientes, tan solo un 58,54%. Encontramos una cifra más elevada en las agencias nacionales que pertenecen a grupos internacionales, donde se alcanza un 83,10%. Pero la existencia de la planificación estratégica en las agencias regionales es mayoritaria, ya que el 100% de las agencias regionales estudiadas afirman contar con estos perfiles en la agencia. Existe un motivo clave para la incorporación de estos perfiles en las agencias regionales. Se trata de la relevancia que cobra el conocimiento del comportamiento del consumidor en relación con su entorno, algo que resulta determinante en el ámbito regional. Las marcas que realizan comunicación en un territorio específico suelen recurrir a estrategias que apelan a estímulos cercanos que consiguen conectar con una audiencia local. La comunicación nacional emplea valores más universales, y más reconocibles como propios para un segmento geográfico más amplio y heterogéneo. La agencia que desarrolla su actividad principalmente en ámbito regional requiere de un mayor conocimiento del consumidor en relación a su área de influencia. Y estas funciones dentro de la agencia son desarrolladas por los perfiles de planificación estratégica.

Cuando realizamos este mismo análisis agrupando a las agencias nacionales en función del tipo de disciplina en el que actúan, comprobamos como la existencia de departamentos de planificación estratégica en las agencias de servicios plenos es muy limitada, sólo un 13,33%, mientras que en las agencias especializadas tiene una implantación mucho mayor, con un 89,47%. Esto ocurre tanto en las agencias nacionales independientes, como en las agencias nacionales que pertenecen a grupos internacionales. Sin embargo, el dato más significativo lo encontramos en las agencias digitales de ámbito nacional, ya que sólo un 1,27% cuenta con perfiles de corte estratégico. En el ámbito digital el conocimiento de los perfiles sociales del target permiten disponer de mayor información del consumidor. Por ello, en el medio digital la

segmentación de la audiencia es un elemento facilitador para el desarrollo de las estrategias digitales.

Cuando hablamos de la integración de los perfiles creativos “*on y off*”, nos referimos a los departamentos creativos polivalentes, que no se limitan a trasladar la estrategia de comunicación de una marca al entorno digital, sino que trabajan la creatividad de una forma estratégica y transversal al medio en el que se ejecuta. En estos casos la creatividad actúa de forma natural en el medio digital, favoreciendo la interactividad, sin traspasos traumáticos de lo “*off*” a lo “*on*”. En este sentido existe un gran equilibrio entre las agencias nacionales independientes (56,10%) y las agencias regionales (50%). Significativo es, en este caso, el resultado obtenido por las agencias nacionales que pertenecen a grupos internacionales, con tan solo un 26,10%. De esta forma se constata una menor adaptación a los cambios producidos en los últimos años en la dinámica de mercado por parte de las agencias internacionales de servicios plenos. De este modo las necesidades de sus clientes en el ámbito digital son atendidas por las empresas filiales especializadas. En estos casos, la integración de los equipos “*on*” y “*off*” es más compleja.

Un dato interesante a destacar de este estudio, dentro del análisis de las agencias nacionales especializadas en digital, es el elevado porcentaje que se obtiene respecto a la no integración de las disciplinas de creación “*on/off*”. No obstante en toda agencia de perfil digital esta integración se produce de manera absoluta, y no se entiende la diferencia entre el “*on*” y el “*off*”, desde el punto de vista de la transversalidad de las estrategias digitales.

Daniel Solana va más allá cuando afirma que la integración de las disciplinas “*on*” y “*off*” es algo ya completamente instaurado. Sin profundizar en la diferenciación entre tipologías de agencias, según Solana hoy todas las disciplinas de creación publicitaria están relacionadas. Existe especialización, quizás más que nunca, pero no existen departamentos estancos, sino que las ideas están por encima del medio, y cruzan de forma transversal las distintas disciplinas (Solana D, 2010: 158). Solana finaliza esta reflexión sobre la integración de las disciplinas de la siguiente forma: “*La creatividad busca grandes ideas líquidas que tengan que ver con la gente y sus asuntos, ideas con*

capacidad de convocatoria, que celebren encuentros, que generen contactos, que inviten a la gente a intervenir” (Solana, D. 2010: 162).

Desde el punto de vista del componente de la innovación, la agencia nacional que pertenece a grupos internacionales obtiene de nuevo los resultados más bajos, ya que sólo un 36,84% declara contar con estos departamentos y/o perfiles, al igual que ocurría en la integración de perfiles de creación “*on/off*”. Este dato muestra de nuevo que las agencias que pertenecen a grandes grupos tienen menor capacidad de adaptación a un entorno en continua evolución. Parece en este sentido que el ritmo de mercado es mayor que la adaptación de sus estructuras, de forma que podemos prever que la diferencia pueda ser cada vez mayor.

Son de nuevo las agencias nacionales independientes las que consiguen una mejor implantación de la innovación en sus estructuras (60,98%). Las regionales, por su parte, se quedan en un correcto 50%.

Cuando hablamos de innovación por disciplinas, en las agencias nacionales lo más destacado es el 75% de implantación que obtiene la agencia digital, ya que la innovación es algo que se espera que esté en el ADN de la agencia. La nula implantación de la innovación en las agencias nacionales especialistas es un dato poco esperado, ya que se incluye en esta clasificación todas aquellas agencias que tienen algún componente digital. Menos sorprendente resulta esta escasa implantación en las agencias especializadas en marketing directo o en relaciones públicas y eventos.

Variable: ÁMBITO, innovación e integración.

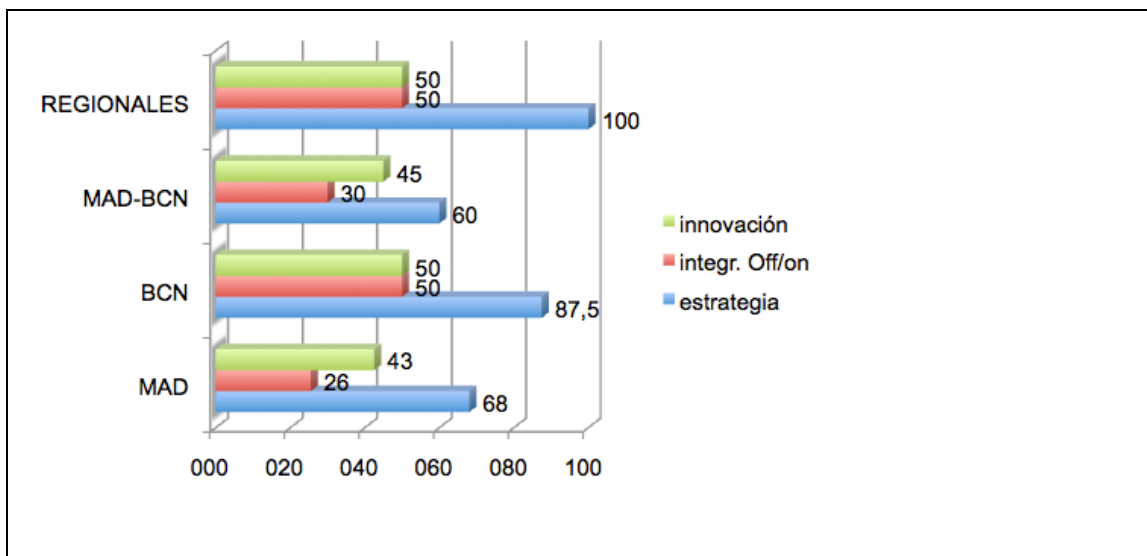


Gráfico 13. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012.

Cuando hacemos este análisis por disciplinas en función de la ubicación geográfica, destaca la mayor implantación de las disciplinas de innovación, planificación estratégica e integración “on/off” en las agencias ubicadas en regiones periféricas. Por parte de las agencias nacionales, es mayor la implantación de estas disciplinas en agencias con sede principal en Barcelona, frente a las ubicadas en Madrid.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL *AGENCY BOOK 2012* DE GRUPO CONSULTORES.

El análisis de las agencias comprendidas en la edición del año 2012 del anuario de Grupo Consultores, nos permite establecer unas primeras conclusiones respecto a la composición del perfil de agencias que operan en la actualidad en España. Como ya ha quedado reflejado en la fase de tabulación de datos, las conclusiones de este análisis están determinadas principalmente por el ámbito de actuación geográfica de las agencias.

Así pues, podemos determinar que existe una importante concentración de agencias de ámbito nacional cuya sede principal está ubicada en Madrid (59,5%), frente a las que cuentan con sede principal en Barcelona (12,6%). En este sentido, las agencias

regionales cuya sede principal se encuentra fuera de las dos principales ciudades del país, representan un escaso 11,1% de la totalidad de la oferta nacional.

Resulta determinante para la selección de una agencia la ubicación geográfica de los órganos de decisión de los anunciantes, fundamentalmente en Madrid y Barcelona. Al tratarse la actividad publicitaria de una industria de servicios, está condicionada por la cercanía, y por la relación continua entre los equipos internos de marketing del anunciante y el equipo de cuenta de la agencia, por lo que esta cercanía es un factor clave en la selección de agencia, siempre y cuando no se requiera una fuerte especialización en un territorio geográfico específico que condicione la gestión de la cuenta a nivel regional. Por tanto, podemos determinar que las agencias regionales periféricas que no dispongan de sede ni equipos de trabajo estables en Madrid como foco principal de actuación de la actividad publicitaria, parten de una situación de desventaja competitiva para otros agentes que sí disponen de esta estructura centralizada.

Por dimensión de agencia, si que existen diferencias relevantes entre las agencias nacionales y las regionales, lo que refleja el volumen de negocio que unas y otras alcanzan, y los recursos internos necesarios para asegurar un servicio de calidad a sus clientes. Mientras en la mayoría de agencias nacionales ubicadas en Madrid o Barcelona la plantilla media supera los 25 trabajadores (el 58,2% entre 26 y 100 trabajadores), en las agencias regionales difícilmente se cuenta con plantillas amplias, tratándose en muchos casos de agencias de tamaño pequeño, menos de 25 empleados, o micro-agencias, con menos de diez trabajadores.

Respecto al posicionamiento de agencia y los servicios de comunicación que ofrecen al mercado, existe una propuesta de servicios más amplia en las agencias nacionales que en las regionales, con un alto índice de agencias, con sede en Madrid o Barcelona, que basan su posicionamiento en la especialización (24%), y donde las agencias de perfil digital empiezan a tener un peso específico muy relevante en el sector (20,2%). Frente a esta realidad dentro del ámbito nacional, la propuesta de la agencia periférica se posiciona como agencia de servicios plenos, con un perfil de especialización limitada. Esta situación se produce en mercados con un ámbito de actuación más restringido que el nacional, donde los anunciantes regionales disponen de recursos humanos y

económicos mucho más limitados para realizar campañas publicitarias de sus productos y servicios, y requieren servicios de agencia más integrados.

Esta realidad puede provocar, en muchas ocasiones, que las agencias regionales tengan que subcontratar los servicios de otros agentes especializados en un ámbito determinado, como puede ser el marketing digital, el *e-commerce* y *social commerce*, las relaciones públicas y gabinete de prensa, o la organización de eventos, entre otros. En este caso, en las relaciones existentes entre la agencia regional y la agencia especializada en una disciplina concreta, no es necesario compartir ubicación geográfica. De hecho, en muchos casos detrás de estos acuerdos de colaboración puntuales entre agencias que trabajan en disciplinas diferentes pero complementarias, y que no comparten ubicación geográfica (agencias especializadas con sede principal en Madrid o Barcelona con las que pueden trabajar las agencias regionales de servicios plenos), lo que se pretende es establecer una vinculación entre empresas de carácter permanente y estratégico. Para la agencia regional, esto es interesante por dos motivos fundamentales. En primer lugar, porque la oferta de agencias especializadas es mucho más amplia en estas dos ciudades, y resulta más efectivo para agencias regionales que quieren complementar sus servicios, buscar allí empresas colaboradoras. Esto ocurre sobretodo cuando se busca establecer relaciones permanentes, y crear una relación que va más allá de la que se produce entre cliente y proveedor. En segundo lugar porque esta vinculación con una agencia especialista de posicionamiento nacional, permite a la agencia regional mejorar su posicionamiento propio, junto a un *partner* que opera con clientes de ámbito nacional, y que además no compete en su ámbito geográfico regional de origen.

Al igual que en este análisis se han detectado desventajas competitivas en el ámbito de actuación regional, también existen factores positivos, determinados por la mayor capacidad de adaptación al cambio de las estructuras pequeñas, y mayor flexibilidad y agilidad en periodos de incertidumbre. De esta forma, la incorporación de nuevos perfiles se está produciendo de manera más rápida en la agencia regional que en la nacional. Los perfiles de planificación estratégica, que ponen el foco en las motivaciones del consumidor, tienen mayor penetración en las agencias regionales (100%) que en las nacionales. Dentro de las agencias nacionales independientes sólo encontramos estos perfiles en el 58,5% de los casos.

Lo mismo ocurre con la integración de perfiles creativos que trabajan en el *online* y *offline*, mucho más acusado en las agencias regionales que en las nacionales, que siguen diferenciando entre ambas disciplinas, y limitando la transversalidad que hoy en día requieren las estrategias digitales. Y también se refleja esta diferenciación en el componente de la innovación, mucho más instaurado en agencias regionales, lo que demuestra el esfuerzo de éstas por adaptarse a un entorno en continua evolución y donde la innovación, la experimentación y la búsqueda de nuevas fórmulas, resulta un valor que va mucho más allá de determinados perfiles o departamentos. Se trata de una actitud empresarial, de valores corporativos que facilitan la evolución de un modelo caduco, hacia fórmulas más eficaces y rentables.

4.3.3. Conclusiones del análisis de la organización del sector empresarial en España.

Partiendo del análisis de los datos que arroja el estudio de la Federación Nacional de Empresas de Publicidad y la Asociación General de Empresas de Publicidad, en 2009 el panorama del sector publicitario nacional contaba con más de 40.000 empresas, de las cuales 12.000 tenían sede en Madrid, y 8.500 en Cataluña. Las agencias de publicidad constituyen un 50% del total de empresas del sector, con más 21.000 empresas.

En esta investigación de la FNEP se llevó a cabo una encuesta a 330 empresarios del sector publicitario en todo el territorio nacional, para realizar un análisis cuantitativo del tejido empresarial del sector. Según los datos obtenidos, existe una mayor presencia de capital extranjero en las empresas con una antigüedad superior a los 20 años, siendo las independientes las más jóvenes. La mayoría de agencias disponen de un solo centro de trabajo. Sólo un 36,8% cuentan con más de una ubicación. En términos de volumen de facturación, un 36% no supero el millón de euros, un 24% cuenta con una facturación comprendida entre uno y tres millones, y sólo un 10% declara tener una facturación superior a los 10 millones.

Respecto al contenido de la actividad profesional que desempeñan, un 56,4% de la facturación corresponde a publicidad, obteniendo la mayor cota en Cataluña con un 73,9%. En la comunidad de Madrid un 56,8%, y un 25,9% en el total del resto de

provincias. El perfil de agencia más habitual en España, desde el punto de vista de los propios profesionales del sector, dibuja una agencia tipo ubicada en Madrid (30%), que se dedica principalmente a la publicidad convencional, cuenta con una facturación inferior a los tres millones de euros, y ofrece un servicio a sus anunciantes de ámbito nacional. Se trata por tanto del modelo de agencia más indiferenciado, y con menor capacidad de aportar soluciones innovadoras, desde el punto de vista de su estructura de funcionamiento interno y de su propuesta de servicios publicitarios.

Por otra parte, a partir del estudio del *Agency Book 2012* de Grupo Consultores sobre las 89 principales agencias del país, que agrupan a más de 5.500 profesionales del sector, analizamos las diferencias entre agencias nacionales y regionales. Para contrastar la idoneidad de las agencias seleccionadas, se emplearon los datos del ranking de las mejores agencias 2013, publicado en *El Publicista*²² en febrero de 2015.

Según el análisis del *Agency Book* de Grupo Consultores, la mayor parte de las agencias de publicidad están concentradas en Madrid (59,49%) o Barcelona (12,65%). La industria publicitaria, al tratarse de una industria de servicios, está condicionada por la proximidad. Respecto a la dimensión, en la mayoría de agencias nacionales ubicadas en Madrid o Barcelona se cuenta con plantillas superiores a los 25 trabajadores. Las agencias regionales son de tamaño pequeño, en la mayoría de los casos menos de 25 personas.

Existe una mayor diversidad de disciplinas en agencias nacionales que en las regionales. La propuesta de la agencia periférica se encuadra en el ámbito de actuación de los servicios plenos.

Algunos de los factores positivos y diferenciales de las agencias regionales están determinados por la mayor capacidad de adaptación al cambio de sus estructuras, más pequeñas y flexibles. La incorporación de nuevos perfiles en la agencia se está produciendo de manera más rápida en la agencia regional, pese a su dimensión reducida.

²² http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_9202_20140227.pdf

4.4. La agencia de publicidad.

La agencia de publicidad constituye uno de los principales activos de la industria publicitaria del país. La evolución de la agencia ha venido marcada por el notable desarrollo que experimentó la industria de la comunicación en España en las últimas décadas del siglo pasado, y por el crecimiento del sector servicios en general, lo que permitió la consolidación de este segmento de actividad económica. Para alcanzar este rango de actividad empresarial capaz de generar desarrollo económico, el modelo de negocio de la agencia ha necesitado superar diferentes etapas, al haber conquistado importantes metas en las tres últimas décadas, debido entre otras causas a la revolución tecnológica. Pero para conseguir estas cotas de madurez como modelo de negocio empresarial en España, la actividad de la agencia de publicidad ha vivido periodos cíclicos, alternando momentos de fulgurante crecimiento con otros de profunda contracción, lo que ha configurado con el paso del tiempo una tipología de negocio con un nivel de especialización, innovación y experimentación muy elevado, que se manifiesta en las diferentes tipologías de agencia que existen en la actualidad.

Aunque no es objeto central de este estudio realizar un extenso recorrido histórico por las diferentes etapas por las que ha pasado la industria publicitaria en España, sí que resulta relevante hacer una revisión de algunos de los acontecimientos que fueron dando forma a lo que hoy representa el modelo contemporáneo del negocio publicitario de la agencia.

En el blog de Sergio Rodríguez *“La Historia de la Publicidad”*, toda una referencia documental sobre la temática publicitaria en el país, se realiza, en un post del mes de julio de 2008, un breve recorrido por la historia de la publicidad en España²³. Sergio Rodríguez sitúa en los primeros años 60 la llegada de las multinacionales al país, produciéndose las primeras fusiones y compra de algunas de las agencias nacionales más históricas. Entre las primeras, la agencia J. Walter Thompson, que se instala definitivamente en España en el año 1961. Pero el autor se remonta a décadas anteriores para situar el inicio de las primeras compras y fusiones de agencias, en algunos casos

²³ <http://www.lahistoriadelapublicidad.com/blog.php?Codnot=210>

entre agencias de origen español. Emplaza en 1923 una de estas primeras fusiones, entre la agencia española Helios con la internacional *Publicitas*. Esta sociedad tendría sede en Madrid, ya que el grupo *Publicitas* estaba presente en Barcelona a través de una asociación con otra agencia local, la barcelonesa “*Fama*”. En 1929 se asociaron “*Los Tirolenses*” con “*Roldó*”. A esta nueva sociedad se uniría también la “*Sociedad General de Anuncios de España*”. Esta fue la primera gran fusión en España entre agencias del país. En 1930 se fusionó “*Alas*” con “*Sapic*”, constituyendo la que sería la primera red de representaciones de España, con un gran número de sedes repartidas por distintos territorios.

Siguiendo a Castellblanque en su obra sobre la estructura de la actividad publicitaria (Castellblanque, M.R. 2001: 62), podemos profundizar en esta intrahistoria de lo acontecido en la década de los años treinta con la ya extinguida agencia Alas Madrid. Esta fue la primera agencia que anunció en los telones de los teatros y cines de la época un solo producto, cuando hasta entonces se anunciaba a la vez entre cuatro y veinte anuncios diferentes en el mismo soporte. Este pequeño gesto por la diferenciación y la exclusividad, supuso una importante revolución para la época, dando mayor relevancia al valor de la marca, y a los mensajes que las marcas transmitían a sus clientes a través de los soportes con los que contaba la oferta publicitaria de aquel momento.

En el año 1950 se fundó la exitosa agencia Clarín en España, por parte de Torcuato Luca de Tena y Juan Manuel García de Vinuesa. Algunos años después, en 1963 sería la agencia *Ruescas-McCann Erickson* la que instauró en España por primera vez el sistema por el que se cobraba un 15% de comisión sobre la gestión, y el compromiso de trabajar con un solo cliente dentro de un determinado sector, evitando trabajar para empresas que fueran competencia entre ellas, algo completamente implantado en la actualidad. De igual modo que se aplicó un porcentaje de facturación sobre el volumen de negocio gestionado por la agencia, se estableció una comisión para la agencia del 17,65% sobre la facturación por compra de medios que se realizaba para los anunciantes.

Pero la auténtica revolución de la publicidad española llega en los años 70 con la agencia *MMLB* (Moliné, Monfort, Lorente, Borsten) y su concepto de boutique creativa, en contraposición al estilo de agencia de servicios plenos de estilo norteamericano (Castellblanque, M.R. 2001:63). Por primera vez, una agencia de origen español eleva

el valor de la creatividad y la estrategia de comunicación, lo que representa los orígenes de la agencia de publicidad estratégica contemporánea.

Sobre este hito histórico existen también referencias en la obra de Pérez Ruiz: *“ante el fracaso de la metodología americana surgieron agencias españolas que llevaron a la cumbre a la creatividad hecha en casa, con agencias como MMLB, La Banda de Agustín Medina o Ricardo Pérez. Posteriormente, el espíritu de esta iniciativa fue tomado por Contrapunto, Casadevall-Pedreño, Lorente o Slogan, que practican a diario la publicidad local”* (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 94).

Este acontecimiento queda reflejado en la Tesis Doctoral de D^a. Rosa Visiedo desde la perspectiva de la evolución que representa en los sistema de retribución de la agencia. De este modo, la autora relata como los años setenta se convierten en el periodo de “la agencia creativa”. La fundación de la agencia MMLB supone un importante punto de inflexión, ya que *“rompe con el orden establecido al acabar con las comisiones de medios, y dedicarse exclusivamente a la función creativa, remunerándose su trabajo en base al sistema de honorarios”* (Visiedo Claverol, R. M., Benavides Delgado, J. 1997: 41).

Victoria Mas señala la década de los ochenta como el momento en el que la publicidad deja de ser una herramienta de comunicación exclusiva, apareciendo nuevas disciplinas que enriquecen notablemente la industria y que abren nuevos caminos para llegar a los públicos, como la promoción, el marketing directo, los patrocinios o las relaciones públicas. Poco a poco fueron apareciendo nuevas empresas especializadas que segmentaban los presupuestos de los anunciantes, ávidos de encontrar especialistas en una determinada disciplina que consiguiera mejorar los resultados de sus acciones de comunicación. En este momento la industria publicitaria ya es un mercado que se encuentra en un momento de gran competitividad entre las marcas, superados los periodos de décadas anteriores en las que dominaba la producción y la oferta en precio por encima de la demanda (Victoria Mas, J.S. 2005: 42).

Fue entonces cuando la agencia tuvo que reaccionar y modificar su modelo para resultar más competitiva y evitar así la pérdida de volumen de negocio por la aparición de mayor competencia, con un modelo de gestión incipiente basado en la especialización.

De esta forma la agencia trató de transformarse en grupos de comunicación, con posibilidad de ofertar todos los servicios a sus clientes. Para el desarrollo de esta estrategia, las agencias optaron por dos modelos organizativos distintos, por una parte, integrar todas las herramientas de comunicación en su seno. Por otra, organizar grupos empresariales en los que, desde distintas empresas dependientes de una matriz común, ofrecieran una propuesta múltiple, especializada y organizada (Victoria Mas, J.S. 2005:42). Esta es la propuesta de organización interna de la estructura de agencia de donde procede el actual modelo de negocio objeto de nuestro estudio, y que ya empezaba a definirse en los primeros años de la década de los ochenta, cuando la aparición de nueva competencia especializada produjo la aparición de novedosas visiones sobre la práctica publicitaria.

Para López Font la década de los noventa fue el periodo en el que, a pesar de que la agencia de publicidad era el formato de empresa hegemónico del negocio publicitario, en aquel momento ya no existía *“un mapa colectivo de agencias de publicidad caracterizadas por una estructura similar, que se corresponda a la definición de agencia de publicidad tradicional, sino un mapa de empresas de comunicación, altamente diferenciadas entre sí a través de estructuras dispares”* (López Font, L. 2005:100).

Según indica Rafael Alberto Pérez en la obra de Benavides Delgado sobre la crisis de la publicidad (Benavides Delgado, J. 1994: 39), la agencia tuvo que hacer una doble reflexión sobre su futuro:

- Volver a las estrategias que, apoyadas en metodologías fiables, pongan el énfasis en el proceso de trabajo y no sólo en el producto final.
- Buscar modelos organizativos alternativos y diferenciales de la agencia actual.

4.4.1. Clasificación de agencias.

Según la Ley General de Publicidad del año 1988, en su artículo número 10, se define a la agencia de publicidad como, *“personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente y de forma organizada a crear, preparar, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante”*.

Pérez Ruiz propone otras acepciones igual de universales que ésta. La primera de ellas de la *American Association of Advertising Agencies*, donde se define a la agencia como “una organización comercial independiente, compuesta por personas creativas y de negocios, que desarrollan, preparan y colocan publicidad en los medios, para vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios”. (Russell, Th. Y G. Verrill, 1988, 100). En segundo lugar Pérez Ruiz cita la definición de la Asociación Española de Agencias, cuando en su “*Guía básica de medios*” del año 1995 define a las agencias como “empresas cuyo objetivo es crear/asesorar a una compañía en todos los aspectos de comunicación de sus productos y servicios” (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 64).

En estas definiciones genéricas de la actividad económica a la que se dedica la agencia publicitaria, no se describe ningún ámbito de especialización en el ejercicio de su desempeño profesional. Incluso en la definición dada por la Asociación Española de Agencias en el año 1995, se hace referencia a que la labor de la agencia se ejerce “en todos los aspectos de la comunicación”. De esta forma se enmarca la actividad de la agencia en el desarrollo de todo tipo de estrategias comunicacionales, más allá de la estricta actividad publicitaria. Sin embargo en las definiciones de la Ley General de Publicidad y la *American Association of Advertising Agencies*, sí que se restringe la actividad empresarial de la agencia al ámbito estrictamente publicitario.

Desde el punto de vista de la actividad profesional general, Castellblanque realiza una primera clasificación de la agencia en función de su especialización, diferenciando entre agencias de publicidad clásicas, de marketing directo, de marketing promocional, de comunicación interactiva, y de patrocinio y esponsorización. Entre los demás integrantes de la estructura de la industria de la actividad publicitaria, Castellblanque cita a las agencias de relaciones públicas, centrales de medios, exclusivas de medios y agencias internas o integradas (Castellblanque, M. R. 2001: 68).

López Font, por su parte, diferencia entre las siguientes tipologías de empresa publicitaria: agencia de publicidad de servicios plenos, agencia de publicidad especializada, boutique creativa y agencia de publicidad local. Para López Font, el resto de empresas que participan de la industria publicitaria serían los grupos de

comunicación, las consultoras de marketing y comunicación, y las agencias de medios (López Font, L. 2005: 100).

En la clasificación que proponen ambos autores existe una diferenciación según el tipo de disciplina que desarrollan, distinguiendo entre agencias tradicionales o de servicios plenos, y agencias especializadas. En este segundo caso, ambos autores enumeran diversos ámbitos de especialización por disciplina, como la boutique creativa, de marketing promocional o interactiva, entre otras. No obstante, en la clasificación de López Font se delimita el ámbito de actuación de la agencia en cuanto a su dimensión geográfica, citando en su catalogación a la agencia de publicidad local.

Del mismo modo, para Ferrer Roselló la tipología general de publicidad radica principalmente en su alcance geográfico, limitando su actuación en ámbito local, regional o nacional (Ferrer Roselló, C. 2001: 40). En este sentido, Castellblanque realiza una segunda clasificación de agencia en función de su ámbito geográfico, diferenciando entre locales, nacionales y transnacionales. Agencias locales o regionales: agencias situadas en grandes ciudades que ofrecen sus servicios a los clientes que se encuentran en el ámbito de su misma ciudad o región; las agencias nacionales, agencias ubicadas en grandes ciudades, que cuentan con delegaciones en otras localizaciones. Estas delegaciones actúan como agencias independientes a nivel operativo de búsqueda de clientes y gestión de cuentas, pero no a nivel financiero. Por último, las agencias transnacionales, que dependen de una agencia central, pero que cuentan con delegaciones en otros países, actuando en ámbito internacional. Las agencias que operan en otro país de forma independiente, sin fusionarse con otro agente local, son las denominadas genuinas. Las agencias mixtas son las que se fusionan con agencias nacionales. (Castellblanque, M. R. 2001:67).

Se produce una concurrencia plena entre la clasificación de Castellblanque y la de Pérez Ruiz, al indicar que existen agencias locales o regionales con cuentas que residen en la misma región, agencias nacionales con delegaciones que tienen dependencia financiera de una central, y transnacionales, con sucursales en otros países (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 65).

Realizando un análisis más profundo de las características de las agencias transnacionales, para Pérez Ruiz su diferencia radica en que se tratan de agencias de una superior capacidad financiera, ya que cuentan con la ventaja de pertenecer a una organización que ha establecido delegaciones en capitales de distintos países. Esta circunstancia les permiten optar a la adjudicación de cuentas que se deciden en los países de origen del anunciante, donde por extensión la agencia transnacional tiene presencia. A su vez, las agencias nacionales participan en un ámbito más reducido, *“donde se emplean señas de identidad concretas, que deben reflejar sin equívocos en la creatividad de sus mensajes”* (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 94). Es en este terreno donde las agencias medianas pueden ganar la batalla a las transnacionales, porque sus planteamientos se ciñen más a la idiosincrasia local.

4.4.2. Nuevos perfiles profesionales en la agencia.

Los perfiles profesionales que han integrado la estructura interna de los departamentos de la agencia de publicidad, han permanecido estables a lo largo de las últimas décadas del siglo pasado. Una clasificación clásica de estos perfiles la encontramos en el capítulo que M^a Ángeles González Lobo dedica a la agencia de publicidad, en su obra *“Curso de Publicidad”*. Para la autora, desde un punto de vista generalista, los perfiles de la agencia corresponden a la siguiente clasificación (González Lobo, M^a. A. 1994: 391):

- Director General: experto en el sector que se desenvuelve y al mismo tiempo rige los recursos económicos, humanos, técnicos de la estructura que dirige.
- Personal de cuentas: directores de cuentas, supervisores y ejecutivos de cuentas. Su tarea principal es utilizar las herramientas de marketing y recursos de la agencia al servicio del anunciante.
- Copys: creativos con conocimiento de lenguaje aplicado a la publicidad.
- Directores de Arte: conocimientos de artes gráficas, pero ante todo expertos en comunicación visual.
- Planificadores de medios: expertos en investigación comercial.
- Compradores de medios: se ocupan de la gestión comercial con los medios.

Por su parte, Enrique Ortega nos ofrece una clasificación de perfiles y funciones todavía más reducida, distinguiendo entre los perfiles de cuentas, de creatividad, de marketing y de administración (Ortega Martínez, E. 1991: 309). De esta forma, se clasifica a los perfiles de cuentas como los que se encargan de las relaciones entre anunciante y agencia, ocupándose de presentar al anunciante el trabajo de la agencia, y coordinando la realización de los trabajos en la agencia. Respecto a los perfiles creativos, indica Ortega que su principal misión radica en la elaboración del mensaje publicitario, en coordinación con los perfiles de cuentas y de marketing, para que el producto publicitario responda a las necesidades del anunciante. Dentro de los perfiles de marketing, el autor integra las funciones de investigación y de medios. Por último los perfiles de administración, que se encargan de la gestión contable, financiera y de personal de la agencia.

Coincide plenamente con esta clasificación de perfiles tan generalista y tradicional la obra "*Publicidad*", de Thomas Russell y W. Ronald Lane. Para estos autores los perfiles típicos de una estructura de agencia publicitaria corresponde a los creativos, el personal de cuentas, perfiles de marketing, y los de administración y finanzas (Russell, Th; Lane W. R. 2001: 121).

En el Diccionario de Publicidad de Ignacio Ochoa, autor coetáneo a los anteriores, se introducen nuevos perfiles, como el Director creativo ejecutivo, el Director de Grupo de Cuentas, Director de servicios al cliente, Jefe de estudio, o Planificador de cuentas (Ochoa, I. 1996: 32-65). Sin duda el hecho de que esta obra esté compuesta básicamente por definiciones, permite recoger con más detalle otros profesionales. No obstante, la realidad actual del panorama en el que desarrolla su actividad la agencia actual, pone en evidencia la transformación que ha sufrido la industria publicitaria, con la aparición de nuevos perfiles especializados en diferentes disciplinas.

En la guía técnica para la contratación de Aerce se establecen los principales departamentos y categorías profesionales que componen la agencia de publicidad, según la siguiente clasificación (Aerce 2015: 14):

Dirección / CEO / CCO / Dirección General

Director General

Departamento de cuentas

Director/a de Servicio al Cliente/ Key account manager

Director/a de Cuentas

Supervisor/a de Cuentas

Ejecutivo/a de Cuentas sénior

Ejecutivo/a de Cuentas junior

Departamento de Creación

Director/a Creativo Ejecutivo

Director/a creativo

Supervisor/a creativo

Director/a de Arte Sénior

Director/a de Arte Junior

Redactor/a Sénior

Redactor/a Junior

Diseñador/a Gráfico

Maquetador/a

Director Creativo Digital

Director de Contenidos

Departamento de Producción

Director/a de Producción.

Asistente de producción (producer)

Departamento de Planificación estratégica y Consultoría

Director/a de Planificación Estratégica

Planner/Consultor/a

Responsable de Métricas

Social Media Planner

Channel Planner

Departamento de BBDD, Segmentación y Datamining

Director/a BBDD

Analista

Dpto. de Tecnología

Director/a Técnico

Analista de Programación

Programador/a Avanzado Front End

Programador/a Avanzado Back End

Programador/a Front End

Programador/a Back End

Anticipándose a esta clasificación actualizada de perfiles profesionales en la agencia publicitaria de la guía técnica Aerce del año 2015, ya en la obra del año 2002 de M^a

Isabel De Salas se establece la incorporación de nuevos perfiles y funciones dentro de la agencia motivado por el hecho digital. De esta forma, De Salas clasifica las funciones críticas de la agencia de publicidad convencional frente a la agencia *online*, donde la incorporación de profesionales especializados en nuevas tecnologías conlleva la aparición de nuevas funciones, departamentos y perfiles profesionales. La agencia denominada “convencional” por Isabel De Salas, responde a la siguiente estructura general (De Salas, M^a. I. 2002: 128):

Función: Definición de estrategia

Departamento: Dirección de estrategias / Departamento de investigación

Profesionales: *Planner* o Director de estrategias

Función: Relación con cliente

Departamento: Departamento de cuentas.

Profesionales: Director de cuenta, supervisor, Ejecutivo.

Función: Creatividad

Departamento: Departamento creativo

Profesionales: Director creativo. Equipo de creativos. *Copys*.

Función: Selección y compra de medios

Departamento: Departamento de medios: planificación, compra y control

Profesionales: Director de medios, planificador de medios, investigador de medios

Función: Producción

Departamento: Departamento de producción y tráfico

Profesionales: Profesionales de cada especialidad y responsable de tráfico

Frente a las definiciones anteriores, para De Salas las funciones críticas en la agencia de publicidad con especialización en el ámbito *online*, incorporan nuevos perfiles profesionales a la agencia convencional, según queda reflejado en la siguiente enumeración de roles y actividades en la agencia resultante, producto de la digitalización de las funciones profesionales que se desarrolla en estas nuevas estructuras (De Salas, M^a. I. 2002: 128):

Función: Definición de estrategia

Departamento: Dirección de estrategias

Profesionales: *Webmaster Planner* o Director de estrategias para la web

Función: Relación con cliente

Departamento: Departamento de servicio al cliente.

Profesionales: Supervisor, ejecutivo, *assistant*.

Función: Creatividad

Departamento: Departamento creativo / Diseño

Profesionales: Director creativo –coach-, creativos multimedia, copys multimedia, *webproducers* / Director de arte digital, diseñadores gráfico-multimedia.

Función: Producción

Departamento: Departamento de producción

Profesionales: Director técnico, programadores

Función: Investigación y desarrollo

Departamento: Programación / Investigación

Profesionales: Programación de nuevos formatos y aplicaciones / Navegador investigador

Función: Atención al usuario

Departamento: Base de datos

Profesionales: Analista de bases de datos

Función: Compra y programación de medios

Departamento: Departamento de medios

Profesionales: Director de medios, programadores, compradores, controladores

Para complementar esta clasificación de categorías profesionales en la agencia, en la guía Aerce también se reflexiona sobre el perfil de los puestos y las funciones en la agencia del siglo XXI desde otro punto de vista. Así pues, se hace eco de la tendencia a

la oferta de servicios plenos para dar respuesta integral a las necesidades de comunicación de sus clientes. El cliente se sitúa en el centro del negocio. Se prioriza la creatividad y la estrategia como el valor diferencial en la agencia (Aerce 2015: 14).

Respecto a los perfiles profesionales, se antepone los conocimientos globales y la polivalencia por encima de la especialización. Las agencias necesitan perfiles que sepan integrar todas las funciones que intervienen en el proceso de trabajo (Aerce 2015: 15).

Como recoge Aerce en esta *“guía de compras de servicios de publicidad”*, en los últimos años la evolución que ha experimentado el modelo organizativo del sector publicitario ha supuesto una auténtica *“revolución”* de los paradigmas clásicos: *“la expansión de las redes 2.0, la evolución del panorama de los medios, los nuevos usos sociales de una parte cada vez más importante y activa de los usuarios, las nuevas demandas de los anunciantes (...) se trata de una nueva realidad (...) que se está saldando con importantes cambios estructurales en el sector de las agencias, tales como: creación de nuevas compañías, reorganización de los recursos y nuevos procesos de trabajo. En un escenario marcado por la crisis global y la potente emergencia de nuevas formas de comunicación digital, la industria publicitaria está teniendo que adaptar los perfiles profesionales a nuevos organigramas”* (Aerce 2015:19). Este nuevo paradigma permite la reordenación de recursos, y la aparición de *“nuevos perfiles profesionales, que aportan un talento y unas habilidades hasta ahora inéditas en publicidad y que, necesariamente, precisan de conocimientos diferentes o complementarios respecto a los perfiles profesionales clásicos”* (Aerce 2015:19).

El proceso que sufre la industria publicitaria a partir del final de los años noventa está fundamentado en la revolución tecnológica que trae consigo Internet, lo que comporta a su vez un importante reajuste para los perfiles profesionales de las agencias. Para Corredor Lanás las nuevas figuras profesionales que aparecen en el horizonte, tanto por las transformaciones de perfiles clásicos como por el nacimiento de nuevas funciones que vinculan más estrechamente la tecnología y la creatividad, obligan a detectar las nuevas habilidades necesarias para hacer frente a las nuevas demandas profesionales (Corredor Lanás, P. 2010: 1).

Pero no sólo se produce un cambio de escenario para los perfiles tradicionales de las agencias. El planificador de medios debe aprender a desarrollar la programación de sus campañas en entornos digitales, en muchos casos canales de comunicación inéditos y en constante transformación. La creatividad convencional tiene que emplear nuevos códigos de comunicación, un nuevo lenguaje adaptado a esta nueva realidad digital. Los departamentos de producción y compra tienen que utilizar nuevos dispositivos digitales, y ampliar la tipología de proveedores que aparecen en el mercado con una propuesta de servicios ajustada al consumo de medios del nuevo consumidor.

Los perfiles de los departamentos de cuentas, en contacto directo con el cliente, deben ser capaces de coordinar acciones de comunicación para sus marcas en canales que requieren una creciente especialización, y donde la formación continua debe quedar integrada en el día a día de su actividad profesional. A pesar de esta necesaria orientación al reciclaje profesional en un sector en continua transformación, Castellblanque enfatiza, entre las carencias que atribuyen los anunciantes a las agencias, la falta de conocimiento de los profesionales de agencia sobre la potencialidad de los nuevos medios, y la existencia de perfiles que no siempre están al día (Castellblanque, M. 2006: 99).

Junto con la adaptación de los perfiles tradicionales a estas nuevas funciones y roles profesionales, surgen nuevas figuras que han ido apareciendo de forma alineada con el crecimiento de nuevos canales y disciplinas, perfiles nativos del entorno online que se han incorporado al mercado laboral cuando la comunicación digital ya estaba consolidada. Desde hace años las estrategias de comunicación digitales se programan en las campañas de los anunciantes de manera continua, y existe una tendencia clara a ganar cada vez más inversión publicitaria frente a la comunicación convencional.

Dentro de las estructuras publicitarias que existen en la actualidad, nos encontramos en un momento de convivencia e integración entre los perfiles clásicos y la incorporación de nuevos perfiles digitales. Según la investigación realizada por Corredor Lanas y Farfán Montero, *“el futuro pasa por contratar profesionales con perfiles mixtos, y que deben convivir con los tradicionales”*(Corredor Lanas, P; Farfán Montero, J. 2009: 9). Para estas autoras, además de la existencia de nuevos perfiles expertos en nuevos medios en las áreas de cuentas, producción o planificación estratégica, aparecen nuevos

perfiles inexistentes hasta el momento en las estructuras publicitarias convencionales, como el programador creativo, el diseñador digital que desarrolla programación web, experto en redes sociales, especialista en desarrollo de contenidos asociados a la marca - *Brand Entertainment*-, o responsable de *Mobile* (Corredor Lanas, P; Farfán Montero, J. 2009: 14).

Pero la aparición de nuevos perfiles no se limita a la especialización dentro del ámbito digital. La inestable situación económica de los últimos años ha provocado la necesaria incorporación de perfiles profesionales dentro de la agencia que estimule la generación de nuevo negocio. La captación de nuevas cuentas ha estado vinculada en el sector de la agencia históricamente a la notoriedad de marca de la agencia, mediante los casos de éxito realizados para los grandes anunciantes del país. Los reconocimientos obtenidos en festivales nacionales e internacionales, o el hecho de contar con profesionales de prestigio y amplia trayectoria dentro del sector, han sido algunas de las herramientas en épocas de mayor dinamismo económico, y de generación de atractivo de nuevos anunciantes hacia la agencia. La coyuntura económica de las últimas décadas ha precipitado que los perfiles directivos estén más vinculados a la actividad empresarial de la empresa, que a la propia actividad publicitaria. Un ejemplo en este sentido sería el auge en los últimos años de la figura del Director de Nuevos Negocios, con funciones como incrementar la cartera de clientes, incrementar la cifra de nuevo negocio o desarrollar nuevas áreas de negocio. También perfiles alineados con las funciones propias de la dirección de marketing dentro del mundo de la empresa. Algunas de estas funciones serían: mejorar los márgenes de sus servicios o mejorar la rentabilidad general de la empresa, aumentar la productividad de la estructura o mejorar la eficacia de las estrategias de promoción propia.

Una visión actualizada de los perfiles de la agencia desde un punto de vista directivo, lo encontramos en el artículo publicado en el diario El País²⁴ en enero de 2015, donde se describe el perfil de los profesionales más buscados en el área del marketing. Se trata de profesionales orientados a la gestión de la cuenta de resultados, con visión de negocio estratégico, con liderazgo y compromiso con el proyecto. Además deben estar “*muy abiertos a los cambios, con visión integral y multitarea, con pensamiento crítico para*

²⁴ http://elpais.com/m/economia/2015/01/15/actualidad/1421325897_175086.html

potenciar su creatividad, y capaces de trabajar en red” (El País. 15 enero 2015). En este artículo se profundiza en las habilidades directivas de estos nuevos perfiles, y no tanto en sus conocimientos técnicos. Pero también se destaca la capacidad de estos perfiles descritos para estar formados en la tendencia que pone al consumidor en el centro de la actividad publicitaria, y donde actúa como elemento decisor en la actividad de promoción de un producto o servicio.

Otra circunstancia a destacar en las estructuras publicitarias ha sido la incorporación a la agencia de perfiles cada vez más inexpertos, que en muchas ocasiones acceden al mundo laboral tras un periodo de prácticas demasiado prolongado, con escasa remuneración, y a cambio del aprendizaje que se obtiene en estas primeras incursiones en el mundo laboral. Debido a la dificultad de las agencias para mantener grandes estructuras de personal con amplia experiencia, por el sobrecoste en recursos humanos que representa en periodos de baja actividad económica, se está produciendo un proceso de renovación natural entre los perfiles que integran la agencia.

La figura del *Planner*.

Como hemos visto, la revolución tecnológica ha traído consigo un proceso de reajuste de perfiles profesionales en una industria sometida a la digitalización. Pero éste no ha sido el único efecto que ha provocado la tecnología en las estructuras publicitarias. Una transformación igual de profunda se ha producido en perfiles que ya existían en las estructuras clásicas, pero que ahora han visto reconducidas sus funciones y su valor estratégico dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Hablamos de los *planner*, o planificadores estratégicos.

Del mismo modo que el departamento de cuentas es el área que representa al cliente dentro de la agencia, podríamos decir que el departamento de planificación estratégica es quien representa al consumidor en la agencia. La digitalización de la actividad publicitaria ha acarreado una irremediable fragmentación de la audiencia, y ha hecho oscilar el rol que el consumidor tiene ahora ante las marcas. En este sentido, dentro de un equipo de cuentas de una agencia de publicidad, el conocimiento del comportamiento del consumidor lo incorpora el *planner*. Es esta figura la que debe ser capaz de facilitar las herramientas a los departamentos de creatividad, para que hablen con los consumidores de sus marcas en su propio idioma.

Joan Steel, *Head of planning* en WWP, destaca en su entrevista en *Stratlife* en 2009 como un buen *planner* tiene que tener cualidades para la investigación cualitativa y cuantitativa, y sobre todo, estar muy interesado en observar la sociedad. “*El éxito del planning tiene mucho más que ver con la cultura de las agencias individuales que con el contexto nacional*” (Steel, J. 2009: 9).

Pablo Vázquez, Director de Planificación Estratégica en DDB, autor del primer capítulo del libro “*Planificación Estratégica*”, obra de Cristina Sánchez-Blanco, se ocupa del papel del *planner* en la consecución de la eficacia publicitaria: “*la planificación estratégica se asienta en la búsqueda de una comunicación más eficaz a través de una mayor comprensión y entendimiento del consumidor*” (Sánchez-Blanco, C. 2011: 46).

Para esta misma autora, en su artículo publicado en el volumen número cinco de la revista *Mediterránea de Comunicación* del año 2014, la contribución más importante que la investigación puede realizar en términos de incrementar la eficacia publicitaria se establece en la fase de planificación, es decir, en la fase previa al desarrollo de las ideas publicitarias. La investigación temprana es un requisito imprescindible para comprender el mercado y los consumidores. A este proceso también se le denomina “investigación de contexto”, ya que está orientado a facilitar el conocimiento del entorno donde una campaña de publicidad va a realizarse. El planificador tiene por tanto la necesidad de estar en contacto continuo con el consumidor al que se dirige, para obtener conocimiento sobre sus gustos, preferencias, actitudes de compra y comportamientos. También resulta fundamental conocer cuestiones demográficas y sociológicas, ya que para conectar con el consumidor es necesario generar empatía, explorando sus sentimientos particulares y sus hábitos (Sánchez-Blanco, C. 2014: 3).

Toni Segarra, Director creativo y consejero delegado de la agencia SCPF, en la entrevista realizada en la publicación *Stratlife* en el año 2009, destaca la importancia que tiene el contexto en el que se desenvuelve una marca, y el papel que adquiere la planificación estratégica en este proceso a través de la siguiente definición: “*un planner es un profesional de la comunicación comercial que, a partir del acopio de la información fundamental y relevante sobre una marca y sus contextos, es capaz de intuir conceptos que simplifiquen y resuelvan problemas*” (Stratlife 2009: 12).

Ferrer Roselló antepone la medición de la eficacia publicitaria en cuanto al cumplimiento de los objetivos de comunicación, por encima de los estrictamente económicos. Define a su vez la eficacia del mensaje como *“la adecuación a los intereses personales de los receptores en relación con el producto o servicio ofertado* (Ferrer Roselló, C. 2001: 119-120). En esta misma línea, Tomás Camarero, Director de planificación estratégica en DDB Needham París, se refiere en su artículo *“planeando planners”*, en la edición número 434 de la revista Campaña, a como *“los valores psicológicos, sociológicos, culturales o imaginarios (en suma, valores simbólicos), hoy parecen importar y ser más relevantes a la hora de diferenciar una marca y persuadir e implicar al consumidor (..) Estos valores simbólicos que el consumidor asume como suyos no son inamovibles y fijos, sino que son históricos, es decir, cambian con el tiempo y se van adaptando a las nuevas mentalidades y a las nuevas formas sociales e individuales de comportamiento”*. Se destaca de esta forma, dentro de las funciones que desarrollan los perfiles de planificación estratégica en la agencia, como uno de sus principales roles reside en la vigilancia y observación continua de la sociedad, como la mejor manera para detectar nuevas tendencias y comportamientos del mercado y de los consumidores.

Para Castellblanque la verdadera aportación de los perfiles de planificación estratégica consiste en integrar la voz del consumidor en las estrategias, ya que debe ser el representante del consumidor en todas las actividades que realice la agencia. En este sentido, el *planner* debe ser capaz de detectar y poner en valor los *insights* del consumidor, ayudando a construir mensajes que apelen a aspectos reconocibles y cercanos para el destinatario de los mensajes. Para Castellbanque *“la percepción y comprensión del insight estimula la capacidad de entender lo que está ocurriendo, y capacita para desarrollar productos más deseables y formas más persuasivas”* (Castellblanque, M. 2006: 123).

Rafael Garrido, Director del Área Cualitativa de Millward Brown describe, en su artículo publicado en la edición de marzo de 2009 de la publicación I&M, como en tiempos de crisis, resulta fundamental al trabajar en estrategia publicitaria profundizar en la relación con el cliente, estar próximos, mostrar que se les entiende. Los momentos de crisis representan incertidumbre para el consumidor, lo que provoca cambios en los

hábitos y comportamientos ante la compra y la adquisición de nuevas costumbres. Todo ello estimula la aparición de valores más humanistas, desde la necesidad de encontrar explicaciones para el estado vital en el que se encuentra la persona.

Pero los perfiles de planificación estratégica en la agencia no sólo tienen responsabilidades en el ámbito de la relación y el contenido de los mensajes para los consumidores de las marcas para las que trabaja la agencia, sino que también realizan una importante labor en la integración de las relaciones interdepartamentales. La multiplicación de disciplinas también provoca la ruptura con la organización departamental clásica en la agencia. Organizaciones con departamentos menos estancos, estructuras más horizontales con menos jerarquías, donde se crean equipos que representan pequeñas “*mini-agencias*” estructurados en torno a una cuenta, con perfiles de diferentes áreas de la agencia que trabajan conjuntamente de manera organizada, y donde los responsables de planificación estratégica cumplen una función integradora. Estructuras que facilitan que perfiles de distintas disciplinas convivan de forma más integrada y consigan mayor vinculación interdepartamental en el proceso de creación publicitaria. Para López Font “*la aparición de los planners también ha hecho que los ejecutivos y creativos convivan con mayor vinculación*” (López Font, L. 2005: 104).

Cristina Sánchez Blanco realiza una investigación en el año 2011 sobre el papel que desempeña la planificación estratégica dentro de las estructuras publicitarias en España (Sánchez Blanco, C. 2011: 40-58). Para ello realizó una encuesta entre los profesionales que integraban estas funciones en las agencias, para profundizar en el conocimiento del rol que ocupan en relación con otros departamentos, con las agencias de medios y con los institutos de investigación. Su objetivo era comprobar si con su trabajo interno ayudaba a que el consumidor estuviera realmente en el centro.

El universo objeto de estudio fueron 150 personas. Contó con la información facilitada por la Asociación de Planificación Estratégica de España (APG)²⁵, aunque debemos

²⁵ La APG España es una asociación profesional que vela por el desarrollo riguroso de todos aquellos que se dedican a la definición de estrategias de marca y estrategias de comunicación. La misión de la asociación es dar valor al trabajo de este colectivo de profesionales, ayudando a que éste sea de mayor calidad, contribuyendo a que los clientes lo valoren y demanden, y en consecuencia, que su trabajo sea debidamente remunerado. Actualmente, la asociación está integrada por los responsables de planificación estratégica que trabajan en agencias de publicidad, consultorías y agencias de medios de España. Fuente: <http://www.apgpain.es/manifiesto/>.

destacar que no existe ningún censo oficial que contenga el número de profesionales que integran este campo. Además existe la dificultad añadida de que en muchas agencias las funciones del planificador estratégico se disgregan entre varios departamentos, porque no existe este puesto. También hay *planners* que trabajan de manera autónoma, y existen otras estructuras que componen la actividad publicitaria en España que cuentan con *planners*, pero que no son agencias de publicidad.

Con todo ello, de estos 150 profesionales participaron un total de 62 personas, de las cuales 50 pertenecían a la APG. Los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

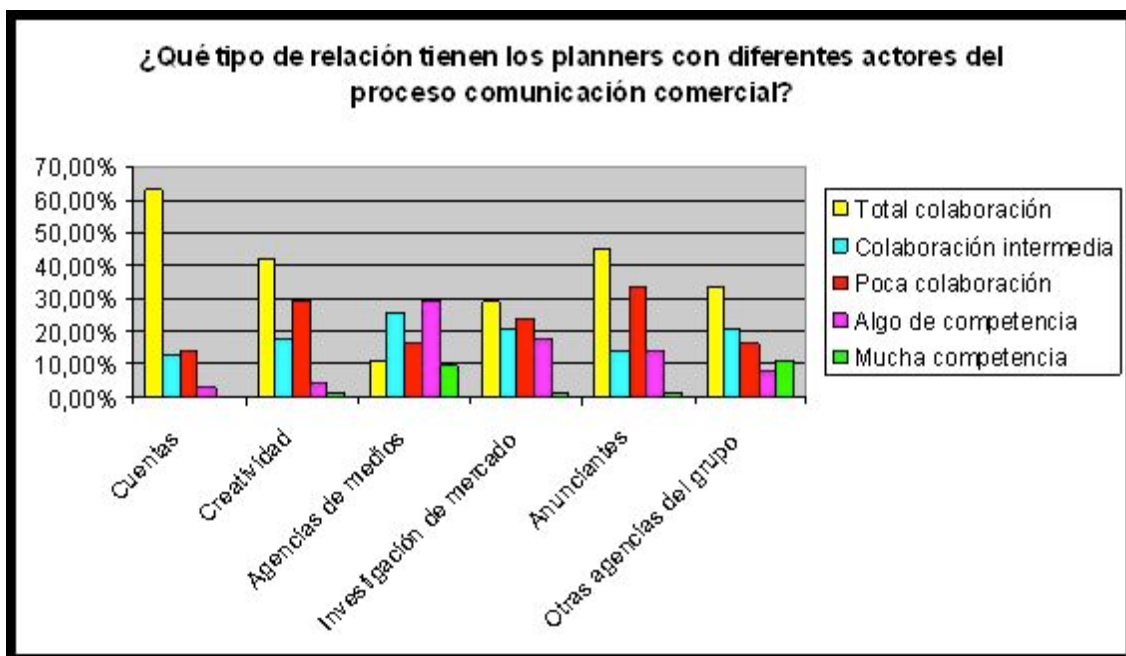


Gráfico 14: Relación de los *planners* con otros agentes de la actividad publicitaria (Sánchez Blanco, C. 2011: 40).

- Los *planners* manifiestan tener alguna competencia con las agencias de medios, con los institutos de mercado, con anunciantes y con otras agencias del grupo.
- Los *planners* indican que comparten información con otros actores “pocas veces”. En un 51,60% con las agencias de medios, y en un 38,70% con institutos de investigación. Destaca el alto porcentaje de los que dicen que “nunca” comparten información con agencias de medios (25,80%), y con institutos de investigación (24,20%).
- Sobre la recepción de información acerca del consumidor, manifiestan que reciben información del consumidor “pocas veces”, tanto por parte de las

agencias de medios (en un 50% de las ocasiones) como de los institutos de investigación (41,9%). A pesar de estos datos negativos, la mayoría de los *planners* encuestados (69,4%) consideran que son los institutos de investigación la fuente esencial de información sobre los consumidores para los anunciantes.

- d) En relación a la aportación que los anunciantes esperan de las agencias, vemos que es la creatividad lo que más se valora de una agencia, seguida de la estrategia.
- e) Los *planners* consideran que su conocimiento sobre el consumidor interesa más al anunciante, un 59,7%, que a los creativos, un 37,1%.
- f) Por último, los *planners* consideran que los anunciantes piensan “poco” en términos de comunicación integrada de marketing, en un contexto en el que el conocimiento del consumidor debe ser transversal, los anunciantes deben pensar más de forma integrada poniendo como centro de sus acciones al consumidor, y no en el desarrollo de productos u otras variables que no permiten diferenciarse de la competencia a largo plazo.

4.4.3. Conclusiones sobre la agencia de publicidad.

El modelo de negocio de la agencia ha necesitado pasar por diferentes etapas, alternando periodos cíclicos, pero caracterizadas todas ellas por la innovación, la experimentación y la reinención constante.

La década de los ochenta representa el momento en el que la publicidad deja de ser la herramienta de comunicación exclusiva, apareciendo nuevas disciplinas que enriquecen notablemente la industria, y se abren nuevos caminos para llegar a públicos cada vez más variados, como la promoción, el marketing directo, los patrocinios o las relaciones públicas. (Victoria Mas, J.S. 2005: 42). Las agencias en este periodo de expansión empiezan a transformarse en grupos de comunicación, con posibilidad de ofertar todos los servicios a sus clientes.

La situación en la década de los noventa muestra una realidad distinta “*no existe un mapa colectivo de agencias de publicidad, sino un mapa de empresas de comunicación,*

altamente diferenciadas entre sí a través de estructuras dispares” (López Font, L. 2005: 100).

En una primera clasificación de la actividad de la agencia en función de su especialización, distinguimos entre agencias de publicidad clásicas, de marketing directo, de marketing promocional, de comunicación interactiva, y de patrocinio y esponsorización. Castellblanque cita, entre los demás integrantes de la estructura de la industria de la actividad publicitaria, a las agencias de relaciones públicas, centrales de medios, exclusivas de medios y agencias internas o integradas (Castellblanque, M. R. 2001: 68).

Otra clasificación, esta vez de López Font, distingue entre la agencia de publicidad de servicios plenos, agencia de publicidad especializada, boutique creativa y agencia de publicidad local. (López Font, L. 2005: 100). El resto de empresas que participan de la industria publicitaria serían los grupos de comunicación, las consultoras de marketing y comunicación, y las agencias de medios.

Una tercera tipología general de publicidad radica principalmente en su alcance geográfico, limitando su actuación en ámbito local, regional o nacional (Ferrer Roselló, C. 2001: 40).

La principal diferencia entre éstas se debe a superior capacidad financiera a mayor ámbito de actuación. Pero las ventajas de las agencias regionales está en que participan de un ámbito más reducido, *“donde se emplean señas de identidad concretas, que deben reflejar sin equívocos en la creatividad de sus mensajes”* (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 94). Es en este terreno donde las agencias regionales adquieren ventajas frente a estructuras centralizadas, debido a que sus planteamientos se ciñen más a la idiosincrasia local.

En cuanto a los perfiles profesionales, que han permanecido estables a lo largo de las últimas décadas, Enrique Ortega nos ofrece una clasificación básica, distinguiendo entre los perfiles de cuentas, de creatividad, de marketing y de administración (Ortega Martínez, E. 1991: 309).

En el Diccionario de Publicidad de Ignacio Ochoa, se introducen nuevos perfiles, como el Director creativo ejecutivo, el Director de Grupo de Cuentas, Director de servicios al cliente, Jefe de estudio o el Planificador de cuentas (Ochoa, I. 1996: 32-65).

El proceso que sufre la industria publicitaria a partir del final de los años noventa está fundamentado en la revolución que supone Internet, lo que comporta a un importante reajuste para los perfiles profesionales de las agencias.

Pero mayor revolución se produce con la integración de las relaciones interdepartamentales. La multiplicación de disciplinas también provoca la ruptura con la organización departamental clásica en la agencia. Se trata ahora de organizaciones con departamentos menos estancos, estructuras más horizontales con menos jerarquías, donde se estructuran equipos que representan pequeñas “mini-agencias” entorno a una cuenta. *“El futuro pasa por contratar profesionales con perfiles mixtos, y que deben convivir con los tradicionales”*(Corredor Lanás, P; Farfán Montero, J. 2009: 9).

También aparecen perfiles profesionales dentro de la agencia que estimulen la generación de nuevo negocio. Perfiles más vinculados con la actividad empresarial de la empresa, que con la propia actividad publicitaria.

Los nuevos perfiles profesionales están orientados a la gestión de la cuenta de resultados, con visión de negocio estratégica, con liderazgo y compromiso con el proyecto. Además están abiertos a los cambios, tienen visión integral del negocio y pensamiento crítico para potenciar su creatividad, y ser capaces de trabajar en red.

Una transformación igual de profunda se ha producido en determinados perfiles que ya existían en las estructuras clásicas, pero que ahora han visto reconducidas sus funciones, y su valor estratégico dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Hablamos de los *planners*, o planificadores estratégicos. *“La planificación estratégica se asienta en la búsqueda de una comunicación más eficaz a través de una mayor comprensión y entendimiento del consumidor”* (Sánchez-Blanco, C. 2011: 46).

Se establece que para conseguir la eficacia del mensaje se tiene que producir *“la adecuación a los intereses personales de los receptores en relación con el producto o*

servicio ofertado” (Ferrer Roselló, C. 2001: 119-120). En este mismo sentido, para Castellbanque “la percepción y comprensión del insight estimula la capacidad de entender lo que está ocurriendo, y capacita para desarrollar productos más deseables y formas más persuasivas” (Castellblanque, M. 2006: 123).

4.5. La estrategia en la agencia de publicidad.

4.5.1. Estrategia empresarial.

En la actualidad la agencia de publicidad desarrolla su actividad empresarial inmersa en una realidad económica distinta a la de cualquier otro periodo anterior. Las estructuras de las agencias convencionales se han desdibujado, dando lugar a estrategias de *management* tan diversas y heterogéneas que han provocado un fraccionamiento en el modelo de negocio de la agencia publicitaria como nunca antes. Así es como se expone en la obra de Ignasi Ferrer y Pablo Medina “*Dirección empresarial para publicitarios*”, cuando describen como la constante pérdida de cuentas y acceso a nuevos clientes, la aparición de los nuevos formatos publicitarios o las iniciativas para responder a las acciones emprendidas por agencias competidoras, hacen que las agencias cuenten con estructuras dinámicas y flexibles para adaptarse constantemente al cambio interno y externo (Ferrer, I; Medina, P. 2014: 20).

Pero más allá de los movimientos a los que ha estado sometida la actividad publicitaria por el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve, el negocio publicitario no ha dejado de reinventarse, buscando constantemente nuevas fórmulas que aumenten el éxito de sus estrategias empresariales, y que consigan fortalecer su posición de actor principal dentro del conjunto de estructuras publicitarias con las que convive en su actividad.

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial de la agencia, y siguiendo a Pérez Ruiz, las funciones de la agencia publicitaria como empresa se centran en el desarrollo de su actividad rectora, administrativo-financiera y comercial (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 70). Para Visiedo, las áreas principales de las agencias están integradas por la función financiera, la técnica y la comercial, que pueden sufrir derivaciones en función del servicio específico que presta cada tipología de agencia (Visiedo Claverol, R. M., Benavides Delgado, J. 1997: 33).

En este mismo sentido, Castellblaque va más allá al determinar los factores que producen una estrategia de *management* empresarial eficaz, cuando dice que “*el mayor éxito de una agencia puede venir por dos vías: una estrategia adecuada para conseguir*

clientes y mantenerlos, y una intrategia adecuada para tener el talento adecuado en cada momento” (Castellblanque, M. 2006: 24).

Desarrollando con mayor detalle estos dos ámbitos de actuación, para Castellblanque una estrategia empresarial eficiente de agencia consiste en conseguir nuevos clientes, conservarlos, crecer, tener vitalidad, generar beneficios, dar continuidad a la empresa y hacerlo con responsabilidad social. En cuanto a la “*intrategia*”, se refiere a la capacidad de la agencia para atraer y mantener talento, para generar nuevas estrategias, y para aplicar el talento creativo, innovador y emprendedor (Castellblanque, M. 2006: 25). Como empresa del sector servicios, gran parte del valor de la agencia se encuentra en los intangibles, y mucho de este valor radica en el talento humano del equipo interno, y en la capacidad que tiene la agencia para retenerlo y hacerlo crecer.

La estructura de la agencia de publicidad.

Desde un enfoque tradicional de la estructura organizativa de las agencias de publicidad, según Enrique Ortega, la organización de una agencia de servicios plenos está basada en cuatro funciones principales: los servicios creativos, los servicios de cuentas, los servicios de marketing y los servicios de administración (Ortega, E. 1991: 309):

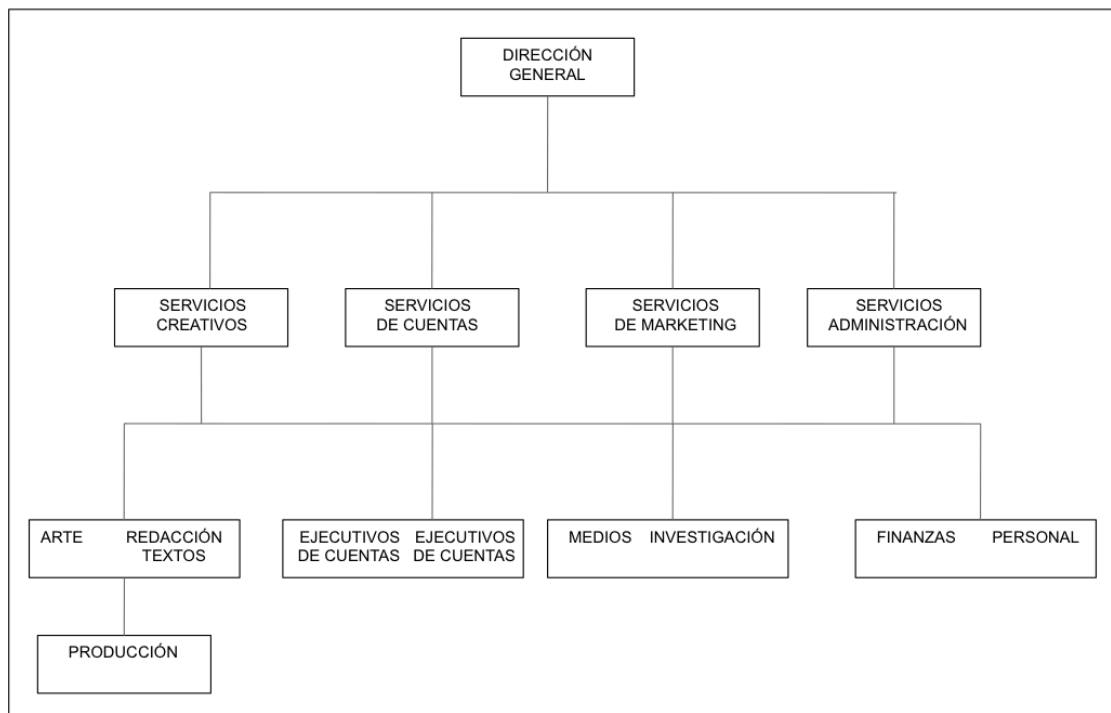


Gráfico 15. Estructura genérica de una agencia de publicidad. (Ortega, E. 1991: 308).

Para Ortega la organización interna de las agencias depende de su dimensión y de los servicios que presta. En un ejemplo del organigrama de una agencia internacional, como McCann-Erickson, se muestra de qué forma las dos principales áreas de gestión publicitaria -creatividad y cuentas- están estructuradas entorno a grupos de gestión independientes, donde se agrupan cada uno de los equipos creativos y de gestión de cuenta por separado. Esta estructura de trabajo entorno a grupo de cuentas queda reflejada en el siguiente gráfico:

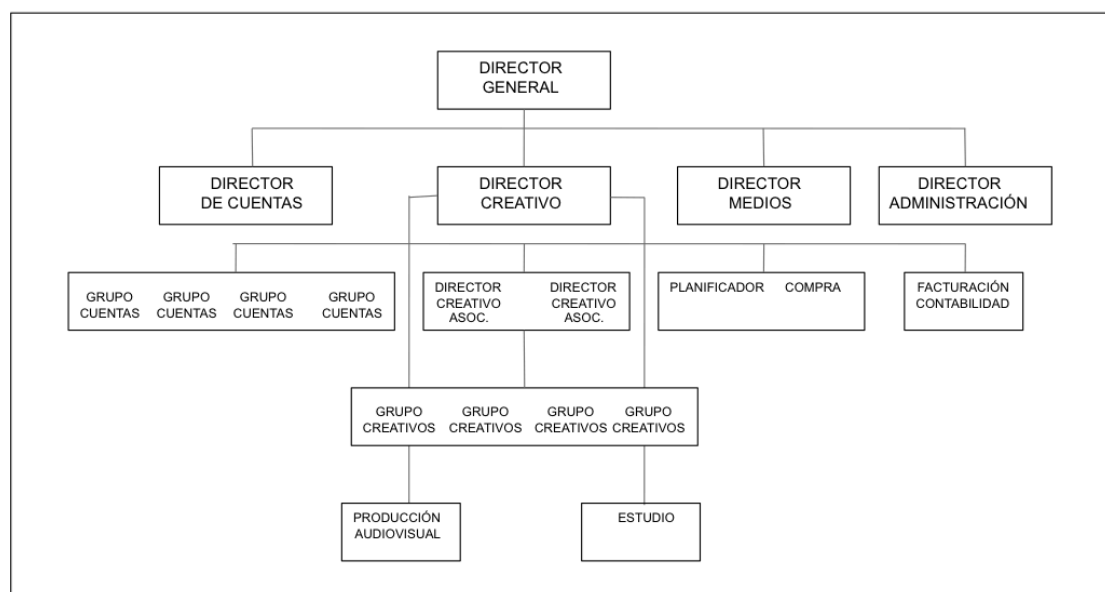


Gráfico 16. Organigrama de la agencia de publicidad McCann-Erickson. (Ortega, E. 1991: 310).

Como se puede observar en este organigrama, la dimensión de la agencia no consigue alterar la organización interna de la estructura central de la empresa entorno a las cuatro grandes funciones definidas anteriormente. Si que se aprecia una mayor estructuración en las áreas de cuentas y creatividad. Este hecho muestra que se trata de los departamentos de la agencia que mayor número de recursos humanos y técnicos emplea. Pero a pesar de este hecho, la estructura no sufre modificaciones destacables, por lo que el funcionamiento interno de una agencia de publicidad de servicios plenos no difiere en gran medida por la dimensión de los equipos internos, desde este punto de vista clásico.

M^a Ángeles González Lobo aporta un enfoque complementario, ya que aunque también examina la estructura de organización interna de la agencia de publicidad convencional, resalta que ni aún limitándose al modelo de agencia clásica, se puede establecer un organigrama al que se ajuste cualquier tipo de agencia, *“ya que cada agencia es única*

en su organización y su funcionamiento” (González Lobo, M^a A. 1994: 385)²⁶. Realizando una rápida enumeración de los departamentos de una agencia, distingue entre los departamentos estables que existen en cualquier caso, y aquellos cuya existencia depende de las circunstancias y la tipología del negocio de la agencia. Los primeros son Cuentas, Creación, Medios, Administración y Proceso de Datos. Los segundos son Investigación, Relaciones Públicas, Tráfico y Promociones.

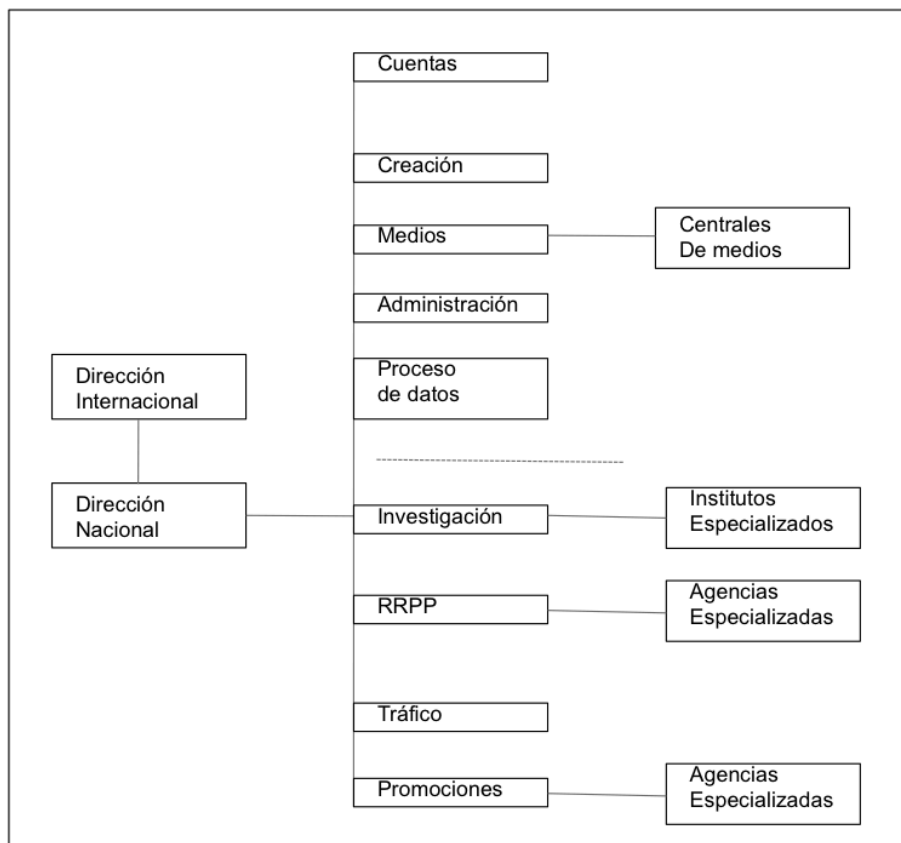


Gráfico 17. Estructura de la agencia. (González Lobo, M^a. A. 1994: 385).

González Lobo plantea una estructura de negocio vertical, donde existe una Dirección Nacional con poderes ejecutivos, a pesar de pertenecer a una estructura superior de carácter internacional. En la clasificación de González Lobo sobresale las relaciones que algunos de los departamentos internos de la agencia tienen con otros agentes externos, como agencias especializadas, institutos de investigación o centrales de

²⁶ Según establece González Lobo, su organigrama representa una tipología de agencia de tamaño medio, pudiendo establecerse, para el caso de agencias de menor tamaño, simplificaciones y adaptaciones de su organización interna a sus necesidades más reducidas. Al mismo tiempo, para el caso de agencias de mayor dimensión, a pesar de que la estructura principal no varía sustancialmente, sí que coexisten en estas estructuras un mayor desarrollo de relaciones jerárquicas dentro de un mismo departamento, e interconexiones más complejas entre los miembros de distintos departamentos. Como muestra de estos organigramas, podemos ver esta tipología de agencia en los siguientes autores: Russell (Russell, TH; Lane, W. R. 2001: 125. Organización de la típica agencia con todos los servicios) y Wells, (Wells, W; Burnett, J; Moriarty, S. 1996: 159 Organigrama para una agencia de gran dimensión).

medios. La colaboración entre empresas y la gestión conjunta de cuentas son mecanismos habituales incluso en los organigramas de agencias de corte clásico o convencionales. Sin embargo, resulta singular como los departamentos que mayor relevancia tienen para el negocio publicitario, creatividad y cuentas, aparecen como las estructuras con menos grado de desarrollo de sinergias con otros agentes externos.

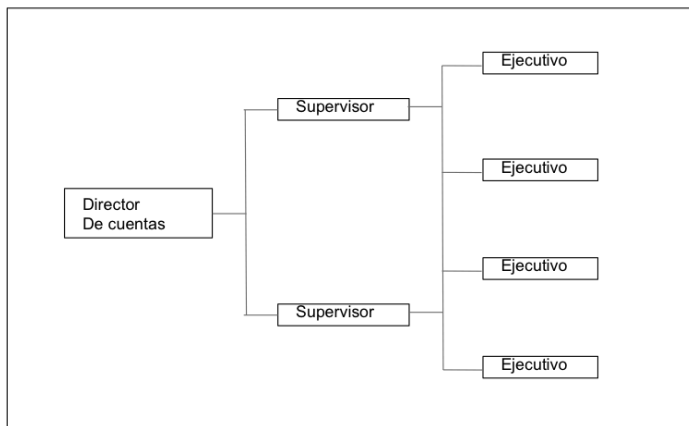


Gráfico 18. Estructura del departamento de cuentas. (González Lobo, M^a. A. 1994: 387).

Podemos observar como se establece una organización con una férrea dependencia jerárquica, con una estructura piramidal entre los perfiles de cuentas, pero no determina ninguna relación de éstos con otros roles dentro de la agencia, ni con otras estructuras externas con las que sí existen relaciones otros departamentos cuya función resulta, inicialmente, menos relevante para el negocio de la agencia.

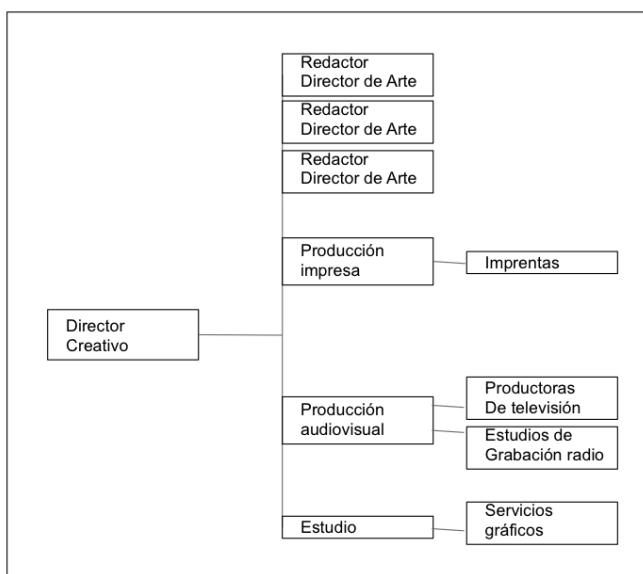


Gráfico 19. Estructura del departamento de creatividad. (González Lobo, M^a. A. 1994: 388).

Al detenernos con mayor detalle en la organización interna que hace González Lobo del departamento de creación, sí que se establecen en este caso relaciones entre perfiles creativos con otras estructuras externas con las que interactúan. Un ejemplo lo encontramos entre los directores de arte y otros profesionales externos de la agencia, como fotógrafos, productoras de televisión o servicios gráficos (González Lobo, M^a. A. 1994: 388). También producción impresa, audiovisual o el estudio gráfico, son departamentos que se relacionan con otros agentes, como son en este caso las imprentas, productoras de televisión, estudios de radio, y empresas de servicios gráficos especializados.

Tras la revisión del organigrama general de la agencia publicitaria, que queda más desarrollado en los ejemplos extraídos de las obras de Enrique Ortega “*La Dirección Publicitaria*” (Ortega, E. 1991: 308-310), de “La agencia de Publicidad” de M^a Ángeles González (González Lobo, M^a A. 1994: 385-388) y las obras de Thomas Russell (Russell, Th; Lane, W. R. 2001: 121) y William Wells (Wells, W; Burnett, J; Moriarty, S. 1996: 159), nos centramos ahora en la observación de la función de la gestión integral de cuentas en la agencia.

Más allá de la organización formal de los departamento de una agencia, tiene especial relevancia en esta investigación la organización funcional de los equipos que trabajan para una cuenta o cliente.

En la obra “*las Claves de la publicidad*” de Mariola García Uceda, se define a la agencia de publicidad como una “*organización comercial independiente, compuesta de personas creativas y de negocios que desarrolla, prepara y coloca la publicidad, por cuenta de un anunciante que busca encontrar consumidores para sus bienes y servicios o difundir sus ideas*” (García Uceda, M. 2001: 133). Esta definición presenta las áreas tradicionales de actividad publicitaria diferenciando entre los dos principales perfiles profesionales de la agencia, los especializados en creación y en gestión y desarrollo de negocio. La organización funcional de los departamentos clásicos de la agencia los presenta la autora a través del siguiente organigrama:

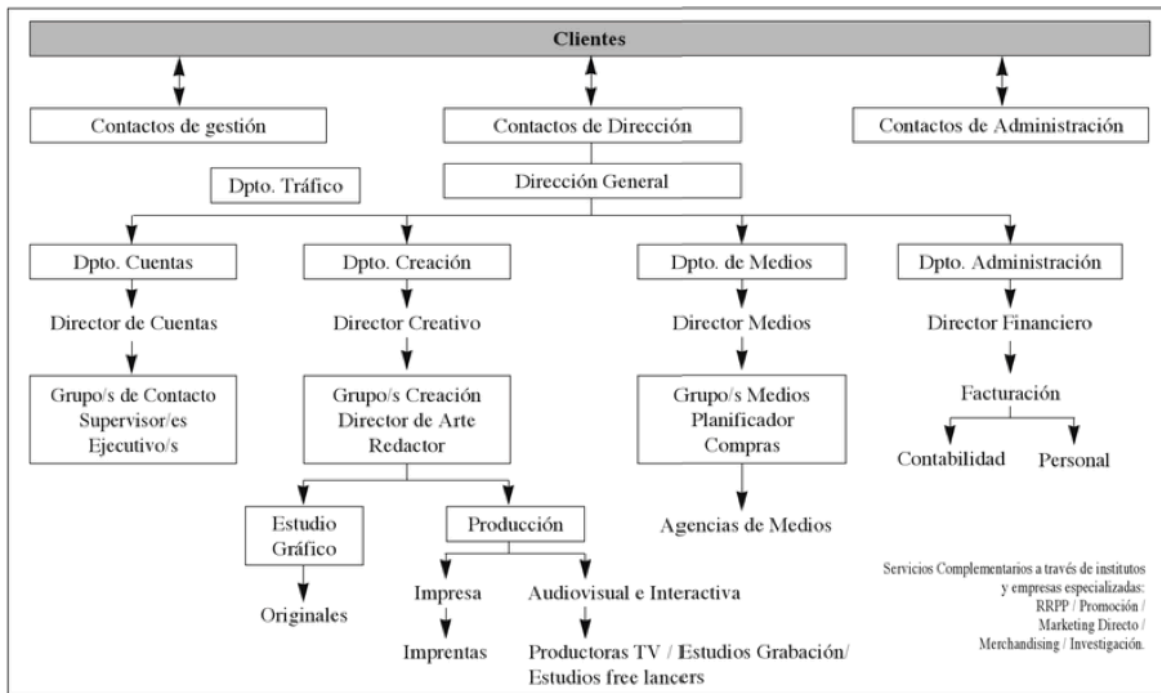


Gráfico 20. Organigrama teórico/funcional de la agencia de publicidad. (García Uceda, M. 2001: 134).

Según se muestra en el gráfico, este organigrama responde a una organización jerárquica de los perfiles profesionales de la agencia publicitaria. En dependencia directa de la Dirección General, junto al departamento de creación y de cuentas cobran igual relevancia los departamento de medios y de administración. Cada una de estas áreas de la agencia tienen a su cargo grupos de trabajo compuestos de personal especializado. Desde esta perspectiva teórico-funcional de la organización del trabajo, no se evidencia ninguna relación transversal entre los departamentos.

García Uceda nos presenta la vinculación entre los perfiles cuando introduce la gestión funcional de cuentas en la agencia desde lo que denomina como “grupos de trabajo”. La autora describe el grupo de trabajo de cuenta como la estructura de profesionales de la agencia que se organiza para dar servicio a una cuenta o cliente en todas sus vertientes. Desde esta perspectiva, la organización funcional del trabajo de la agencia se estructura entorno a un grupo de contacto o gestión directa con una o varias cuentas de la agencia. Se trata de un grupo de profesionales heterogéneo que se organiza de forma coordinada para dar servicio a los anunciantes según las necesidades de comunicación de la cuenta. García Uceda representa de forma esquemática esta organización funcional del trabajo en la agencia a través del siguiente gráfico:

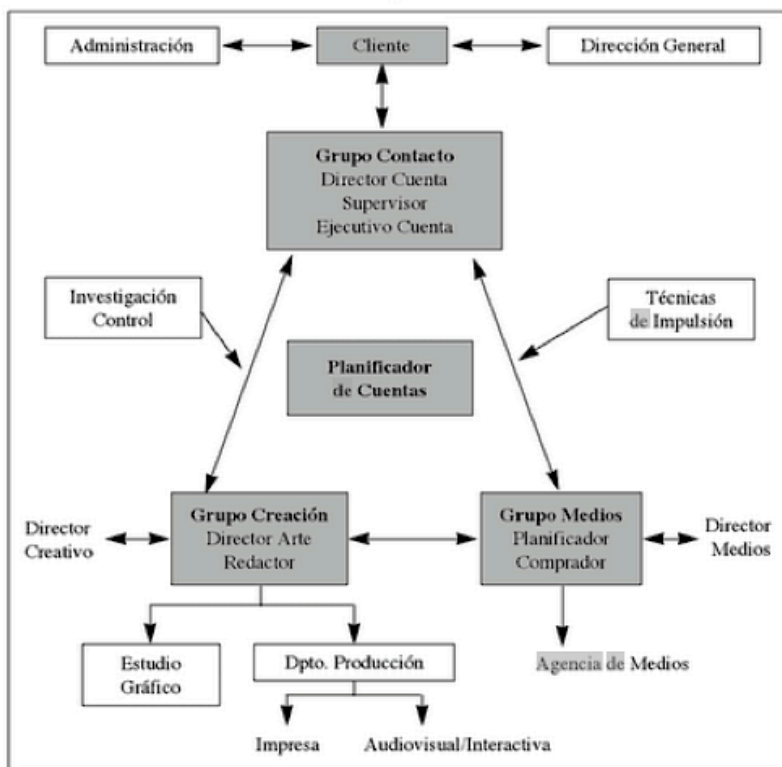


Gráfico 21. Grupo de trabajo de una cuenta. (García Uceda, M. 2001: 146).

Como vemos en este gráfico descriptivo de la organización del grupo de trabajo, tanto la Dirección General como las cuatro principales áreas de especialización de la agencia tradicional –creación, cuentas, medios y administración- quedan representados en esta organización funcional. En esta estructuración del grupo de cuenta, se representa en el centro del flujo de trabajo la función de planificación de cuentas, lo que destaca la relevancia que adquiere el rol del consumidor en su relación con la marca, y en la forma de organizar el desarrollo del trabajo publicitario entorno al conocimiento del target.

Del mismo modo, para González Lobo la agencia queda dividida funcionalmente en grupos de cuentas, que dan servicio de forma integral desde las diferentes visiones que aportan los perfiles que componen cada equipo de cuenta en la agencia. Podemos ver una representación de esta estructura en el siguiente gráfico (González Lobo, M^a A. 1994: 390):

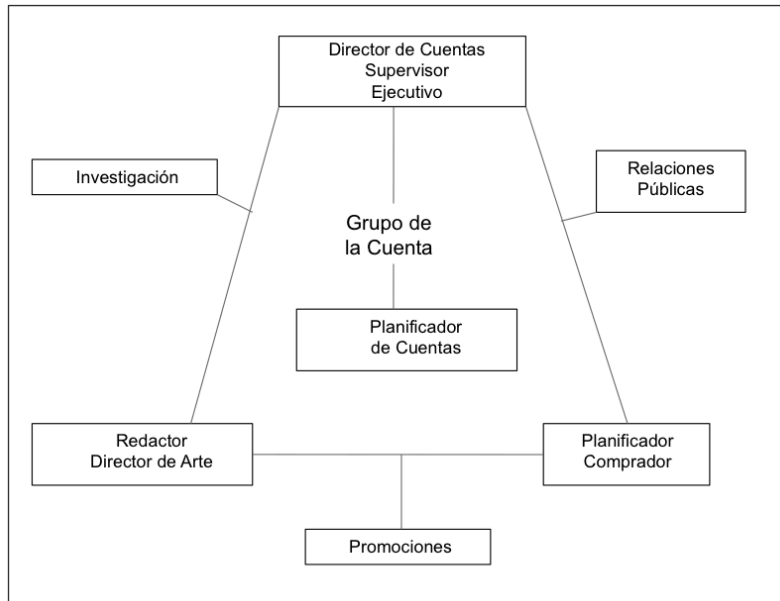


Gráfico 22. Organización Grupo de Cuenta (González Lobo, M^a. A. 1994: 390).

Para González Lobo, como eje central del grupo de la cuenta se encuentra el planificador de la cuenta, cuyo papel consiste principalmente en dar a conocer dentro del grupo todos los datos relativos a la actividad de la cuenta, seleccionando la mejor alternativa para su enfoque creativo y facilitando la coherencia en las actividades de todos los integrantes del grupo. Por otra parte, los otros tres pilares fundamentales del grupo de cuenta son: el equipo de cuentas, que mantiene el contacto con el cliente, y el equipo de creación y de medios. Desde este punto de vista, una parte importante de la planificación e investigación estratégica actúa con independencia del departamento de medios.

Para Russell, en lo que se refiere a la organización funcional de los equipos que trabajan en la agencia, la evolución de este modelo se ha acelerado, debido al proceso de reestructuración que se está produciendo en la agencia. Russell habla en estos últimos años de un proceso de reingeniería de la agencia. La estructura jerárquica de la agencia tradicional resulta obsoleta. La pirámide tradicional responde a cómo dirigir un negocio, y se basa en decisiones que afectan a cuestiones fiscales y administrativas. Una agencia depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. *“En este proceso la gerencia de la agencia está en contacto directo con los clientes, en lugar de trabajar exclusivamente como administradores”* (Russell, Th; Lane, W. R. 2001: 123).

En este proceso de reingeniería, la función laboral de la agencia no cambia radicalmente, aunque si que hay un cambio importante entre esa función laboral y otras funciones que forman parte del proceso.

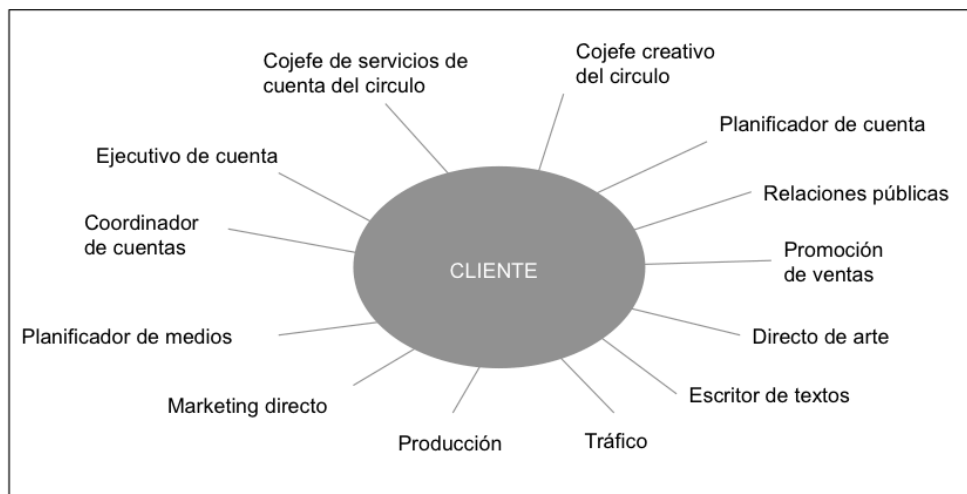


Gráfico 23. Enfoque del Círculo. (Russell, Th; Lane, W. R. 2001: 125).

Esto es lo que Russell denomina “*enfoque del círculo*”. En la estructura tradicional, el responsable de cuenta puede reunirse de forma regular con los creativos o la persona de medios. Pero en la agencia reestructurada, todas las personas clave del equipo se reúnen con regularidad, de modo que todas ellas saben que es lo que está ocurriendo en la cuenta, y comparten toda la información. Esto significa que, por ejemplo, la persona encargada de la promoción de ventas conoce el trabajo que está haciendo relaciones públicas, o el director de arte conoce la planificación de medios que se está elaborando. Uno de los objetivos de este enfoque circular es que todos los integrantes del equipo entiendan cada una de las funciones del proceso se relaciona con los demás.

Realizando el análisis desde esta perspectiva, podemos comprobar como se está superando la organización clásica, donde las relaciones y sinergias entre los diferentes perfiles de un equipo de cuentas cobra ahora mayor protagonismo. Se establecen nuevas relaciones que estimulan la visión conjunta de la gestión de las cuentas, enriqueciendo las visiones parciales que cada perfil profesional tiene sobre el producto de comunicación que realiza la agencia para un cliente determinado.

Para Joan Costa, la evolución de las estrategias de negocio de la agencia pasa por llegar a la disolución del organigrama piramidal clásico y sustituirlo por un modelo basado en

la interacción, una estructura en forma de red que englobe a clientes, empleados y colaboradores externos (Costa, J. 1999: 106). La comunicación integrada requiere la flexibilidad de las estructuras, el trabajo conjunto de especialistas de diferentes disciplinas, que trabajan conjuntamente aportando su visión sobre el proyecto, y enriqueciendo la estrategia global con su *expertise* en un área específica. Esta organización de trabajo, que integra también a los responsables de marketing y comunicación de la empresa-cliente y a los colaboradores externos, consigue un doble objetivo. Por una parte, trabajar en estrategia global con todos los especialistas de cada disciplina, trabajando a un mismo nivel y evitando así la falta de conexión con la idea central de la campaña en el desarrollo de las acciones de un determinado ámbito de actuación. De este modo todos comparten la misma información y participan de forma unívoca en la evolución del proyecto.

En segundo lugar, se consigue una visión integrada de la estrategia de la marca por parte no sólo de los equipos internos, sino también de los diferentes colaboradores externos y las estructuras de marketing del propio cliente, haciéndolos partícipes del desarrollo de la estrategia y de la toma de decisiones en la implementación de la misma. El trabajo en equipo y la visión conjunta del proyecto por todas las partes que lo integran tienen aquí un valor esencial. Se agilizan las etapas del proyecto, se minimiza la posibilidad de dar pasos atrás, y se consigue una visión integrada del éxito de las acciones de comunicación, lo que supone una herramienta de fidelización importante para el equipo de cuenta. Esto a su vez permite implicar a todos los participantes del proyecto en el desarrollo de una estrategia de comunicación consensuada.

Pérez Ruiz reflexiona sobre hacia dónde se encamina el futuro del negocio de la agencia. El autor apunta una inminente revisión de su naturaleza, funciones, y de su estrategia de actuación en el mercado. Para el autor, una de las decisiones que debe tomar la agencia reside en el ámbito de actuación geográfica en el que operar, y si debe tomar la decisión de integrarse en otras organizaciones para tener capacidad para dar servicio a un mercado más amplio del suyo de origen. En función de su ámbito de actividad geográfica, la integración con otras estructuras puede llevarse a cabo con carácter nacional o transnacional (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 91).

En resumen de lo expuesto, la actividad empresarial de la agencia está sometida a una profunda y constante transformación, donde el crecimiento y la vitalidad del negocio está basado en la consecución de nuevos clientes y la generación de beneficios, como medio para construir un equipo humano de calidad, y tener recursos para retenerlo. La estructura departamental interna de la agencia ya no es estable, sino que está sometida a una gran flexibilidad. Y es en esta capacidad de adaptación de sus estructuras internas donde reside una de sus principales fortalezas, ya que pueden articular sus necesidades de equipos humanos partiendo de un reducido equipo interno estable y de un conjunto de recursos humanos externos pero integrados, que trabajan de manera continua, pero que no sobrecarga de recursos internos la estructura. Las agencias se vuelven más ágiles, con equipos más especializados y perfiles más complementarios, equilibrando el peso del personal interno y externo en cada cuenta, en función del ámbito de actuación que ésta tenga, sea regional, nacional o transnacional.

El artículo del portal marketingnews.com titulado “*la externalización cobra importancia en los trabajos de marketing*”²⁷, publicado el 18 de julio de 2015 por Ricardo Marqués, CEO de Prokubo, se expone el auge que está cobrando la utilización de perfiles externos, y el valor que están adquiriendo en el mercado. Define al trabajador *freelance* como un profesional independiente experimentado, que realiza tareas relacionadas con su profesión para terceras empresas de forma diferencial. Gracias a las nuevas tecnologías se facilita la integración de perfiles externos que puedan trabajar en lugares distintos a la sede de una empresa. Entre otras, para Ricardo Marqués las ventajas para la empresa radican principalmente en abaratar costes y obtener un retorno del ROI más rápido. Para el autor de este artículo, “*estamos asistiendo a un cambio de modelo no sólo con respecto a los métodos para desarrollar la imagen y la publicidad de las empresas, sino también respecto a las personas que deben llevar a cabo esta tarea*” (marketingnews.com, julio 2015).

²⁷ http://www.marketingnews.es/variopinion/1091312028705/externalizacion-cobra-importancia.1.html?utm_source=newsletter&utm_medium=marketingnews&utm_campaign=20150618

Sistema de retribución.

La organización del equipo de cuenta y su operativa de funcionamiento tiene especial relevancia en la fórmula de remuneración de la agencia. El trabajo conjunto de un equipo multidisciplinar que integra a agentes externos, dificulta la remuneración basada en el cálculo de coste por horas, o por intervalos de honorarios preasignados. Para Castellblanque, los sistemas de remuneración tradicionales de la agencia publicitaria corresponden a fórmulas de cobro por porcentaje sobre la inversión, honorarios de servicios, cuotas, roi, trabajos de producción y compra de medios (Castellblanque, M. R. 2001: 73-74). En la realidad actual, no todas estas fórmulas de remuneración son de aplicación habitual.

En la obra *“Publicidad. Principios y prácticas”* de Wells, Burnett y Moriarty, se realiza una clasificación de los ingresos de la agencia en base a dos fuentes principales, comisiones y honorarios. Estas dos opción de remuneración, sistemas muy habituales durante mucho tiempo, está perdiendo uso en los últimos años (Wells, W; Burnett, J; Moriarty, S. 1996: 170).

Según Pérez Ruiz la remuneración se clasifica en función del trabajo propio de la agencia por la realización de las campañas, y una comisión en forma de porcentaje sobre la inversión que la marca realiza en trabajos extra, llevados a cabo por agentes externos y que la agencia se ocupa de coordinar. En la remuneración por porcentajes sobre facturación se establece un 15% sobre la inversión bruta, o un 17,65% sobre la compra de medios. Ejemplos de remuneración sobre estos trabajos serían las partidas de producción en artes gráficas o contratación de personal eventual necesario para cubrir un servicio. Como contrapartida, en ambos casos se retorna al cliente el descuento que obtiene la agencia por las contrataciones que realiza, estableciéndose en ocasiones un rappel a final de año, que la agencia tendrá que abonar al anunciante en función de unos intervalos de inversión anual contratada con una determinada agencia/proveedor.

Para Visiedo, el sistema de comisión fue la primera forma de remuneración que empleó la agencia, y que aún hoy sigue empleándose. La remuneración por comisión sobre la compra de medios se refiere a la contratación en medios que la agencia realiza para un anunciante. Esta comisión que recibe la agencia puede efectuarse por el anunciante, previo acuerdo con la agencia, o por el propio medio, en forma de descuento sobre las

tarifas. De este modo Visiedo nos introduce diversas modalidades en el sistema de cobro de la agencia por comisión de los medios: descuento de agencia en las tarifas de medios, un *rappel* por volumen de contratación anual, o precios especiales en determinadas épocas o promociones (Visiedo Claverol, R. M., Benavides Delgado, J. 1997: 37).

En el caso de los honorarios, se establece un acuerdo previo entre anunciante y agencia sobre la valoración económica de los servicios contratados. La remuneración por cuota se establece en función de una cantidad mensual (*fee*) que el cliente abona a la agencia, quedando en libertad para encargar a la agencia los trabajos que crea conveniente, dentro de los servicios acordados previamente. Pero existe una clara tendencia, dentro de las diversas fórmulas de remuneración de la agencia, a convertir en remuneración variable parte de su facturación. Es lo que Pérez Ruiz viene a denominar “*orientación a éxito*” y que inicialmente consistió en reducir el porcentaje de remuneración sobre la inversión contratada de un 15% a un 12%, y ofrecer a cambio una participación en el incremento del negocio que se lograra mediante las campañas de publicidad que diseña la agencia. Esta nueva fórmula, llevada a cabo de forma pionera por corporaciones como *IBM* o *General Foods*, supone una clara apuesta hacia estrategias que pongan el foco en la eficacia de las acciones de comunicación, y una crítica a los sistemas de remuneración basados en los porcentajes de la inversión en medios (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 84).

Ampliando esta clasificación inicial, Enrique Ortega introduce una versión mixta entre la remuneración por honorarios y por comisiones. A través de este sistema mixto, “*la agencia recibe una compensación mediante una comisión pactada y una remuneración variable, dependiente de las tareas que realicen para el anunciante*” (Ortega, E. 1991: 321). Se trata por tanto de una reordenación de la remuneración por los servicios que presta la agencia, en función de la tipología del anunciante, y de la realidad económica y social cambiante en la que se produce esta relación profesional entre agencia y anunciante.

Las agencias se han reorganizado y han desarrollado propuestas innovadoras en los servicios al cliente, que han provocado cambios profundos en las estructuras, las formas de pago y las relaciones con el cliente. (Wells, W; Burnett, J; Moriarty, S. 1996: 177).

Para Medina y Ferrer, la forma de calcular los honorarios de una agencia debe basarse en un análisis detallado de la implicación de cada uno de los perfiles profesionales, lo que representa una decisión importante ya que cada profesional de la agencia puede dedicar una cantidad determinada de horas en función de las necesidades de cada proyecto (Ferrer, I; Medina, P. 2014: 56). En esta misma línea encontramos un enfoque más actualizado sobre la remuneración de la agencia en el capítulo cuarto de la guía técnica de Aerce, dedicado a modelos de remuneración y seguimiento de la relación. En esta publicación se establecen como principales unidades de medición para establecer la retribución, el talento y el tiempo de sus empleados. El talento lo determina por la categoría profesional de los perfiles que integran la cuenta, y el tiempo por las jornadas y horas que dedican a realizar sus tareas para un determinado cliente. Coincide con los autores citados en que la forma habitual de retribución puede ser por contratos anuales, basados en tiempos de dedicación por perfiles, y una retribución variable por objetivos, definida siempre bajo unos objetivos preestablecidos, concretos y medibles (Aerce. 2015: 46). Existen excepciones a estas fórmulas donde la agencia y el cliente pueden diferenciar entre el coste dedicado a estrategia y creatividad, y los costes imputables a la ejecución de la campaña aprobada. Para el primero de estos supuestos, cada agencia tiene una tarifa/hora para cada tipo de profesional que participa. De esta forma se puede llevar un control individual de las horas que cada perfil del equipo dedica a cada cliente, siendo ésta una práctica cada vez más empleada, para tener una valoración más ajustada a la realidad del ingreso que representa para la agencia la realización de un trabajo por un equipo integrado por determinados perfiles.

Según se define en la guía Aerce, el cálculo de las tarifas de la agencia suelen estar basados en tres variables principales (Aerce. 2015: 48):

1. Overhead: imputación sobre el beneficio del coste directo de los empleados (salario fijo, variables, seguridad social), e indirecto (costes de personal externo, primas de seguros a empleados, costes de indemnizaciones por despidos, etcétera).
2. Otros costes fuera del Overhead: gastos de personal para el desarrollo de sus funciones (desplazamientos, formación, atención a clientes); de oficinas (coste de alquileres, luz, agua y mantenimiento); comerciales (publicidad propia,

representación comercial, investigación de mercado, festivales, etcétera); otros costes financieros (auditorías, asesorías legales, seguros de empresa, etcétera).

3. Margen comercial: el beneficio que le queda a la agencia por la facturación restando los costes indicados.

Para Daniel Solana el modelo de trabajo y de remuneración es algo más complejo de medir, ya que el éxito de los proyectos no está sólo en satisfacer las necesidades de los clientes. Para este autor la remuneración se organiza en función de las características del proyecto y de sus públicos, ya que las agencias no sólo trabajan para las marcas, también lo hacen para el público de estas marcas. Por una parte, los objetivos empresariales de las marcas y por otra, las audiencias con sus demandas. La agencia debe ser capaz de ajustar su propuesta a ambas necesidades. Se trata de arbitrar la relación marca-público y ocuparse de cultivar esta relación. Conseguir dar respuesta a esta dualidad de públicos objetivo y acertar en la elección de la fórmula de remuneración por los servicios prestados, es un objetivo fundamental de la agencia, y donde radica en muchas ocasiones el éxito de los proyectos de la agencia y de la organización de su propia actividad empresarial (Solana, D. 2010: 282). Tal y como apunta Solana, la remuneración debería basarse no sólo en alcanzar los objetivos de los anunciantes, sino alcanzar las expectativas de los destinatarios de los mensajes que elabora la agencia para las marcas que trabajan. En la capacidad de la agencia para ser certera en los estímulos que emplea, para obtener en los destinatarios la respuesta que busca, reside la esencia del éxito de la comunicación que realiza, y el cálculo de la retribución debería tener en cuenta el cumplimiento y la medición de estas variables.

El portal digital Adlatina²⁸, especializado en el negocio de la publicidad y la comunicación, en su edición del 4 de mayo de 2016, publica un artículo con la opinión de distintos altos ejecutivos del sector publicitario sobre los modelos de retribución a los que se enfrentan las agencias en el futuro. Las nuevas fórmulas de remuneración van a caracterizarse por asumir más riesgos, vinculando el cobro de los servicios de la agencia a indicadores directamente relacionados con la ventas, y disminuyendo la retribución por *fees*, asociada al cobro por horas de trabajo del equipo de cuenta. Para Maurice Levy, *chief executive* de Publicis Groupe el sistema actual de cobro está basado

²⁸ <http://www.adlatina.com/marketing/c%C3%B3mo-ser%C3%A1n-compensadas-las-agencias-del-futuro>

en el tiempo de trabajo, y defiende que las agencias *“ofrecen más valor que el tiempo”*. Para Levy las agencias deben tener más intereses en juego en el negocio de sus clientes, para lo que deben asumir más riesgos en la remuneración. Marc Pritchard, *global marketing and brand building officer* de P&G, pronostica que se verán algunas innovaciones en los próximos años en la forma de retribución, lo que significará *“no pagar sólo por servicios específicos, sino también proveer incentivos para la creación de ventas como resultado del trabajo”*. Para Scott Hagedorn, fundador y CEO de Hearts & Science, la propiedad intelectual de una agencia será la regla del negocio.

De forma general podemos decir que los cambios en el entorno económico en el que actúa la agencia han modificado no sólo las relaciones de la agencia con los anunciantes, sino también con otros muchos agentes que participan en la actividad de la industria publicitaria. Todos estos cambios afectan a la rentabilidad de los proyectos, y con ello a los sistemas de retribución de la agencia por los servicios prestados tradicionalmente, y por los servicios que han nacido de la mano de las nuevas disciplinas de la comunicación. La relación entre agencias y otros agentes de la industria es cada vez más horizontal, rompiéndose la estructura jerárquica tradicional de cliente y proveedor por un servicio externo que se presta. Las agencias de publicidad están incorporando servicios anexos a los suyos propios a través de acuerdos empresariales con otros agentes del sector. Esto provoca que los sistemas de retribución de la agencia se amplíen, por incorporación de una nueva oferta de servicios a través de la vinculación con esas otras empresas. Pero los sistemas de retribución también se tienen que adaptar a esta nueva realidad, ya que los acuerdos empresariales conllevan la adopción de sistemas de retribución conjuntos, reduciendo en muchos casos la rentabilidad de los proyectos, pero ampliando al mismo tiempo la capacidad de prestar nuevos servicios. Las nuevas estructuras empresariales colaborativas introducen nuevas vías de ingresos para las agencias, pero requieren de un reajuste profundo en sus sistemas retributivos.

Influencia del hecho digital en la organización de la agencia.

Si ha habido un factor que ha provocado la flexibilización de las estructuras publicitarias como ningún otro, ese ha sido el hecho digital. La fragmentación de las audiencias alcanza su mayor auge con las redes digitales, y las agencias requieren de una visión más interactiva e integral en la formulación de sus estrategias. Para Corredor Lanas, quienes sufren mayor dificultad de adaptación a este nuevo escenario son las

agencias de servicios plenos. La nueva realidad en la que se desarrolla la práctica publicitaria requiere de la plena integración en sus estrategias de nuevas disciplinas digitales, y son las agencias de servicios plenos convencionales, con sus estructuras organizadas para la ideación, creación y planificación de grandes campañas en medios convencionales, las que mayor esfuerzo tienen que realizar para ajustarse a esta nueva realidad de mercado (Corredor Lanas, 2010: 4). Son las estructuras que permanecen sobredimensionadas durante un periodo de contracción económica, y organizadas entorno al diseño y ejecución de campañas de comunicación convencionales, las que mayores carencias demuestran en su capacidad de reconversión a una dinámica de mercado nueva que reclama flexibilidad.

Para Daniel Solana, la reconversión de las agencias convencionales en las nuevas habilidades digitales pasa por cuatro estrategias distintas (Solana, D. 2010: 260):

- Con la incorporación de joven talento digital en las estructuras tradicionales.
- Cambiando a los altos directivos por otros de perfil más digital.
- Reconvirtiendo la agencia con nuevos profesionales que actúen transversalmente en la organización, para cambiar la inercia del negocio.
- Comprando una agencia digital para fusionarla.

Para el autor ninguna de estas estrategias es la adecuada, ya que la pregunta está mal planteada. No debe pensarse en cómo convertir a la agencia en digital, sino en cómo prepararse para transformar la agencia internamente, de manera que cuando lleguen los nuevos roles que trabajan en estrategia digital, ni los mecanismos internos, ni los equipos, ni los procesos, ni la totalidad de la agencia, rechacen el cambio. La capacidad de incorporar y retener el nuevo talento digital pasa por preparar a la estructura interna para el inminente cambio. La nueva agencia no está estructurada para llevar proyectos estándar, sino que cada proyecto es único y los equipos se adaptan a él. (Solana, D 2010: 282).

4.5.2. La propuesta de valor en la agencia estratégica.

Las diferentes fórmulas con las que las estructuras publicitarias organizan su actividad empresarial son cada vez más diversas y responden a la aparición de nuevos modelos de gestión basados en la reconversión de los formatos de agencias que existían en un mercado anterior, más homogéneo que el actual. En estos mismo términos nos habla Jean-Marie Dru cuando se refiere al fenómeno que el autor denomina como “*Disrupción*”. En publicidad la disrupción se produce cuando tanto la estrategia como la ejecución rompen con lo que se hacía antes, cuando el planificador y el creativo se niegan a seguir un planteamiento convencional. Eso es precisamente lo que la disrupción trata de estimular, elaborar ideas innovadoras, el cuestionamiento de todo en la elaboración de hipótesis nuevas e inesperadas. La disrupción parte de un convencionalismo y busca la forma de romperlo. Consiste en anticipar hacia dónde irá la estrategia de marca a lo largo del tiempo. Para la disrupción estamos en un momento de mercado en el cual el planteamiento convencional de la estrategia publicitaria resulta de poca utilidad. Y es que resulta complicado pensar de forma distinta y seguir empleando los instrumentos convencionales de siempre (Dru, J. 1997: 62).

Pero la finalidad última de las estrategias de comunicación que desarrollan las agencias en el mercado de hoy en día, no ha variado demasiado en lo esencial. Según define Ignacio Ochoa en su Diccionario de Publicidad, las estrategias de comunicación que realizan las marcas, y en las que intervienen de forma decidida las agencias, responden a una comunicación “*dirigida a un público concreto y cuyo objetivo es vender un producto o servicio con fines comerciales, informativos o sociales*” (Ochoa, I. 1996: 90). No cabe dentro de una definición tan generalista como ésta una diferenciación notable entre los modelos de gestión de estrategias de comunicación convencionales, y las nuevas estrategias surgidas bajo las dinámicas de mercado de los últimos tiempos. En este sentido, Pérez Ruiz nos habla de la reestructuración de la actividad publicitaria surgida con la crisis de los primeros años noventa. Las agencias vieron alteradas sus funciones, dejando de centrarse en la elaboración de creatividad y gestión de la producción de piezas publicitarias, para pasar a gestionar la estrategia completa de comunicación del anunciante (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 93).

Para Ferrer Roselló la comunicación publicitaria tiene un objetivo de eficacia y unas limitaciones económicas y psicológicas. Para contrarrestar estas restricciones universales, Ferrer Roselló determina los principios en torno a los cuales debe construirse la estrategia de la que parten los mensajes publicitarios (Ferrer Roselló, C. 2001: 105). Se trata del principio de economía, según el cual se tiende a eliminar del mensaje publicitario todo aquello que no ayude a un desarrollo preciso de la idea central, y el principio de proximidad, de interrelación y cercanía con el destinatario de los mensajes.

Victoria Mas ahonda en esta idea a través del concepto de Comunicaciones Integradas de Marketing (*IMC*). Desde este concepto los mensajes publicitarios se crean en un contexto en el que se inserta el producto, un contexto que incluye tanto el escenario en el que se ubica el producto, como la elección más adecuada de medios, o el universo de marca al que más se aproxima. Factores que han determinado la aparición del *IMC* han sido, entre otros, la necesidad de disponer de información relevante sobre los consumidores y sus hábitos de compra, la multiplicación de soportes y la fragmentación de las audiencias, que crean grupos de consumidores tan específicos como interesantes. El *IMC* busca la generación de sinergias de marca a través de la elección de un tono de voz flexible, que se ajusta a cada manifestación de la marca y a cada audiencia. Y también como respuesta a las preferencias del consumidor, lo que representa un criterio básico para seleccionar la forma de hacer llegar la propuesta de marca a sus consumidores, y la elección del canal de comunicación más adecuada para este fin (Victoria Mas, J. S. 2005: 52).

Bajo estos principios la estrategia de comunicación que desarrolla la agencia para las marcas para las que trabaja debe responder al “*qué decir*”, sustentando esta afirmación en la definición del público objetivo, el beneficio primario que representa su oferta y una evidencia creíble que haga posible la existencia de este beneficio. Además de esto, la estrategia de comunicación debe ser capaz de dar forma al contenido del mensaje, que representa el “*cómo decirlo*”, lo que corresponde al contenido de la estrategia creativa, basado en la identificación de la población destinataria del mensaje, el objetivo de la comunicación y el beneficio que aporta al consumidor (Ferrer Roselló, C. 2001: 107).

Cristina Sánchez Blanco nos habla en este mismo sentido de la importancia del conocimiento del consumidor en la comunicación comercial para conseguir una comunicación eficaz. Este conocimiento, apunta Sánchez Blanco, debe ser transversal, y los diferentes profesionales implicados deben trabajar de manera coordinada (Sánchez Blanco, C. 2011: 56). Las empresas se han dado cuenta que la mejor manera de hacer relevantes sus marcas es promoviendo vínculos emocionales sólidos con las personas que comprarán sus productos, es decir conocer más y mejor al consumidor (Castellblanque, M. 2006: 130).

Costa nos habla del principio de proximidad en términos de la polivalencia del mensaje publicitario, entendido como un principio de reciprocidad de intereses, un equilibrio necesario entre las motivaciones de ambos comunicantes y cuyo centro de reciprocidad se encuentra en la propuesta que representa el producto o servicio. Para Costa *“la noción de reciprocidad de intereses implica la idea de empatía que se debe producir entre todos los elementos de la cadena: empresa-mensaje-objeto-individuos. La empatía, reciprocidad o coincidencia de intereses es un valor que traducimos por proximidad psicológica”* (Costa, J. 1999: 76). Se trata de códigos y valores que la empresa debe compartir con sus públicos, valores en gran medida de carácter intrínsecos, que deben conectar los objetivos y estrategias de marketing con las expectativas y motivaciones de los públicos a los que se dirigen. En este sentido Costa reafirma la primacía del receptor en el proceso de comunicación, frente al emisor, el medio o el propio mensaje. Es por tanto el receptor quien determina la forma, el contenido, el estilo, y el lenguaje de la estrategia de la comunicación de las marcas con las que interactúa (Costa, J. 1999: 81).

Para Daniel Solana se trata de un proceso en el que la agencia debe realizar estrategias de comunicación que muestren respeto por lo individual, por la singularidad de las personas. El respeto por lo local, por las minorías, por hablar con mil voces, en mil idiomas. (Solana, D. 2010: 280).

Esto es lo que Ferrer Roselló denomina *“la filosofía de los valores permanentes”*, que no es otra cosa que vincular a la marca los beneficios de naturaleza abstracta y psicológica, y que están representados a través de valores e ideas de tipo moral, social y cultural (Ferrer Roselló, C. 2001: 109). Valores que enmarcan a los destinatarios de la

comunicación publicitaria dentro de un código común que los integra, que comparten y que los identifica.

El término que emplea Fernández Gómez para interpretar la percepción que el cliente tiene de una marca es la “*contextualización*”, cuyo principio se rige por enfocar esta percepción de marca dentro de un entorno concreto. Se trata de encontrar el concepto que mejor comunica dentro de nuestro contexto. “*Es la expresión más simple y popular que seamos capaces de encontrar para definir nuestra oferta. Es una palabra, una propuesta de valor, una idea verbalizada que nos permite situarnos en el contexto competitivo adecuado*” (Fernández Gómez, J. D. 2013: 104).

4.5.3. Conclusiones de la estrategia empresarial en la agencia de publicidad.

En la actualidad existen estrategias de *management* tan diversas y heterogéneas que han provocado un fraccionamiento en el modelo de negocio de la agencia publicitaria como nunca antes. En general podemos hablar de una estrategia de management empresarial eficaz a través de dos vías “*una estrategia adecuada para conseguir clientes y mantenerlos, y una intrategia adecuada para retener el talento adecuado en cada momento*” (Castellblanque, M. 2006: 24).

Los principales cambios respecto a los organigramas clásicos se deben a las relaciones entre perfiles internos con otras estructuras externas con las que interactúa la agencia. Se crean nuevas relaciones que estimulan la visión conjunta de la gestión de las cuentas, enriqueciendo las visiones parciales que cada perfil profesional tiene.

A este proceso de cambios internos Russell lo denomina “*reingeniería de la agencia*”. En este sentido “*la gerencia de la agencia está en contacto directo con los clientes, en lugar de trabajar exclusivamente como administradores*” (Russell, Th; Lane, W. R. 2001: 123).

Para Costa la comunicación integrada requiere la flexibilidad de las estructuras, el trabajo conjunto de especialistas de diferentes disciplinas que trabajan conjuntamente

aportando su visión particular sobre el proyecto (Costa, J. 1999: 106) Una visión integrada de la estrategia de la marca por parte no sólo de los equipos internos, sino también de los diferentes colaboradores externos.

Una de las decisiones que debe tomar la agencia es el ámbito de actuación geográfica en el que actúa, y si debe aliarse con otras organizaciones para tener capacidad para dar servicio a un mercado más amplio del suyo original. En función de su ámbito de actividad geográfica, la integración en otras estructuras puede ser de carácter nacional o transnacional (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 91).

En estos tiempos las agencias se vuelven más ágiles, con equipos más especializados y perfiles más complementarios, equilibrando el peso del personal interno y externo en cada cuenta, en función del ámbito de actuación que ésta tenga, sea regional, nacional o transnacional.

Respecto a la remuneración, los sistemas de remuneración tradicionales de la agencia publicitaria corresponden a fórmulas de cobro por porcentaje sobre la inversión, honorarios de servicios, cuotas, *ROI*, trabajos de producción y compra de medios (Castellblanque, M. R. 2001: 73-74)

Las agencias se han reorganizado y han desarrollado propuestas innovadoras en los servicios al cliente, que han provocado cambios profundos en las estructuras, las formas de pago y las relaciones con el cliente. (Wells, W; Burnett, J; Moriarty, S. 1996: 177).

Las principales unidades de medición para establecer la retribución de la agencia son el talento y el tiempo de sus empleados. El cálculo de las tarifas de la agencia suelen estar basados fundamentalmente en tres variables principales: el *overhead* (costes de estructura directos e indirectos), otros costes operativos fuera del *overhead* y el margen comercial de la agencia (Aerce, 2015: 48).

Aparecen variaciones en la rentabilidad de los proyectos porque la relación entre agencias y otros agentes de la industria es cada vez más horizontal, rompiéndose la estructura tradicional de cliente y proveedor de un servicio que se presta. Las agencias

de publicidad están incorporando servicios anexos a los suyos propios a través de acuerdos empresariales con otros agentes del sector.

Las empresas se han dado cuenta que la mejor manera de hacer relevantes sus marcas es promover vínculos emocionales sólidos con las personas que comprarán sus productos, es decir, conocer más y mejor al consumidor (Castellblanque, M. 2006: 130).

Se impone el principio de proximidad en términos de la polivalencia del mensaje publicitario, entendido como un principio de reciprocidad de intereses. *“La empatía, reciprocidad o coincidencia de intereses es un valor que traducimos por proximidad psicológica”* (Costa, J. 1999: 76).

Para Daniel Solana se trata de un proceso en el que la agencia debe realizar estrategias de comunicación que muestren respeto por lo individual, por la singularidad de las personas. El respeto por lo local, por las minorías, por hablar con mil voces, en mil idiomas. (Solana, D. 2010: 280).

Hablamos de *“la filosofía de los valores permanentes”*, que no es otra cosa que vincular a la marca los beneficios de naturaleza abstracta y psicológica que están representados a través de valores e ideas de tipo moral, social y cultural (Ferrer Roselló, C. 2001: 109).

Se trata de encontrar el concepto que mejor comunica dentro de nuestro contexto. *“Una idea verbalizada que nos permite situarnos en el contexto competitivo adecuado”* (Fernández Gómez, J. D. 2013: 104).

4.6. Cambios en las relaciones en el sistema publicitario.

4.6.1. Cambios en la relación anunciante-agencia.

La agencia de publicidad lleva a cabo su actividad empresarial en convivencia con otros muchos agentes que participan de la estructura de la actividad publicitaria. Pero entre las sinergias que se establecen con otros agentes del proceso publicitario, cabe destacar la vinculación que existe entre la agencia y el anunciante en una doble dirección. En primer lugar, por la relación contractual que se establece entre quien contrata un servicio publicitario, el anunciante, y quien lo realiza en nombre suyo, la agencia. En el Diccionario de la Publicidad, Ignacio Ochoa define al anunciante como *“persona, empresa o institución de cualquier tipo que utiliza los medios publicitarios para dar a conocer cualquier producto o servicio con fines comerciales, informativos y sociales”* (Ochoa, I. 1996: 10), y a la agencia como *“la empresa dedicada a crear, planificar y comprar la publicidad”* (Ochoa, I. 1996: 8).

Haciendo una aproximación desde el derecho de la publicidad, para Pérez Ruiz, anunciante puede ser cualquier persona natural o jurídica, su cualidad es temporal (relación contractual con un sujeto publicitario), es el responsable económico de la acción de comunicación, y la cantidad y tipo de publicidad que realice no influye en la cualidad del anunciante (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 31). Por tanto la relación que se establece entre anunciante y agencia desde esta perspectiva es temporal, y queda sujeta a una vinculación mercantil concreta en el tiempo.

En esta doble vertiente que existe en la relación entre anunciante y agencia, el vínculo que existe entre agencia y anunciante se produce por el objetivo común que comparten ambas estructuras, y que es la base de su relación: la gestión de la comunicación de las marcas para las que trabajan. Las relaciones agencia-anunciante se fundamentan en actividades profesionales que se complementan, tanto en los procesos de planificación de la estrategia de comunicación, como en la gestión y coordinación de las diferentes áreas de activación de la marca. Rodríguez Centeno realiza una amplia enumeración de estas áreas de gestión de la comunicación de una marca, cuando habla del *sponsoring*, los patrocinios, las promociones, el *packaging*, el *merchandising*, el marketing directo,

relaciones públicas o la arquitectura corporativa, entre otras. Pero la actividad que desarrolla la empresa anunciante no se limita a la gestión publicitaria. El ámbito de actividad del anunciante se ocupa del *Corporate*, una noción que abarca la globalidad de la empresa. Para el autor la publicidad es incapaz de transmitir esa globalidad con sus medios, por lo que le obliga a compartir estrategias y objetivos con otras actividades de la empresa (Rodríguez Centeno, J. C. 1994: 109).

Cuando se restringe esta vinculación dentro de un contexto socioeconómico concreto, es necesario indicar que el debilitamiento de la actividad económica y del consumo es un factor determinante en el cambio que se produce en la relación agencia-anunciante, conteniéndose las inversiones en comunicación y disminuyendo a su vez las actividades que no generan un estímulo directo e inmediato en las ventas. En este contexto en muchas ocasiones la comunicación estratégica deja paso a una propuesta de promoción de marca basada en la suma de acciones de activación, un enfoque hacia lo táctico que busca resultados en el corto plazo. La agencia dedica su actividad profesional a la ejecución de estas acciones, y reduce su ámbito de actuación en la dimensión estratégica de la marca, limitando con ello también su valor. Es dentro de este proceso de autogestión de la estrategia de la marca por parte del anunciante, donde se origina una buena parte de la reestructuración del sector publicitario y del rol que ocupan las agencias de publicidad en su relación con las estrategias de comunicación de los anunciantes.

Para Pérez Ruiz los cambios en las relaciones entre anunciantes y empresas de publicidad se deben además a la diversificación de las cuentas, donde cada producto tiene su propia imagen y vida comercial, por lo que los anunciantes acaban trabajando con varias agencias a la vez, lo que provoca una pluralidad de enfoques. A pesar de esto, también se está produciendo en algunos sectores lo que el autor denomina las “*concesiones de cuentas*”. Este fenómeno obedece a la estrategia de las marcas que pertenecen a estructuras internacionales, donde cada vez pesan más las decisiones globales, con políticas de marca multipaís, que deja pocas concesiones a las decisiones locales. En este contexto el cambio de agencia por parte del anunciante se practica con mayor asiduidad, ya que la actividad de la agencia se reduce a la implementación de la estrategia, produciendo y ejecutando las acciones, limitando su actividad a la adaptación de las estrategias que dictan las corporaciones transnacionales. Esto produce poca

satisfacción del anunciante en el servicio que desempeña la agencia, por el escaso valor estratégico del servicio contratado (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 55).

Dentro de las distintas disciplinas que intervienen en la gestión publicitaria de una marca, existe un ámbito de actuación a corto plazo, basado en ejecuciones tácticas, y en acciones publicitarias que no utilizan medios masivos. Es el ámbito de actividad donde se desarrollan las acciones tácticas denominadas *Below-the-line*. En la obra de Victoria Mas “*Reestructuras del sistema publicitario*”, Miguel Ángel Pérez Ruiz, de la Universidad Complutense de Madrid, aporta un nuevo enfoque al cambio de relación anunciante-agencia, cuando indica que, desde el punto de vista de las agencias, en los últimos años los cambios más destacables en la relación directa con los anunciantes se debe a que “*las agencias y anunciantes rompieron la línea divisoria que se estableció en la década de los ochenta entre above y below, pasando a la comunicación integral, a la que se le añadió los medios interactivos*” (Victoria Mas, J. S. 2005: 173). Desde esta perspectiva se propone que la derivación de presupuestos hacia lo no convencional produjo un crecimiento de los servicios que ofrecía la agencia hacia el desarrollo de nuevas disciplinas. Pero el hecho de que se extienda el ámbito de actuación de la agencia en el desarrollo de actividades *Below-the-line*, no siempre conlleva una mejora en el atractivo de las funciones que desarrolla la agencia para el anunciante, sino que en muchos casos produce un alejamiento del valor estratégico de su función.

Se establecen nuevas disciplinas en el ámbito de actividad de la agencia, diferenciando entre las agencias de publicidad convencionales y las agencias especializadas. De esta forma, pese a que los anunciantes siguen valorando la creatividad y estrategia de las agencias por encima de otras variables, existe una mayor demanda de los anunciantes en el desarrollo de acciones *Below-the-line* por parte de las denominadas “*agencias especializadas*”. Los anunciantes delegan la gestión y ejecución de estas acciones no convencionales en agencias que pueden estar alejadas de la estrategia comunicativa concebida por la Dirección de marketing del anunciante, o por la propia agencia que trabaja en la estrategia de la marca. Se produce una doble tendencia en la agencia. Por una parte, aquellas agencias que ofrecen todos los servicios *in house*, en lo estratégico y en lo táctico, y por otra parte aquellas agencias que integran en su estructura a empresas especializadas, y que en ocasiones forman parte de la oferta de servicios de un grupo de comunicación al que pertenecen.

4.6.2. Ámbitos de actuación del anunciante.

Haciendo una aproximación al concepto de anunciante desde el punto de vista de las estructuras de la publicidad, para Pérez Ruiz se trata del “*motor del negocio publicitario*” (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 31). Como inversor y emisor de la publicidad, la estructura de comunicación del anunciante está estructurada por diferentes departamentos que integran la Dirección de marketing y la jefatura de publicidad, y donde se producen relaciones jerárquicas con otras áreas de gestión de la empresa, como la Dirección de ventas y de compras.

Para Ferrer Roselló los objetivos publicitarios del anunciante se concentran, desde un punto de vista general, en dar a conocer un producto y sus características. También destacan otras funciones más cualitativas como incrementar la notoriedad de marca, mejorar la imagen de marca, mantener la fidelidad de los compradores o modificar hábitos de compra o consumo. Otros objetivos más cuantitativos del anunciante son generar tráfico de público a los establecimientos, localizar nuevos clientes potenciales o actuar en la distribución y en el punto de venta (Ferrer Roselló, C. 2001: 36).

Para Castellblanque, entre las funciones de la Dirección de marketing se encuentra la identificación del cliente, la segmentación, la exploración de nuevos nichos de mercado, y sobre todo, la diferenciación (Castellblanque, M. 2006: 53). La diferenciación en marketing es lo que verdaderamente apreciarán los clientes, y lo que la competencia no podrá ofrecer.

Según indica Isabel de Salas en el primer capítulo de la obra de Victoria Mas “*Reestructuras del sistema publicitario*”, el anunciante y su plan estratégico debe tener en cuenta la realidad económica y política del mercado donde actúa. Complementando esta idea, y en línea con lo expuesto por Castellblanque, Isabel de Salas cita el libro de John Kay, “*Fundamentos del éxito empresarial*”²⁹, quien defiende la diferenciación como razón de éxito empresarial, entendida como la capacidad de añadir valor a la estrategia de empresa, desde la búsqueda de su carácter distintivo (Victoria Mas, J. S. 2005: 76).

²⁹ Kay, J. 1994. Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. Ariel, Barcelona

La estrategia de marketing del anunciante estará por tanto bien definida siempre que consiga establecerse desde una diferenciación clara y valorada para el mercado, cuando además se dirige a un grupo específico de clientes, satisface las necesidades concretas de esos clientes, y proporciona un conjunto de beneficios específicos para este segmento. Para Castellblanque la estrategia de comunicación debe focalizarse en la definición de las motivaciones de ese grupo específico de consumidores, y elaborar un producto publicitario que genere vinculación a través del tono, la personalidad y la atmósfera general de la comunicación de las marcas. Es lo que Castellblanque denomina el *Copy Strategy* (Castellblanque, M. 2006: 54). Una estrategia adecuada debe basarse en ventajas que provengan del universo del consumidor.

Isabel de Salas complementa esta idea desde la perspectiva de la segmentación estratégica, que pretende encontrar el punto de equilibrio en las estrategias del anunciante entre los costes de comercialización y la amplitud de cobertura de mercado. Para de Salas, *“Si los objetivos de los consumidores cambian con el tiempo, en algún momento el anunciante se verá obligado a considerar el ofrecer un producto/servicio diferente. Las estrategias basadas en los clientes son el fundamento de toda estrategia”* (Victoria Mas, J. S. 2005: 81).

4.6.3. La relación entre agencia y consumidor.

Desde la óptica del consumidor, para M^a Victoria Carrillo, profesora de la Universidad de Extremadura, los elementos que influyen en la percepción sobre la propuesta de marca dependen de factores del macroentorno, y de su pertenencia a grupos sociales. Factores del macroentorno como la cultura, entendida como la experiencia social adquirida como miembros de una sociedad, o la subcultura, que otorga la pertenencia a unos determinados segmentos que poseen valores, costumbres y otras formas de conducta que los distingue de otros segmentos, y que pueden influir en la compra de una determinada marca (Victoria Mas, J. S. 2005: 283).

Pero los usos y costumbres del consumidor ante las estrategias de marca están cambiando, principalmente por los roles que adopta el consumidor en su relación con

las marcas. El grado de influencia que conllevaba la pertenencia a un determinado grupo social en muchos casos se está reduciendo, apareciendo una nueva tipología de consumidor más individualista. Buena parte de esta circunstancia se debe a la aparición de Internet. Según David Caldevilla el consumidor ha descubierto en Internet una nueva herramienta de conocimiento y análisis de los mercados y de su oferta, gracias a los datos que obtiene mediante el uso de los nuevos medios digitales (Caldevilla Domínguez, D. 2010: 35). Pero ahora esta comunicación es bidireccional, y el acopio de información se produce en ambas direcciones. La interactividad en la comunicación permite a su vez a la agencia ahondar en el conocimiento del consumidor y de sus hábitos, lo que favorece la comunicación efectiva con él, mediante una retroalimentación continua. Esta bidireccionalidad de la comunicación permite intercambiar contenido informativo de forma accesible. Este proceso mejora la toma de decisiones ante la compra, por parte del consumidor, y ante la propuesta de venta, por parte de la estrategia de marca que propone la agencia. La comunicación se convierte en una conversación entre la marca y sus consumidores. Esta conversación está arbitrada por la agencia, que habla con los consumidores en nombre de sus marcas, dejando en el centro de la comunicación al consumidor, quien se convierte en altavoz y en prescriptor de la marca con su entorno.

La agencia debe ser capaz de aprovechar esta oportunidad de personalización de la oferta mediante el uso de los canales digitales, que favorecen el intercambio de información del consumidor con las marcas que consume y con su entorno. A través de la información que se obtiene del usuario, la agencia es capaz de personalizar el mensaje, haciéndolo por tanto más eficaz, desde el punto de vista de la conexión con las emociones y vivencias de los consumidores a los que se dirige. Sin embargo, según indica Caldevilla, todo ese conocimiento caerá en vacío si no se utilizan las estrategias correctas y necesarias para conseguir un alto impacto mediante la personalización (Caldevilla Domínguez, D. 2010: 39).

4.6.4. La relación agencia-agencia.

La relación y colaboración entre agencias que compiten de forma directa en un mismo mercado, compartiendo rasgos como la tipología de servicios ofertados, la dimensión y volumen de negocio, o su ámbito de actuación geográfica, suele ser muy limitada. La propia idiosincrasia de la actividad publicitaria, marcada por un elevado nivel de competencia dentro de un espectro muy variado de agencias que rivalizan por las principales cuentas del país, ha propiciado estrategias empresariales proteccionistas, que intentan retener las cuentas de cabecera de sus agencias y evitar fugas de información sensible sobre la gestión de las necesidades de sus clientes.

Las agencias realizan su actividad profesional en un mercado históricamente muy competitivo. La organización de los equipos de trabajo entorno al cliente conlleva que la pérdida de una cuenta traiga consigo una reestructuración interna, mayor en los casos en los que esta pérdida constituya una parte importante de la contribución económica de las cuentas a la agencia. Por tanto, ante estas situaciones, habituales en la coyuntura en que se desenvuelve el mercado en la actualidad, no sólo se produce perjuicio en el volumen de negocio de la agencia, sino también inestabilidad en cuanto a los perfiles profesionales que integran la estructura de ésta, y dificultades para conseguir retener el talento profesional de las agencias.

No obstante, la agencia de publicidad es una organización empresarial colaborativa, acostumbrada a trabajar con otras estructuras en distintos grados de vinculación empresarial. Aún así, para que esta colaboración sea abierta y continuada, debe producirse entre agentes que no compitan directamente en un mismo mercado, tratándose en muchos casos de colaboraciones con agencias de publicidad especializadas y complementarias, empresas de actividad anexa a la publicitaria, o agencias de su mismo perfil pero que actúan en mercados diferentes. En este sentido suelen producirse sinergias entre agencias similares que trabajan para marcas en mercados geográficos distintos, tanto en ámbito regional como en colaboraciones con estructuras internacionales.

La relación multipaís entre agencias es una fórmula de trabajo habitual desde hace décadas. Las agencias independientes que no pertenecen a grupos multinacionales

suelen establecer colaboraciones cuando gestionan la comunicación de una marca en ámbito internacional para realizar o coordinar una acción de comunicación de su cliente fuera de su ámbito geográfico. Estas relaciones con agencias de otros países suelen producirse mediante la integración en una red internacional de agencias.

La pertenencia de una agencia a una red de agencias independientes para colaborar en proyectos en mercados internacionales, representa ventajas destacadas frente a las agencias con una dinámica de trabajo más individualista y aislada, y también frente a los grupos internacionales, regidos por normas y mecanismos globales que dejan poco margen para la autonomía de las agencias en sus propios mercados locales. Sobre estas ventajas de las redes independientes se habla en el artículo del 17 de noviembre de 2011 publicado en *Top Comunicación*³⁰. Entre las principales ventajas de las redes internacionales que recoge este artículo, podemos destacar el intercambio de conocimientos, la flexibilidad, agilidad y rapidez en la respuesta, la gestión directa por parte del *staff* de cada agencia local, en muchos casos por parte del equipo directivo, y una mayor flexibilidad y permeabilidad a las necesidades locales de los anunciantes.

A través de estos mecanismos de gestión de cuentas a través de redes de agencias independientes, además de contar con servicio en mercados fuera de las fronteras propias mediante las sinergias con las agencias *partner*, -de representatividad en ese mercado, y recursos humanos y técnicos en las zonas geográficas en las que se va a actuar-, permite obtener de forma directa información estratégica fundamental para la gestión de la cuenta. Una información que sin contar con estas estructuras colaborativas sería mucho más costosa obtener. Datos relevantes en este sentido serían las características socioeconómicas de los públicos objetivos a los que se dirige la marca en otros territorios, conocimiento de los aspectos legales que afectan a su actuación, información sobre cuáles son los medios y soportes publicitarios que ofrecen una cobertura más adecuada para un determinado cliente, qué estrategia está realizando su competencia en ese otro territorio o el grado de utilización de prescriptores locales.

Participar en procesos de trabajo en entornos colaborativos no sólo representa mejoras en la gestión de clientes y cuentas, sino que también supone una oportunidad interna

³⁰ Periodicopublicidad.com 17 noviembre 2011. Desarrollado en página 78. Capítulo 4.3. Análisis de la organización del sector empresarial en España.

para atraer y mantener talento. En el artículo publicado en *Ipmark*³¹ en junio de 2015, titulado “*el talento en la era digital*”, se hace referencia a este aspecto dentro del encuentro organizado por *Foxize School* a propósito de la gestión del talento en la era digital. Dentro de este foro, David Tomás, Director general de *Cyberclick Group*, indicó que “*no habrá talento en una empresa si no hay un entorno colaborativo en el que todos sientan que aportan por igual*”. No obstante, en este artículo también existen ópticas menos favorables que destacan dificultades para la gestión del talento externo. Para Eduardo Lazcano, experto en comunicación y desarrollo de equipos, el mercado todavía no está lo suficientemente educado para pagar por talento.

En ámbito nacional y regional, los acuerdos entre agencias similares suelen producirse por circunstancias concretas y temporales para la gestión de una cuenta en particular durante un periodo de tiempo concreto. Pero las condiciones en las que se articulan las relaciones entre agencias que son competencia directa en un mismo mercado, suele regirse por estructuras superiores que ejercen la labor de cohesionar la actividad profesional, y representar y defender los derechos comunes de todos los agentes que participan en la industria publicitaria. Hablamos en este caso de estructuras como los Colegios Profesionales o las Asociaciones y Federaciones sectoriales.

La plataforma “Publicidad Sí!”.

En el portal de la plataforma “*Publicidad Sí!*” se reúne buena parte de las asociaciones que operan en nuestro país. “*Publicidad Sí!*” es una iniciativa para promover la relevancia social y económica de la publicidad en España, y está compuesta por los agentes más relevantes de la industria. Su objetivo es fomentar cambios positivos en la sociedad, reivindicando la publicidad como un elemento fundamental del desarrollo económico, social y cultural.

³¹ <http://ipmark.com/la-gestion-del-talento-en-la-era-digital/>





















			
Academia de la Publicidad	AEA Asociación Española de Anunciantes	AEACP Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria	AEAPS Asociación Española de Agencias de Publicidad de Salud
			
AEEPP Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas	Agencias de España <i>"La buena publicidad hace grande las"</i>	AGEPE Asociación General de Empresas de Publicidad	AM Asociación de Agencias de Medios
			
AMPE Asociación de Medios Publicitarios de España	ANEIMO Asociación de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión	ARI Asociación de Revistas de Información	APCP Asociación de Productoras de Cine Publicitario
			
AUTOCONTROL	CóC Club de Creativos	FNEP Federación Nacional de Empresas de Publicidad	Grupo Consultores
			
IAA International Advertising Association	IAB Interactive Advertising Bureau	Infoadex	AD Agencias Digitales

Tabla 7. (1) Asociaciones pertenecientes a la plataforma “Publicidad Sí!”. <http://www.publicidadsi.es/asociaciones/>



Grupos de Investigación de Marcas de la Facultad de CCII de la Universidad Complutense

Tabla 7. (2) Asociaciones pertenecientes a la plataforma “Publicidad Sí!”. <http://www.publicidadsi.es/asociaciones/>

Una clasificación distinta de algunas de las asociaciones empresariales del sector de la publicidad, el marketing y la comunicación, la encontramos en la edición digital de la revista “*El Publicista*”, en su sección de enlaces³²:

³² http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=206&id_seccion=141

entidad	denominación
AUTOCONTROL.	Asociación para el Autocontrol de la Publicidad
ACED.	Asociación Catalana de Empresas de Distribución-Buzoneo
ADIGITAL.	Asociación Española de la Economía Digital
ADECEC.	Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación
ADG/FAD.	Agrupación de Diseño Gráfico
AEA.	Asociación Española de Anunciantes
AEACP.	Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria
AEAE.	Asociación Española de Agencias de Eventos
AEAPAF.	Asociación Empresarial de Agencias de Prensa y Archivos Fotográficos
AECEM.	Asociación Española de Comercio Electrónico
AEDE.	Asociación de Editores de Diarios Españoles
AEDEMO.	Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión
AEEPP.	Asociación Española de Editoriales de Publicaciones Periódicas
AEMP.	Asociación Española de Agencias de Marketing Promocional
AEPE.	Asociación Española de Publicidad Exterior
AEPS.	Asociación de Empresarios de Publicidad de Sevilla
AFP.	Asociación de Fotógrafos Profesionales de España
AFE.	Asociación de Ferias Españolas
AGEMDI.	Asociación de Agencias de Marketing Directo e Interactivo
AGEP.	Asociación General de Empresas de Publicidad
AGM.	Asociación Gremial de Empresarios de Artes Gráficas y Manipulados de Papel de Madrid
AIMC- EGM.	Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación
AM.	Asociación de Agencias de Medios
AMAPA.	Asociación de Medios y Agencias de Publicidad de Aragón
AME .	Asociación de Agencias de Modelos de España
AMPE.	Asociación de Medios Publicitarios de España
ANEIMO.	Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión Pública
ANEB.	Asociación Nacional de Empresas de Buzoneo
ANEP.	Asociación Nacional de Empresas de Producción Audiovisual
APG España.	Account Planning Group
APM.	Asociación de la Prensa de Madrid
APP.	Asociación de Prensa Profesional
APCP.	Asociación de Productoras de Cine Publicitario
ARI.	Asociación de Revistas de Información
ASERLUZ.	Asociación Española de Empresarios Fabricants de Rótulos Luminosos e Industrias Afines
ASIMELEC.	Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica
ADEGI.	Asociación de Agencias de Publicidad de Guipúzcoa
AAPCV.	Asociación de Agencias de Publicidad de Valencia
ADAPPA.	Asociación de Agencias de Publicidad del Principado de Asturias
AEPG.	Asociación de Empresarios de Publicidad de Granada
APAPP.	Asociación Provincial de Agencias de Publicidad de Pontevedra
ATP.	Asociación Española de Titulados y Profesionales de Publicidad, Marketing y Comunicación
AUC.	Asociación de Usuarios de la Comunicación
AUI.	Asociación de Usuarios de Internet
CAC.	Consell de L'Audiovisual de Catalunya
CdC.	Club de Creativos
CMM	Club de Dirigentes de Marketing de Madrid
CMB	Club de Marketing de Barcelona
C. Prof.	Col·legi de Publicitaris Públiques de Catalunya
C. Prof.	Col·legi Professional de Disseny Gràfic de Catalunya
DIRCOM .	Asociación de Directivos de Comunicación
FNEP.	Federación Nacional de Empresas de Publicidad
Graphispac.	Asociación Española de Artes Gráficas, Embalaje plv Embotellado y Afines
Gremi de Publicitat.	Asociación Empresarial Catalana de Publicidad
IAB Spain.	Interactive Advertising Bureau
Introl.	Información y Control de Publicaciones
MKT.	Asociación de Marketing de España
PD&BD.	Asociación de Publicidad Directa y Bases de Datos
Sepromark.	Club de Marketing Farmacéutico
UTECA.	Unión de Televisiones Comerciales Asociadas

Tabla 8. Asociaciones empresariales del sector de la publicidad. Fuente: elpublicista.es

Debido a que el número de asociaciones y agrupaciones sectoriales que existe en el ámbito de actuación de la agencia publicitaria es muy elevado, y para un mayor conocimiento de las actividades y funciones de estas organizaciones, hemos escogido a

seis de ellas, tratando de seleccionar a algunas de las instituciones que tienen mayor grado de representación dentro del ámbito de actividad profesional de la agencia publicitaria. Por ello se ha seleccionado a dos organizaciones de carácter nacional que agrupan a las empresas de publicidad en general, la Asociación General de Empresas de Publicidad y la Federación Nacional de Empresas de Publicidad, y dos asociaciones nacionales que representan a las agencias de comunicación y agencias publicitarias respectivamente, La Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria y La Asociación de Agencias de España. En ámbito regional se ha optado por una asociación de agencias autonómica, y un Colegio profesional de ámbito también autonómico: la Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana y el Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana.

Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP)³³.

www.agep.es

Asociación que agrupa desde el año 1977 a empresas de ocho sectores básicos de la publicidad: Agencias de Publicidad, Agencias de Medios, Empresas de Publicidad Directa y Marketing Directo, Empresas de Publicidad Exterior, Agencias de Publicidad Médico-Farmacéutica, Exclusivas de Publicidad y Actividades Complementarias. Cuenta en la actualidad con más de 200 empresas asociadas y ofrece servicios gratuitos profesionales de información y documentación:

Asesoría Directiva y Técnica.

- Información y asesoramiento profesional.
- Dirección y asesoría creativa.
- Dirección y asesoría estratégica.

Asesoría sobre Formación Reglada y Continua.

- Información y asesoramiento profesional.
- Negociaciones Colectivas (Convenio, Normas Sectoriales, etc.).

³³ Servicios Agep <http://www.agep.es/images/imagenes/pdfs/serviciosagep.pdf>

- Información sobre Formación Continua.

Asesoría Jurídica y Laboral.

- Servicios Jurídicos.
- Servicios Profesionales.
- Servicios Laborales.

Asesoría Fiscal.

- IVA.
- Sociedades.

Servicio de Publicaciones

- Publicaciones Técnicas (Laborales, Fiscales, Profesionales, Asociativas, etc.).
- Línea Editorial AGEPCIE DOSSAT con libros sobre Publicidad y Marketing.
(Precios especiales para asociados)

Servicio Exclusivo: Investigación.

- Mapa Profesional del Sector Publicitario en España.
- Mapa Profesional del Sector de Publicidad en la Unión Europea.
- Unidad Estratégica de Apoyo a la Gestión de Empresas de Publicidad.

Servicio Exclusivo: Concursos de toda España y Europa.

- Información diaria a asociados -por fax o correo electrónico- sobre Concursos o Licitaciones Públicas de ámbito europeo, estatal, autonómico y municipal.
- Diario de Subastas y Concursos de la Unión Europea.
- Boletín Oficial del Estado.
- Boletines de las Comunidades Autónomas
- Boletines de las Diputaciones Provinciales

Servicio Exclusivo: Depósito de Campañas

- Sistema de Registro de Campañas presentadas a concurso con el objetivo de prevenir posibles apropiaciones de ideas.

Servicio Exclusivo: Registro de Morosos

- Este servicio se ofrece por correo y a través de la página Web de la Asociación para informar a los asociados de los casos de Incumplimientos Contractuales (morosos).
- Cursos Gratuitos Formación Continua (FORCEM).

Servicio de Recursos Humanos: Bolsa de Trabajo

- Ofertas de empleo y pre-selección de los currículos disponibles en la Bolsa de Trabajo.

Servicio General de Información

- Circulares.
- Boletines informativos.
- Documentación sobre temas técnicos (Acuerdos de procedimiento, Protección de Datos, Prevención de Riesgos Laborales, Economía, Legislación por Autonomías, etc.)

Federación Nacional de Empresas de Publicidad (FNEP)³⁴.

www.fnep.es

La Federación Nacional de Empresas de Publicidad es una organización empresarial nacional sin ánimo de lucro, fundada en 1978. Cuenta con más de 1.800 socios y se ocupa de la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses empresarios publicitarios, generales y comunes. La FNEP está formada por asociaciones empresariales, tanto territoriales como inter-regionales y empresas de publicidad individuales en los ámbitos donde no existen constituidas asociaciones empresariales publicitarias. Se encuentran agrupadas dentro de la FNEP pequeñas, medianas y grandes empresas publicitarias.

Objetivos de la FNEP:

- Fomentar y defender el sistema de la libre iniciativa dentro del marco de la economía libre de mercado.
- Hacer patente la importancia fundamental de la publicidad en nuestra sociedad.
- Potenciar a la publicidad como instrumento básico de comunicación, creación de riqueza y de prestación de servicios a la sociedad.

³⁴ Servicios FNEP www.fnep.es

- Representar, promocionar y defender los intereses corporativos de sus entidades federadas.
- Promover y defender la unidad y la integración empresarial publicitaria.

Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria³⁵.

www.agenciasaeacp.es

La Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria –AEACP- es una entidad de carácter profesional sin ánimo de lucro formada por las principales agencias de publicidad españolas. Fundada en el año 1977, cuenta en la actualidad con 35 empresas asociadas. Las agencias de publicidad socias de la AEACP facturan en torno al 85% de la inversión gestionada a través de agencias en España, lo que indica el alto nivel de representación de la asociación en el sector de las agencias.

Sus dos objetivos principales son: defender la libertad de expresión comercial y los intereses profesionales de las agencias, y promover y desarrollar la actividad publicitaria.

Funciones de la AEACP:

- Clarificar la información del mercado publicitario y mejorar las relaciones de las agencias con anunciantes y proveedores.
- Impulsar la creatividad.
- Representar a las agencias ante el sector publicitario y ante la sociedad.
- Proporcionar servicios generales a sus asociados.

Asociación de Agencias de España³⁶.

www.agenciasdeespana.es

La Asociación de Agencias de España es una organización profesional y empresarial, independiente, de ámbito nacional, sin ánimo de lucro y formada por las principales empresas de capital mayoritariamente español que gestionan la comunicación comercial

³⁵ Funciones AEACP. Fuente: <http://www.agenciasaeacp.es>

³⁶ Objetivos Agencias de España. <http://www.agenciasdeespana.es>

e institucional de Marcas, Compañías e Instituciones en cualquiera de sus manifestaciones: agencias de publicidad, agencias de relaciones públicas, agencias de medios, agencias digitales, agencias de marketing directo, agencias de eventos, agencias de promoción, consultoría de marca, agencias de *branding* / identidad corporativa, agencias de marketing móvil, agencias de *healthcare*, etcétera.

La asociación Agencias de España esta dotada de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines. Agencias de España esta integrada en la CEOE, como miembro de pleno derecho, con las garantías explícitas que esto supone de interlocución con la Administración Pública en su estamento más alto: Secretarías de Estado, Ministerios, Presidencia de Gobierno y todo tipo de Instituciones Públicas y Privadas.

Entre sus objetivos podemos destacar:

- Promover activamente ante la Administración e Instituciones Públicas o Privadas, acuerdos y mejoras de condiciones sectoriales que garanticen un mejor desarrollo del tejido empresarial y faciliten la entrada a nuevos emprendedores en el sector de la comunicación comercial.
- Lanzar iniciativas encaminadas a generar diálogo y plantear cambios en aquellos aspectos sectoriales de gran importancia para la profesión como: concursos de ideas, políticas de contratación, remuneración, propiedad intelectual, convenios sectoriales, formación, premios, etc.
- Puesta en marcha de un plan de comunicación que genere presencia en medios de comunicación. Organización de foros y encuentros empresariales para difundir los objetivos y valores de la Asociación.
- Crear comisiones de trabajo para el desarrollo y puesta en marcha de iniciativas beneficiosas para los asociados. Patrocinar, diseñar y publicar de diferentes estudios sectoriales. Organizar encuentros y seminarios profesionales, nacionales e internacionales.

Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana³⁷. www.aecpcv.com/

La Asociación se crea en abril de 2001, y pretende convertirse en la organización que recoge a todas aquellas empresas y profesionales que prestan servicios de valor añadido en el proceso de la comunicación publicitaria, en el ámbito de la Comunidad Valenciana. Para el desarrollo de su actividad, la AECPCV cuenta con la participación activa de sus asociados. Su metodología de trabajo gira en torno a la búsqueda de soluciones a la problemática del sector. Para ello se han creado los comités ejecutivos, formados por representantes de los socios de la asociación.

Objetivos de la asociación:

- Representatividad sectorial: Ser la voz representativa del sector publicitario ante empresas, instituciones y sociedad general y puesta en valor de la profesión.
- Recuperar la función estratégica de la comunicación como herramienta de desarrollo y puesta en valor de la profesión publicitaria.
- Proyección empresas asociadas: proyectar la imagen y los valores de las empresas asociadas, como referentes de profesionalidad.
- Fomento de la actividad: fomentar e impulsar el crecimiento de la actividad publicitaria en la comunidad valenciana.

Ventajas para los asociados:

- Servicio de depósito previo de campañas
- Formación exclusiva gratuita
- Información clave del negocio
- Relaciones estratégicas con los medios
- Fomento del *networking* interno para generar sinergias entre asociados y externo, con anunciantes y empresas.
- Acuerdos estratégicos con empresas, descuentos y ventajas
- Representatividad pública sectorial
- Condiciones especiales eventos propios: La Lluna y La Cumbre Empresa Marca y Comunicación.

³⁷ Objetivos de la AECPCV. <http://www.aecpcv.com/>

- Descuentos en eventos sectoriales: acuerdos ventajosos con otras asociaciones, festivales y congresos.
- Herramientas de apoyo.
- Asesoramiento legal, fiscal y laboral gratuito.
- Participación activa en iniciativas sectoriales públicas y privadas.
- Promoción de servicios de asociados.
- Defensa de los intereses de los asociados.
- Seguimiento de concursos.
- Control de malas prácticas sectoriales.

Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana³⁸.

www.publicolegiocv.es/

El Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana es una corporación de derecho público creada por el Parlamento de la Comunidad Valenciana en su Ley 5/2001, reconocida por el Estado y amparada por las Leyes Estatales y Autonómicas vigentes de Colegios Profesionales, con personalidad jurídica propia independiente de las diferentes Administraciones Públicas, de las que no forma parte integrante, sin perjuicio de las relaciones de derecho público que pudiera tener con ellas.

Corresponde al Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana la ordenación y representación exclusiva de la profesión de publicitario y de relaciones públicas, y de la actividad profesional de los colegiados, así como la defensa de sus intereses profesionales dentro de los límites jurisdiccionales de la Comunidad Valenciana.

Las funciones del Colegio son:

- Mejorar las condiciones en que los profesionales de la publicidad y las relaciones públicas llevan a cabo su trabajo.
- Procurar la defensa profesional de sus miembros.

³⁸ Funciones del Colegio de Publicitarios de la Comunidad Valenciana. <http://www.publicolegiocv.es/>

- Dar los servicios asistenciales propios de un Colegio Profesional.
- Procurar, en beneficio de la sociedad, que la publicidad y las relaciones públicas sean ejercidas por profesionales con la formación y la preparación adecuadas, adoptando las medidas necesarias para evitar el intrusismo profesional..
- Constituirse en garante ante la sociedad de la honestidad profesional y deontológica de quienes ejercen la publicidad y las relaciones públicas.

Dentro de sus competencias específicas, el Colegio enumera además de las anteriores, entre otras las siguientes funciones:

- Asumir la representación de los publicitarios y/o relaciones públicas de la Comunidad Autónoma Valenciana ante sus autoridades y organismos.
- Examinar, denunciar y combatir las cuestiones relacionadas con el intrusismo en la profesión.
- Elaborar y ejecutar programas formativos de carácter cultural o científico en el ámbito autonómico y/o local.
- Colaborar en la definición y actualización de criterios de buena práctica profesional.
- Requerir a cualquier colegiado para que cumpla sus deberes, éticos o legales, de contenido profesional.
- Ejercer, a través de la Junta de Gobierno, la potestad disciplinaria y sancionadora, según el régimen establecido en estos Estatutos.
- Llevar el censo de profesionales y el registro de títulos.
- Concertar convenios de colaboración u otros con instituciones profesionales, nacionales o extranjeras, de equivalente ámbito territorial.

Como queda patente en la descripción de servicios que las asociaciones profesionales prestan a sus asociados, al sector profesional, y a la sociedad en general, estas organizaciones se convierten en órganos de representación y defensa de los intereses corporativos del sector. Las funciones descritas de asesoramiento profesional (jurídico, laboral y fiscal), investigación, formación y comunicación de las actividades del sector, junto con otras importantes funciones para fomentar el diálogo y las relaciones estratégicas entre empresas, constituyen una labor fundamental de estas asociaciones para conseguir regular la actividad profesional, y contribuir a aumentar la unión y el corporativismo. A pesar de financiarse con las cuotas de sus asociados y ofrecer unos

servicios exclusivos por su pertenencia, se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, cuya finalidad es representar a todos los agentes que operan en el sector de actividad en el que operan. Por ello existen más divergencias que semejanzas entre estas organizaciones y la agrupación profesional que representa una red de agencias, cuyo objetivo reside en convertirse en una suma de expertos para lograr la identificación del mercado como una propuesta específica y diferencial, y que sólo integra a las agencias que pertenecen a la red, y no al sector en general.

En el caso de la red de agencias también encontramos las funciones de representación de un colectivo profesional, formación interna, investigación de mercado y fomento de las sinergias profesionales entre los miembros. Pero en este caso se trata de una actividad privada, con diversas vías de financiación –cuotas asociados, ingresos directos por campañas realizadas, ingresos indirectos por dar soporte a campañas de los asociados- y con una finalidad mercantil y de generación de beneficios. Por tanto la red debe ser capaz de generar nuevas oportunidades de negocio a sus asociados por formar parte de un modelo de negocio diferencial y atractivo para el mercado.

Entre los objetivos de una red de agencias que no están representados en los descritos para una asociación empresarial dentro del sector publicitario podemos destacar:

- Crear una estructura comercial estable para realizar búsqueda activa de clientes objetivo del modelo empresarial que representan (en el caso de esta investigación, red de agencias regionales para anunciantes con necesidades de comunicación específicas en un territorio geográfico determinado).
- Ofrecer un servicio novedoso y diferencial frente a otros agentes que operan en el sector (campañas regionales adaptadas a las particularidades de cada región).
- Conseguir que el mercado asocie a la red como una fórmula diferencial (en la red regional, mensajes publicitarios ajustados a necesidades y públicos locales).

4.6.5. Conclusiones de los cambios en las relaciones en el sistema publicitario.

El debilitamiento de la actividad económica y del consumo en los mercados son factores determinantes en el cambio que se produce en la relación agencia-anunciante, reduciéndose las inversiones y disminuyendo a su vez las actividades de comunicación.

La derivación de presupuestos hacia lo no convencional produce un aumento de los servicios que presta la agencia, y el desarrollo de nuevas disciplinas. *“Las agencias y anunciantes rompieron la línea divisoria que se estableció en la década de los ochenta entre above y below, pasando a la comunicación integral, a la que se le añadió los medios interactivos”* (Victoria Mas, J. S. 2005: 173).

Y aquí se produce una paradoja, ya que los anunciantes delegan la gestión y ejecución de estas acciones no convencionales en agencias que pueden estar alejadas de la estrategia comunicativa concebida por la Dirección de marketing del anunciante, o por la propia agencia que trabaja en la estrategia de la marca.

Para Castellblanque la estrategia de comunicación debe focalizarse en la definición de las motivaciones de un grupo específico de consumidores, y ser capaz de elaborar un producto publicitario que genere vinculación a través del tono, la personalidad y la atmósfera general de la comunicación de las marcas. Es lo que Castellblanque denomina el *Copy Strategy* (Castellblanque, M. 2006: 54).

En lo que se refiere a la relación entre agencia y consumidor, esta bidireccionalidad de la comunicación permite intercambiar contenido informativo de forma accesible, y el proceso mejora la toma de decisiones del consumidor ante la propuesta de venta, establecida en la estrategia de comunicación que realiza la agencia para la marca. La comunicación se convierte en una conversación entre la marca y sus consumidores. Y esta conversación está arbitrada por la agencia, que habla a los consumidores en nombre de sus marcas, dejando en el centro de la comunicación al propio consumidor, quien se convierte en altavoz y en prescriptor de la marca con su entorno.

Al analizar la relación agencia-agencia, destacamos que las agencias realizan su actividad profesional en un mercado históricamente muy competitivo. No obstante, como ya se ha tratado en capítulos anteriores, la agencia de publicidad es una organización empresarial colaborativa, acostumbrada a trabajar con otras estructuras en distintos grados de vinculación empresarial.

La relación multipaís entre agencias es una fórmula de trabajo habitual desde hace décadas. Las agencias independientes que no pertenecen a grupos multinacionales, suelen recurrir a este tipo de colaboraciones cuando gestionan la comunicación de una marca en ámbito internacional. Entre sus ventajas hemos destacado la flexibilidad y rapidez, la experiencia de sus miembros, ser atendido por el *staff* de cada agencia local, y en el caso de agencias de tamaño medio y pequeño, directamente por parte del equipo directivo.

No obstante, en ámbito nacional y regional los acuerdos entre agencias de perfil similar suelen producirse por circunstancias concretas y temporales. Pero las condiciones en las que se articula las relaciones entre agencias que son competencia directa en un mercado determinado, suelen regirse por estructuras que cohesionan la actividad profesional y representan a los agentes que participan en la industria. Hablamos en este caso de estructuras como los Colegios Profesionales o las Asociaciones y Federaciones sectoriales.

Las actividades y funciones de la agrupación de empresas que representa una red de agencias independientes, constituyen más diferencias que semejanzas respecto a estas asociaciones empresariales. En el caso de una red regional de agencias, se trata de una actividad privada, con diversas vías de financiación y con una finalidad mercantil y de generación de beneficios. La red, en sí misma, debe ser capaz de generar nuevas oportunidades de negocio a sus asociados, por formar parte de un modelo de negocio diferencial frente a otras opciones de mercado que representa la propuesta de otras agencias y grupos empresariales.

4.7. La agencia de publicidad local y las redes de agencias.

El objeto de esta investigación consiste en proponer un nuevo modelo de negocio para la agencia de publicidad local, capaz de ofrecer a las marcas nacionales soluciones integradas en diferentes regiones. Una alternativa eficaz frente a otras estructuras publicitarias centralizadas. Para determinar las ventajas de este modelo frente a otros, este capítulo pretende profundizar en las características de la agencia de publicidad local, y sus diferencias frente a estructuras publicitarias de ámbito nacional o internacional.

4.7.1. Una aproximación desde el marketing.

Desde un análisis teórico de las estrategias territoriales del marketing, Martín Armario diferencia entre la estrategia de marketing estandarizada y las estrategias localizadas o de adaptación (Martín Armario, E. 1994: 59-62). La estrategia estandarizada es empleada por marcas que se comercializan con una propuesta publicitaria casi idéntica en todos sus mercados. Desde esta óptica, aunque se reconocen diferencias entre los consumidores de los diferentes territorios en los que se realiza comunicación, no se consideran tan relevantes como para tenerlas en cuenta de forma explícita en la estrategia de marketing. La argumentación de esta vertiente parte desde posiciones empresariales donde se prima la estandarización frente a otras estrategias, por su capacidad de reducir costes de producción y distribución, y por simplificar el control de las acciones de comunicación de la marca en cada territorio.

En lo que respecta a las estrategias de marketing adaptadas, su principal diferencia frente al modelo anterior consiste en elevar el valor estratégico de las diferencias que existen entre los consumidores de cada territorio. En todos los mercados existen diferencias demográficas, culturales, económicas y sociales suficientemente importantes para las estrategias localizadas, como para ser tenidas en cuenta en la definición del posicionamiento y de los mensajes publicitarios de una marca. Desde esta perspectiva, el incremento en costes de producción y distribución son inferiores a los resultados esperados, al emplear una estrategia adaptada al perfil de cada consumidor en cada

mercado. En el contexto de estas estrategias de marca adaptadas a cada mercado es donde la agencia de publicidad local encuentra su principal ámbito de actuación.

Benavides Delgado señala la falta de investigación de la publicidad para profundizar en el conocimiento de los grupos sociales y de los nuevos espacios de interacción (Benavides Delgado, J. 1994: 59). Según el autor, “*La publicidad está empeñada en el día a día y no dirige sus reflexiones al estudio del conocimiento, que los individuos y los grupos sociales tienen de la realidad*” (Benavides Delgado, J. 1994: 65).

En el artículo publicado por la Universidad Pontificia de Salamanca, que analiza las oportunidades de la publicidad en el mercado castellano-leonés desde un entorno globalizado, se destaca el valor del discurso local dentro de las estrategias de marketing adaptadas. Lo local, lo periférico, es lo que define el posicionamiento de los anunciantes que trabajan en este ámbito, basando su posicionamiento en el valor de la proximidad, con un mayor conocimiento de los mercados, los consumidores y los medios de un ámbito geográfico limitado (Alameda García, D; Fernández Blanco, E; Martín Martín, I. 2009: 86). Pero esta estrategia también genera limitaciones cuando, teniendo como objetivo llegar a cada mercado-territorio con una propuesta de marca localizada, se lleva a cabo sin la coherencia necesaria entre la comunicación que realiza una marca en un territorio y su posicionamiento global. Puede por tanto existir en estos casos una falta de identificación de los consumidores locales con la promesa de esa marca en ese territorio, al no ser capaz de conectar con los *insights* locales que garantizan esta conexión de un público local con la marca.

Las estrategias de comunicación local no son sólo objetivo de las marcas regionales o nacionales. También encontramos casos de marcas internacionales con necesidades de ajustar su discurso a un territorio geográfico concreto. Un buen ejemplo de conseguir ser coherente con el discurso global cuando se enfoca la creatividad a lo local, lo encontramos en la campaña realizada por la multinacional de la automoción Audi para el mercado australiano. En el blog lolocalescool.com, dedicado a comunicación local, en un post del 27 de septiembre de 2014 se explica este caso de éxito³⁹. Para mejorar su presencia en el sector de automóviles de lujo en Australia, donde Audi no contaba con

³⁹ <http://lolocalescool.com/audi-y-su-apuesta-por-la-publicidad-local/>

un gran reconocimiento de marca, se apostó por una estrategia para dar protagonismo al consumidor local, creando una campaña desarrollada en Australia y por los australianos. El objetivo era conseguir generar tráfico a los concesionarios, ya que Audi tiene unos índices muy elevados de conversión de prueba en compra. En esta campaña los anuncios eran creados por los propios consumidores, a partir de imágenes rodadas por la marca en diversas localizaciones australianas. Desde un *microsite* el consumidor podía crear su propio anuncio, eligiendo planos, paisajes, recorridos... El ganador sería el anuncio que se produciría para la campaña de televisión nacional. Con esta estrategia de comunicación local, esta multinacional de la automoción logro crecer un 28% en las visitas a tiendas, mejorando el reconocimiento de marca y ventas.

Desde la óptica de Jean-Marie Dru en su obra “*Disrupción*” se aporta una visión complementaria sobre el valor de lo local, ya que para el autor toda ideación publicitaria parte de lo concreto, de lo local. Explica Dru que las campañas brotan de lo concreto porque se alimentan de la vida cotidiana de quienes las idean. “*Toda gran idea surge de la mente de alguien que pertenece a algún sitio*” (Dru, J. 1997: 13).

Cuando las marcas no incorporan en sus estrategias de comunicación campañas de ámbito local, dejan pasar la oportunidad de conseguir mayor *engagement* con sus públicos en territorios que pueden tener necesidades específicas de comunicación: introducción de la marca en un nuevo territorio, nuevo competidor local, territorio con mayor grado de penetración de la categoría de la marca, activación de patrocinios locales, etcétera. Luis Piquer, Director General de la agencia Publips, en un artículo publicado el 27 de junio de 2014 en el blog lolocalescool.com⁴⁰, denomina a esta carencia de las marcas de estrategias de comunicación local “*miopía periférica*”. En su artículo, Piquer define la miopía periférica como “*la cortedad de alcances o de miras*”, un efecto visual que impide ver con claridad lo que está lejos del que mira. Las campañas deben ser capaces de ver con claridad las particularidades y diferencias de las regiones a las que se dirigen. De esta forma pueden aprovecharse oportunidades para aquellos que sepan identificar las particularidades de cada territorio, e integrarlas en sus acciones de comunicación. Según Piquer, para vencer la “*miopía periférica*” es

⁴⁰ <http://lolocalescool.com/la-miopía-periférica-de-comunicación/>

necesario contar con un equipo que sepa combinar el *expertise* global con un alto grado de conocimiento local.

4.7.2. El rol de la agencia en las estrategias de marca local.

Tras el análisis del texto realizado por Alameda García, Fernández Blanco y Martín Martín, de la Universidad Pontificia de Salamanca, cabe indicar cómo la empresa publicitaria que limita su actividad a un ámbito regional, se enfrenta a los siguientes problemas (Alameda García, D; Fernández Blanco, E; Martín Martín, I. 2009: 83):

- Por parte del anunciante de ámbito local, problemas derivados de la escasez de recursos de los anunciantes locales para sus estrategias publicitarias, su limitada estructura y el bajo grado de especialización de los recursos humanos de la empresa en marketing y comunicación.
- Por parte del mercado, problemas derivados de la gran competencia que existe en un mercado muy fragmentado, y por el empleo de nuevas técnicas de comunicación y nuevos medios, con una implantación más tardía en el ámbito regional.

Esta problemática se produce cuando el ámbito de actuación de la agencia local se limita a su mercado interno, donde un elevado número de agencias con escasa diferenciación compiten por un mismo cliente.

Pero la agencia local también cuenta con características que le son favorables. En el libro de López Lita, Fernández Beltrán y Durán Mañés, publicado por la Universidad Jaume I, se determinan algunas de las ventajas del negocio publicitario local frente a otras estructuras de mayor dimensión. Para estos autores, *“las ventajas de ser local pueden traducirse en un mayor conocimiento del mercado, del consumidor, de los medios y del cliente, mejor y mayor servicio, visión global y parcial del mix de comunicación”* (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 31). No obstante, en esta obra también se destacan algunas de las ventajas de la agencia global. En la misma línea que los autores de la Universidad Pontificia de Salamanca citados, en

este caso se destacan las ventajas de las agencias de mayor dimensión, en lo que respecta al entorno socioeconómico de su negocio. Se citan ejemplos en este sentido, como el hecho de poder optar a presupuestos más ambiciosos, disponer de más herramientas, mayor repercusión en los medios y convivir con las vanguardias y nuevas tendencias de comunicación de forma más cercana.

En la misma obra de López Lita, Adelaida Bolea, profesora de la Universidad Complutense de Madrid, expone cómo las agencias de ámbito local están quedando fuera de las principales opciones de los anunciantes nacionales, porque no cuentan con estructura suficiente para los servicios que necesitan (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 76). Debido a esto y al alto nivel competencial que existe en el mercado interno, la agencia local se ve en la necesidad de acudir a otros mercados. Para Adelaida Bolea, se está produciendo una salida a esta situación a través de alianzas de agencias locales con empresas de servicios complementarios que actúan en otros mercados, y que las convierten en agencias de ámbito mayor al suyo.

Estas alianzas permiten aprovechar las necesidades de un mercado que está reclamando un mayor enfoque en el marketing local. Según el artículo publicado en el portal lolocalescool.com sobre el mercado estadounidense, y con las fuentes del estudio *“National Brand Use of Local Marketing and ROI”*, de la consultora Baliho *“La gran mayoría de las marcas nacionales (88%) de los Estados Unidos invierten una parte de su presupuesto en marketing local”*⁴¹. Baliho es una empresa especializada en marketing local, que realiza estudios para comprobar la incidencia y eficacia de las acciones de comunicación regionales y locales.

En lo que respecta a estas estrategias de la agencia local para dirigirse a mercados externos, Castellblanque subraya un caso de éxito, el ocurrido con Rodergas Barrera & Associats y Delvico Bates (Castellblanque, M. 2006: 46). Para Castellblanque, una de las claves de éxito de la asociación entre una estructura local y otra de un ámbito de actuación mayor, fue que ambas estructuras complementaban sus fortalezas. Pero para que este proceso culminara de forma satisfactoria para todas las partes, fue necesario planificarlo con tiempo. Un proceso que, en este caso, duró casi dos años, y facilitó la

⁴¹ <http://lolocalescool.com/la-publicidad-local-en-seis-frases/>

adaptación de los equipos a la cultura de cada agencia, para ir acercándolas poco a poco a procesos de trabajo similares, que nacían de las fortalezas que una y otra agencia aportaban desde sus diferencias. La clave fue plantear la vinculación empresarial como una oportunidad de crecimiento para los equipos de ambas agencias.

Continuando con el análisis de la obra de López Lita, encontramos en el capítulo dedicado a las nuevas formas de comunicación local, escrito en colaboración con Ana Almansa, profesora de la Universidad de Málaga, un análisis complementario sobre el papel de la agencia de ámbito local frente a las nacionales. Ana Almansa indica que en los ámbitos locales las agencias de publicidad, por su escasa magnitud y por la proximidad que se les presupone, tienen mayor facilidad para comprobar los resultados de las acciones de comunicación. No obstante, coincide con otros autores citados en lo que respecta a su problemática, centrada en lo limitado de sus recursos, tanto por parte del anunciante para el que realiza las acciones de comunicación, como del equipo de trabajo interno, con menor especialización y con un perfil de trabajador más versátil. Además la publicidad local está más enfocada a la venta, se trata de comunicación comercial, con la que se pretende obtener un beneficio próximo. Suelen proponer estrategias menos creativas y no suelen estar bien organizados (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 130).

Desde un punto de vista opuesto a esta afirmación, para López Lita la creatividad con mayúsculas no es sólo un privilegio de las grandes agencias centralizadas. Para López Lita, en términos cualitativos, no existen grandes diferencias entre la creatividad de la agencia local y la global (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 32). No obstante, la visión de Ana Almansa está fundamentada desde el punto de vista de un modelo tradicional de agencia de publicidad, que ya entró en crisis.

Cuando se refiere a la publicidad global, Ana Almansa no la define desde su ámbito de actuación geográfica, sino por responder a una estrategia preconcebida y organizada, como un todo comunicativo. Se trata de la publicidad capaz de coordinar todas las acciones de comunicación, independientemente de la extensión de sus públicos (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 133). Se refiere por tanto a un ámbito de actuación en el que cabe la agencia con posicionamiento territorial local, pero con visión global. La problemática viene determinada en este caso por las limitaciones

del mercado interno de la agencia local, y de ahí su necesaria orientación hacia otros mercados que complementen su mercado interno original.

Es necesario realizar un análisis más profundo de la realidad del consumo de marcas por territorios regionales, para detectar las oportunidades que existen en comunicación local en aquellos ámbitos geográficos con necesidades concretas. En el estudio “*Brand footprint*”⁴² de *Kantar World Panel* de 2015 se muestran las marcas más consumidas por territorios en el mercado nacional. El estudio “*Brand footprint*” representa el primer ranking mundial de compra de marcas de gran consumo. Ya que cada compra es una decisión, el ranking muestra qué marcas ganan más veces en el momento de la compra, desde el contacto directo con el consumidor.

En el ámbito regional, el liderazgo está más repartido



Gráfico 24. Liderazgo de consumo de marcas por regiones. Brand footprint 2015.

En este caso podemos comprobar como el liderazgo de consumo por regiones está repartido entre marcas multinacionales (Coca-Cola), marcas con posicionamiento

⁴² Kantar World Panel 2015. Brand footprint.

nacional (El Pozo, Campofrío, Damm), y marcas con un posicionamiento marcadamente regional (Central Lechera Asturiana, Kaiku, Larsa o Covap).

Cuando entramos en el análisis en detalle de las diez marcas más consumidas en cada región autónoma, podemos comprobar como el espectro de marcas es todavía más variado y heterogéneo, detectándose importantes diferencias de consumo de marcas entre las diferentes regiones del país.

Top 10 marcas por CCAA

ANDALUCÍA			ARAGÓN			ASTURIAS			CANTABRIA		
# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)
1		28,0	1		4,7	1		9,0	1		1,8
2		24,8	2		3,3	2		5,1	2		1,5
3		20,5	3		2,7	3		2,9	3		1,4
4		19,3	4		2,4	4		2,9	4		1,2
5		18,4	5		2,2	5		2,8	5		1,2
6		16,6	6		2,1	6		2,2	6		1,1
7		12,0	7		2,0	7		2,0	7		1,1
8		12,0	8		2,0	8		1,7	8		1,0
9		11,5	9		2,0	9		1,7	9		0,9
10		11,5	10		1,9	10		1,6	10		0,9

Fuente: Kantar Worldpanel

Tabla 9 (1). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015.

Top 10 marcas por CCAA

CASTILLA LA MANCHA			CASTILLA-LEÓN			CATALUÑA			COM. MADRID		
# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)
1		7,5	1		8,4	1		31,3	1		24,4
2		7,2	2		7,0	2		15,7	2		16,5
3		4,7	3		5,0	3		14,5	3		14,0
4		4,7	4		4,2	4		13,5	4		13,2
5		2,8	5		4,1	5		13,3	5		11,3
6		2,7	6		4,1	6		12,4	6		10,2
7		2,7	7		3,7	7		11,7	7		9,2
8		2,7	8		3,5	8		10,9	8		9,1
9		2,6	9		3,3	9		9,5	9		8,5
10		2,6	10		3,2	10		9,5	10		8,1

Fuente: Kantar Worldpanel

Tabla 9 (2). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015.

Top 10 marcas por CCAA

C. VALENCIANA			EXTREMADURA			GALICIA			ISLAS BALEARES		
# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)
1		16,9	1		4,2	1		10,4	1		3,9
2		15,3	2		3,6	2		9,3	2		3,0
3		11,1	3		2,1	3		8,7	3		2,8
4		8,6	4		1,8	4		8,0	4		2,4
5		8,6	5		1,7	5		7,4	5		2,0
6		7,9	6		1,6	6		6,2	6		1,9
7		7,5	7		1,6	7		5,6	7		1,7
8		7,4	8		1,6	8		5,0	8		1,7
9		7,4	9		1,5	9		4,6	9		1,6
10		7,2	10		1,4	10		4,5	10		1,5

Fuente: Kantar Worldpanel

Tabla 9 (3). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015.

Top 10 marcas por CCAA

LA RIOJA			MURCIA			NAVARRA			PAÍS VASCO		
# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)	# 2014	Marca	CRP (Mill.)
1		1,0	1		6,7	1		1,8	1		8,3
2		0,9	2		4,8	2		1,7	2		6,4
3		0,8	3		3,9	3		1,2	3		5,9
4		0,8	4		2,8	4		1,1	4		5,1
5		0,6	5		2,8	5		1,1	5		5,0
6		0,6	6		2,6	6		0,9	6		4,5
7		0,6	7		2,5	7		0,9	7		4,1
8		0,4	8		2,5	8		0,9	8		3,9
9		0,4	9		2,3	9		0,9	9		3,8
10		0,4	10		2,0	10		0,8	10		3,5

Fuente: Kantar Worldpanel

Tabla 9 (4). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015.

4.7.3. Características de la agencia de publicidad local.

Las características que definen a la agencia de publicidad local frente a otras estructuras, las extraemos del análisis realizado por Rafael López Lita sobre las siguientes variables (López Lita, R. 2004: 33):

- dimensión, número de empleados y estructura departamental.
- ámbito de actuación, en un territorio o en varios.
- naturaleza de los clientes, dimensión, en cuanto al tamaño y ámbito de actuación.
- servicios prestados, publicidad convencional o no convencional.
- valor de sus intangibles, grado de notoriedad.
- dinámica de desarrollo, tasas de crecimiento.
- características del capital humano, grado de formación e integración.

Desde estas premisas la agencia local se caracteriza por tratarse de una estructura de dimensión reducida, con personal polivalente y poco nivel de rotación. Comparte una relación estrecha y continuada con los clientes, y su comunicación se dirige a públicos

muy próximos. Cuenta habitualmente con una dinámica de crecimiento conservadora, realiza fundamentalmente acciones comunicativas en medios no convencionales, y su principal valor es la gestión de la proximidad.

No obstante, y aunque la dimensión es una variable que forma parte de la clasificación de la agencia local, para López Lita se trata de una variable que, por sí misma, no resulta definitoria para establecer esta categorización. (López Lita, R. 2004: 34). De esta forma apunta que se requiere del cumplimiento de más variables para que pueda determinarse que se trata de una agencia de ámbito local.

Esta visión sobre la dimensión de la agencia coincide con lo expuesto en la ponencia de Miguel Lucas, de Método y Asociados, cuando en la serie de conferencias celebradas en Castellón en el año 2004 (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 89), se discrepa de la opinión de Miguel Calado, de Quintana Publicidad, cuando define a la agencia local como *“aquella con menos de diez personas, con anunciantes principalmente de ámbito local, tipo pequeño comercio, que no tiene departamentos, y donde todo el mundo hace de todo”*.

Cabe destacar en este sentido los resultados de la investigación realizada por Joseba Etxebarria sobre la situación del sector de las agencias en el País Vasco en el año 2010. Un estudio de campo realizado mediante la metodología de la encuesta a un total de 99 empresas publicitarias vascas, con el objetivo de conocer la situación y las expectativas del colectivo de agencias en el corto plazo, y las estrategias de gestión y negocio de las agencias para los próximos años.

En sus conclusiones, en cuanto a la dimensión de las agencias por estructura, el 84% de las agencias no supera los 16 profesionales, siendo la media de 10 empleados. Respecto a la dimensión por negocio gestionado, un 45% de las agencias vascas se sitúa en el rango de menos de medio millón de euros de facturación, llegando al 69% el total de agencias que no supera el millón de euros. Etxebarria concluye, desde el punto de vista competitivo, que *“resulta evidente que el tamaño de las agencias puede determinar la capacidad para competir en la adquisición de grandes clientes, sobre todo en mercados importantes como Madrid y Barcelona”* (Etxebarria 2010: 18).

Otra de las características que caracterizan a las agencias regionales en la investigación realizada por Etxebarria en el País Vasco, es que se trata de un sector joven. Más del 53% de las agencias vascas han surgido en la última década, “*empresas pequeñas de escasos recursos y con facilidad para aparecer y desaparecer*”. En lo que se refiere a su ámbito de actuación, destacar el interés de estas agencias por trabajar en otros territorios, ya que un 42% de éstas buscan clientes más allá del País Vasco (Etxebarria 2010: 15-17).

Desde el punto de vista del tipo de servicios prestados, existe también una identificación entre agencia de ámbito local y un predominio de acciones de comunicación de contenido táctico, principalmente mediante el empleo de acciones *Below-the-line*. La proximidad que define al valor de la agencia, permite tener un mayor y mejor conocimiento de los públicos, lo que permite realizar una comunicación más segmentada que la que se produce en el *Above-the-line*. En el estudio del mercado castellano y leonés realizado por la Universidad Pontificia de Salamanca, (Alameda García, D; Fernández Blanco, E; Martín Martín, I. 2009: 86), se enfatiza que la visión local afecta también al modo de entender la publicidad por parte de los anunciantes, que en el ámbito local están lejos de una óptica estratégica, y entienden la comunicación desde el corto plazo. Esta visión limita el valor del producto de la agencia, ya que en muchas ocasiones no participa de la construcción de estrategia de marca para los anunciantes que desarrolla su trabajo, limitándose a dar servicio de contenido táctico. A pesar de ser más habitual el empleo de las acciones tácticas y de *BTL* en el ámbito de la agencia local, para López Lita el empleo de comunicación *BTL* no determina que se trate de una agencia global. Para este autor, requiere que la agencia trabaje en comunicación convencional y *BTL* para clientes de distintos ámbitos geográficos para poder determinarse que se trata de una agencia global (López Lita, R. 2004: 37).

Cuando abordamos su ámbito de actuación, para López Lita, una agencia perdería su condición de local si tiene clientes internacionales. Pero de nuevo no es suficiente sólo este hecho, ya que si una agencia trabaja para una multinacional sólo en un territorio, no pierde su condición de agencia local (López Lita, R. 2004: 37).

En las demás variables citadas por el autor podemos indicar, en lo que respecta al valor de sus intangibles, que se trata de una agencia global cuando es reconocida en distintos

países o mercados. Por su capital humano, las globales cuentan con personal de mayor especialización que en las locales, y existe un mayor desgaste de los equipos, lo que produce mayor movilidad. En su dinámica de desarrollo, las locales se caracterizan porque limitan su crecimiento para centrarse en la proximidad. Por su parte las globales aspiran a tasas de crecimiento altas, lo que conlleva una mayor movilidad de clientes, ya que no les preocupa perder una cuenta si con ello consiguen otra más grande dentro del mismo sector (López Lita, R. 2004: 39).

Continuando con esta última reflexión, puede producirse que en un mismo territorio local exista una agencia que sea global y local al mismo tiempo. Esto se produce para contrarrestar el riesgo que supone perder una cuenta global en un territorio local. En estos casos, y para evitar estos riesgos, suele ocurrir que las agencias globales buscan captar cuentas domésticas para tener mayor estabilidad, produciéndose esta doble condición en un mismo territorio local. Desde esta perspectiva, el posicionamiento de una agencia puede oscilar en función de la tipología de anunciante al que se enfrente en un territorio determinado. Cuando nos encontramos ante una situación como la actual, donde las limitaciones del entorno económico, el detrimento de las inversiones de los anunciantes, o la pérdida de cuentas produce una necesidad de incorporar nueva cartera de clientes para mantener la estabilidad económica de la agencia, ocurre que un gran número de agencias se convierten a la vez en globales y locales para territorios concretos. Esto facilita la consecución de nuevo negocio, pero reduce las diferencias entre las reconocidas como agencias globales y las agencias regionales o locales.

Para finalizar con esta aproximación al concepto de agencia local, existe menor distancia entre la agencia local y global debido a la inestabilidad financiera. La definición de agencia local pura, según López Lita, se verifica cuando se producen todas las variables descritas. Esto es, una agencia de dimensión reducida, que presta servicios a clientes locales, principalmente a través de acciones no convencionales, con un rol de asesor y con una relación basada en la proximidad. Se trata de una agencia con un crecimiento conservador, con un capital humano versátil, y menor índice de rotación (López Lita, R. 2004: 40).

4.7.4. Conclusiones de la agencia de publicidad local y las redes de agencias.

El objeto de esta investigación consiste en proponer un nuevo modelo de negocio para la agencia de publicidad local, capaz de ofrecer a las marcas nacionales soluciones integradas en diferentes regiones.

En lo que respecta a las estrategias de marketing adaptadas, su principal diferencia frente a un modelo estandarizado consiste en elevar el valor estratégico de las diferencias que existen entre los consumidores de cada territorio.

Lo local, lo periférico, es lo que define el valor de marca de los anunciantes que trabajan en este ámbito, basando su posicionamiento en el valor de la proximidad, con un mayor conocimiento de los mercados, los consumidores y los medios de una zona geográfica concreta (Alameda García, D; Fernández Blanco, E; Martín Martín, I. 2009: 86).

Explica Dru cómo las campañas brotan de lo concreto porque se alimentan de la vida cotidiana de quienes las idean. *“Toda gran idea surge de la mente de alguien que pertenece a algún sitio”* (Dru, J. 1997: 13).

“Las ventajas de ser local pueden traducirse en un mayor conocimiento del mercado, del consumidor, de los medios y del cliente, mejor y mayor servicio, visión global y parcial del mix de comunicación” (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 31).

En el mercado regional no existe equilibrio entre la oferta de empresas publicitarias, y una demanda de servicios muy inferior a ésta, lo que conlleva una situación de alta competitividad. Esta problemática se produce cuando el ámbito de actuación de la agencia local se limita al mercado interno, donde compiten por un mismo cliente un elevado número de agencias con escasa diferenciación.

En el estudio “*Brand footprint*”⁴³ de *Kantar World Panel* de 2015 se muestran las marcas más consumidas por territorios en el mercado nacional. Al realizar el análisis en detalle de las diez marcas más consumidas en cada región autónoma, podemos comprobar que existe un espectro de marcas muy variado y heterogéneo por regiones, detectándose importantes diferencias de consumo de marcas entre las diferentes regiones del país. El papel que juega el posicionamiento regional de las marcas es aquí fundamental.

Las agencias de ámbito local están quedando fuera de las principales opciones de los anunciantes nacionales porque no cuentan con estructura suficiente para los servicios que necesitan (López Lita, R; Fernández Beltrán, F; Durán Mañés, A. 2004: 76). Se está produciendo una salida a esta situación a través de alianzas de agencias locales con empresas de servicios complementarios.

Las características que definen el ámbito de actuación de la agencia son (López Lita, R. 2004: 33): dimensión, número de empleados y estructura departamental; ámbito de actuación; naturaleza de los clientes, dimensión; servicios prestados, publicidad convencional o no convencional; valor de sus intangibles, grado de notoriedad; dinámica de desarrollo, tasas de crecimiento; características del capital humano, grado de formación e integración.

Desde estas premisas, las agencias locales se caracterizan por tratarse de estructuras de dimensiones reducidas, con personal polivalente y poco nivel de rotación. Comparten una relación estrecha y continuada con los clientes, y su comunicación se dirige a públicos muy próximos.

Existe también una identificación entre agencia de ámbito local y el empleo de acciones de comunicación de contenido táctico, principalmente mediante el empleo del *Below-the-line*.

En su dinámica de desarrollo, las locales se caracterizan porque limitan su crecimiento para centrarse en la proximidad.

⁴³ Kantar World Panel 2015. Brand footprint.

CAPÍTULO SEGUNDO. FASE DOCUMENTAL

MARCO TEÓRICO. SEGUNDA PARTE:

El modelo de alianza estratégica, dentro del sistema publicitario nacional, desde una red de agencias regionales como propuesta de organización empresarial eficiente e innovadora y basada en la diferenciación.

5. Marco Teórico. Segunda Parte.

5.1. Las alianzas estratégicas.

Las alianzas implican una respuesta del mercado ante el nuevo escenario macroeconómico propiciado en las últimas décadas del siglo XX, en un contexto socio-económico marcado por la globalidad. *“Vivimos en un mundo globalizado donde la interdependencia de mercados y compañías está provocando profundos cambios”* (Arenas Gaitán, J; García Cruz, R. 2004: 139). En este sentido, Michael Yoshino describe la irrupción de una *“feroz competencia global”* (Yoshino, M. 1996: 9) como uno de los principales factores de la aparición y consolidación de las alianzas, lo que ha supuesto un significativo aumento de la complejidad de las relaciones del mercado, y con ello, una importante disminución de la eficacia de estrategias válidas hasta hace algunas décadas, en un mercado con un cada vez mayor número de interacciones entre los agentes que forman parte de él. Por tanto, las alianzas estratégicas representan una alternativa válida y frecuente para *“enfrentarse al nuevo escenario”* (Arenas Gaitán, J; García Cruz, R. 2004: 139) que trae consigo la globalización. Y esta es una alternativa de gestión empresarial caracterizada por la necesidad de las empresas de emplear fórmulas de gestión innovadoras ante esta nueva realidad, y conseguir así *“adquirir nuevas capacidades en diversas áreas”* (Yoshino, M. 1996: 9).

Una alianza constituye, en sí misma, una palanca de crecimiento para la empresa y para sus expectativas de negocio, limitando los riesgos económicos que trae consigo el redimensionamiento de la estructura propia para atender nuevas necesidades de su mercado. Una forma de describir el crecimiento sostenido que representa la formulación de una alianza estratégica, la encontramos en la definición que hace Michael Porter⁴⁴ del término *“alianza”*. Según se cita en la obra de Yoshino, para Porter las alianzas son *“una forma de ampliar el alcance sin ampliar la empresa, firmando un contrato con una empresa independiente para que ésta realice actividades de valor, o trabajando en equipo con una empresa independiente para compartir actividades de valor”* (Yoshino, M. 1996: 97).

⁴⁴ Porter, Competitive Advantage, p57.

Criado del Rey emplea la definición que hace la ASAP, Asociación Profesional de Alianzas Estratégicas⁴⁵, para señalar la función que desempeñan las alianzas estratégicas en la empresa. Según cita el autor, “*Una alianza es una relación de colaboración entre dos o más entidades dirigidas a compartir activos y recursos complementarios para crear y aumentar valor para sus clientes y sus propias organizaciones, valor que no podría ser conseguido independientemente*” (Criado del Rey, O. 2010: 6).

Desde esta perspectiva, uno de los componentes fundamentales para el establecimiento de una alianza estratégica se encuentra en la necesidad de llevarse a cabo entre compañías independientes pero abiertas a la colaboración, y a la creación de interdependencias que conecten sus intereses y sus metas. Para Luis del Prado, una alianza estratégica debe ser capaz de unir facetas específicas de los negocios de dos o más empresas (Del Prado, L. 1996: 68). Esta nueva sociedad conjunta permitirá a sus integrantes potenciar la efectividad de su estrategia empresarial, mediante el intercambio de tecnologías, habilidades y procesos.

Para Arthur Thompson las alianzas permiten “*extender el alcance de operaciones de la empresa mediante estrategias de expansión*”. Consiguen, a su vez, a través de un acuerdo formal entre empresas, establecer una colaboración estratégica pertinente, y facilitar la contribución conjunta de recursos y de su organización (Thompson, A. 2012: 186).

Establecer un compromiso formal de colaboración es un requisito necesario para el correcto funcionamiento de una alianza. Para ello se deben implantar unas normas de funcionamiento que deben quedar reflejadas en unos estatutos de la organización para que tengan valor legal. Los estatutos constituyen aspectos tan relevantes para el buen funcionamiento de la red como, definir la necesidad de suscribir contratos de colaboración empresarial, ámbitos de autonomía en la gestión de cuentas del negocio local de las agencias asociadas, establecer las mecánicas de trabajo internas, herramientas para garantizar la confidencialidad de la información, fórmulas de

⁴⁵ Association of Strategic Alliances Professionals, ASAP, <http://www.strategic-alliances.org>. Hoy día la ASAP es la referencia mundial en el campo de la gestión de alianzas. Sus principales objetivos son el de compartir conocimiento, desarrollo profesional con formación, información y certificaciones, ofrecer resultados de investigación y recursos para la gestión empresarial de las alianzas.

retribución, uso de la marca común por parte de los socios o subcontratar servicios específicos con otros agentes.

En la investigación realizada en la Universidad de Alicante por los autores Marco Lajara, García Lillo y Molina Azorín sobre las alianzas estratégicas como mecanismo al alcance de empresas de dimensión reducida, se las define como asociaciones entre empresas que, o bien son competidoras en el momento de la alianza, o bien pueden llegar a serlo en el entorno de su mercado. La integración en una alianza forma parte de una importante decisión para estos agentes de mercado, que eligen realizar su actividad coordinando sus capacidades y recursos propios, en lugar de competir entre ellas por un negocio en concreto, o yendo más allá, llegar a fusionarse o a realizar adquisiciones de negocios comunes (Marco Lajara, B; García Lillo, F; Molina Azorín J.F. 2002:150).

A este respecto, una de las características que definen a las alianzas estratégicas es que constituyen una alternativa a la integración vertical o a las fusiones entre empresas. De esta forma quedan excluidas de lo que se consideran alianzas las nuevas sociedades y relaciones empresariales producto de “*las fusiones, las absorciones y las adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad*” (Yoshino, M. 1996: 19). Criado del Rey también relega a las fusiones y adquisiciones de empresas a otra categoría distinta a la de las alianzas, cuando define a éstas como una forma de organización empresarial que se encuentra, por una parte, entre la *Joint Venture* y algunos tipos de intercambios accionariales, y en otra, como relaciones colaborativas entre empresas. Dentro de estas categorías, quedan descartadas las fórmulas basadas en fusiones y adquisiciones, así como otros acuerdos de distribución o suministro a largo plazo (Criado del Rey, O. 2010: 2). Del mismo modo, tampoco se consideran alianzas las empresas que son filiales de compañías multinacionales en otros países.

Un ejemplo de fusión entre agencias que no corresponde a la fórmula de las alianzas, lo encontramos en la noticia publicada en *Ipmark*⁴⁶ el 5 de marzo de 2015, donde se hace eco del acuerdo de fusión entre las agencias *Revolution* y *K-Dreams*, tras un periodo previo de colaboración. A pesar de no tratarse de una alianza, sí que comparte con ésta el objetivo de ampliar su presencia nacional y dar servicio a un mercado mayor.

⁴⁶ <http://ipmark.com/rk-la-fusion-de-revolution-y-k-dreams/>

Desde la óptica de la investigación de Marco Lajara, García Lillo y Molina Azorín, se expone como en las últimas décadas la cooperación empresarial se ha convertido en un fenómeno cada vez más frecuente en el mundo de los negocios (Marco Lajara, B; García Lillo, F; Molina Azorín J.F. 2002: 149). Este estudio aporta un análisis de las alianzas que se llevan a cabo entre pequeñas compañías manufactureras españolas, desde el enfoque estratégico de la concentración en zonas geográficas concretas, y en sectores específicos que lideran el mercado nacional (en este caso, los sectores estudiados para la provincia de Alicante fueron el calzado, el juguete, la piedra natural y el subsector turroneo). Así pues, desde este artículo de investigación, y empleando las citas de diversos autores, se describe la cooperación empresarial como un proceso cada vez más irreversible para muchos sectores de actividad económica, *“especialmente en los más competitivos”* (Costa Campi, M.T. 1989: 28). Para James, la cooperación ha pasado de ser la excepción a ser casi la regla o el *“modus operandi”* en los negocios (James, B. 1985: 76). Son varios los autores que auguran que las alianzas estratégicas constituirán la nueva ola del futuro (Burton, 1995: 1; Smith, Carroll y Ashford, 1995: 8). En este mismo sentido, Stafford propone en su trabajo que la cooperación no constituye solamente una estrategia de éxito en la década de los noventa, sino también para épocas venideras (Stafford, E.R. 1994: 73). Por todo lo indicado por estos autores, las alianzas representan una nueva variable para el entorno competitivo empresarial de carácter perdurable, y no es producto de una circunstancia temporal motivada por factores puntuales y aislados.

De este modo, apuntamos como una cualidad necesaria para un acuerdo de cooperación empresarial, el hecho de que este pacto conlleve una decisión con vocación de permanencia en el medio y largo plazo. En la investigación de Marco Lajara, García y Molina, y citando la obra de Dussauge y Garrette, se indica que la cooperación empresarial es una decisión estratégica, con enfoque a largo plazo, y que pretende mejorar la competitividad de las empresas (Marco Lajara, B; García Lillo, F; Molina Azorín J.F. 2002:150). *“Es necesario que la alianza se mantenga en el tiempo y se desarrolle correctamente para que aporte los beneficios que motivaron su creación”* (Arenas Gaitán, J; García Cruz, R. 2004: 140). Por tanto, un elemento que diferencia a las alianzas estratégicas frente a otras tipologías de relaciones entre empresas, se encuentra en la búsqueda de acuerdos formales, con objetivos de carácter estratégico a

largo plazo, y no de acuerdos tácticos u operativos en decisiones que corresponden al día a día de las empresas, y que se resuelven en el corto plazo. *“La cooperación no es un mecanismo para regular intercambios esporádicos entre las empresas, sino que su vigencia temporal es duradera”* (Marco Lajara, B; García Lillo, F; Molina Azorín, J. 2002: 150).

5.1.1. Objetivos y estructura.

En primer lugar debemos indicar que están cambiando significativamente los objetivos de las empresas que apuestan por realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones que operan en su mismo mercado. Si bien inicialmente este tipo de acuerdos se sustentaban desde la necesidad de solventar lagunas de competitividad que sólo podían ser resueltas a través del aprendizaje y la reestructuración de los recursos internos propios, hoy en día los objetivos de las alianzas requieren de una conceptualización mucho más amplia de su negocio, y de sus ventajas competitivas en el mercado. Para Marco Lajara, *“la cooperación es una de las opciones que tiene la empresa para responder a los retos planteados por el entorno y mejorar su posición competitiva”* (Marco Lajara, B. 2002:151). En esta misma línea, y citando a Yoshino, *“Para que tenga éxito la gestión de una alianza, hay que generar interacciones entre la cooperación y la competencia dando prioridad a los objetivos estratégicos clave de la empresa”* (Yoshino, M. 1996: 34).

Desde este plano estratégico, los objetivos de cualquier alianza deben ser incrementar el valor de sus competencias propias, sin con ello perder flexibilidad e independencia en su actividad empresarial y su ámbito de actuación. Para Del Prado estos objetivos deben permitir mantener la flexibilidad, agregar valor, adquirir nuevas competencias a través del aprendizaje y proteger sus competencias (Del Prado, L. 1996: 72). Yoshino describe estos mismos objetivos en clave muy similar a la expuesta por Del Prado. Los objetivos de las alianzas estratégicas deben permitir mantener la flexibilidad, proteger las competencias esenciales, aprender más y maximizar el valor. Otros de los objetivos destacados por este autor serían *“gestionar correctamente la circulación de la información, el aprendizaje organizativo y el cambio cultural”* (Yoshino, M 1996: 41).

Para determinar los requisitos que deben cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, seguimos la enumeración que propone Luis Del Prado (Del Prado, L. 1996: 70). Los objetivos estratégicos deben:

- agregar valor a una actividad empresarial.
- aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de los competidores.
- mantener flexibilidad estratégica.
- impedir que las “*core competencias*” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.

Las alianzas estratégicas dentro del sector publicitario comparten estos mismos objetivos descritos por Luis del Prado. En la propia esencia de las distintas fórmulas de colaboración entre empresas publicitarias, radica el objetivo principal de agregar valor a su actividad empresarial. La cooperación está estrechamente unida al intercambio de conocimiento. Por tanto, en estas relaciones, la elección adecuada de socios es un requisito básico de punto de partida. No sólo por la necesidad de elegir a aquellos que permiten aportar conjuntamente una oferta de servicios complementarios mucho más amplia, sino también por elegir a aquellos socios que permiten ampliar los conocimientos internos con otras formas de dirigir y gestionar el negocio.

Desde un punto de vista más operativo, la cooperación empresarial permite mayor agilidad en los procesos y un mayor ahorro de costes, al compartirse recursos conjuntos (Marco Lajara, B. 2002:149). Los resultados financieros de la alianza tienen una vertiente más operativa, mientras que los objetivos estratégicos tienen en cuenta aspectos más estratégicos de la relación, como puede ser la consecución, por parte de los socios que participan de la alianza, de algún tipo de ventaja competitiva sobre los demás agentes del mercado (Arenas Gaitán, J. 2004: 143).

En la toma de decisión para la incorporación a una alianza estratégica, existe una dimensión superior, dentro del ámbito de la estrategia empresarial, que provoca una reorientación del negocio de las compañías que participan de estas estructuras colaborativas. El desarrollo de una capacidad organizativa flexible constituye una parte importante de la iniciativa empresarial. De ahí que las alianzas deben comenzar por la

reestructuración de la estrategia competitiva de una empresa (Yoshino, M. 1996: 76). Por tanto, para la toma de decisión para integrarse en una alianza, es necesario plantearse cuáles van a ser los objetivos del “*core business*” de la empresa, su posicionamiento en el mercado, las ventajas competitivas que se consiguen, y aquellas fortalezas individuales que quedan diluidas participando en una agrupación empresarial. La empresa debe preguntarse sobre el papel y la relevancia que la creación o participación en una alianza estratégica representa en su plan estratégico global.

Los objetivos estratégicos tienen vertientes multidisciplinarias, y las acciones que en ocasiones ayudan a cumplir un objetivo estratégico pueden suponer un obstáculo para la consecución de otros. De ahí la importancia de fijar prioridades.

Para Del Prado las tareas clave para la administración eficaz de una alianza son (Del Prado, L. 1996: 78): modificar los modelos mentales de las organizaciones, asegurar la coordinación transfuncional, que los participantes entiendan su naturaleza y sepan gestionar el potencial de la evolución de una red.

Un objetivo estratégico primordial debe ser la organización de la actividad. La estructura es el marco que permite mantener en conexión continua a los integrantes de la alianza. Se trata del entramado de comunicaciones y vertebración de dinámicas de trabajo entre equipos y recursos dispersos que permiten a la alianza cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos. Pero la estructura de las alianzas también debe tener en cuenta la interdependencia estratégica de los socios. “*A medida que una relación interempresarial se vuelve más compleja e interdependiente, es más probable que algunos socios insista en establecer una estructura jerárquica*” (Yoshino, M. 1996: 118).

Las tareas clave de gestión de las estructuras de las alianzas comprenden, desde un punto de vista estratégico, las siguientes variables (Yoshino, M. 1996: 158):

1. El alcance, y la evolución de una alianza.
2. La oportunidad que representa mejorar las competencias propias participando eficazmente en una alianza.

3. La necesidad de cambiar la forma de pensar y la forma de gestionar los procesos de trabajo por parte de los designados en cada empresa para estructurar la alianza. *“Nada es quizás más importante para el éxito de una alianza que la actitud de los directivos relacionados con ella”* (Yoshino, M. 1996: 158).
4. La determinación de aportar recursos propios a la estructura compartida.
5. La garantía de disponer de una coordinación conjunta que logre la interconexión de diferentes funciones.
6. El convencimiento de la dificultad que conlleva la coordinación de este tipo de estructuras complejas.

Respecto a la organización de recursos propios puestos a disposición de la alianza empresarial, la formalización de una estructura conjunta conlleva la aceptación de unos costes permanentes de funcionamiento. Estos costes están asociados a la gestión de las interdependencias que se producen entre los socios de la alianza, siendo principalmente de tipo organizativo, y por tanto difíciles de cuantificar. (Campbell, A: Luchs, K. 1995: 127).

Además de estos, entre los costes de la gestión de una alianza se deben tener también en consideración los que conlleva la negociación, el seguimiento, el cumplimiento de los contratos, la gestión de los proyectos, y los mecanismos de comunicación interna. En las estructuras en alianza la coordinación de las actividades entre diversas empresas que operan en red elevan el coste de la gestión. Es por ello que *“un determinante igualmente importante de la estructura es la eficiencia operativa (mantenimiento de bajos costes) con la que puede consumarse una alianza”* (Yoshino, M. 1996: 120).

Aquí radica una de las ventajas principales de la gestión de proyectos a través de estructuras en red. Los costes de los equipos de talento en el negocio publicitario pueden llegar a ser muy elevados. La estructura en red permite a los equipos de trabajo estar compuestos por perfiles que pertenecen a las agencias miembro de la alianza, pero que se organizan en torno a un proyecto, y ponen a disposición del grupo de trabajo su conocimiento. El coste directo del equipo de trabajo interno de la red se limita a los perfiles de coordinación ejecutiva de los procesos de trabajo, y a la interlocución con el cliente, para lo que se requiere de un equipo mucho menor que otras estructuras tradicionales que arrastran en sus cuentas con la carga de sus equipos internos.

5.1.2. Tipologías de alianzas.

Encontramos diferentes perspectivas sobre las tipologías de alianzas estratégicas existentes, en función de la variable que se tome como referencia para su clasificación. A continuación se exponen diversas clasificaciones según diferentes variables, como el grado de competitividad, la tangibilidad de la alianza, su tipo de diferenciación, o el ámbito de actuación.

Pero antes vamos a determinar cuáles son las relaciones empresariales que constituyen una alianza estratégica, frente a aquellas otras que no lo son. Para que se lleve a cabo una relación que constituya una alianza, Criado del Rey establece tres condiciones necesarias (Criado del Rey, S. 2010: 69):

1. Las firmas que se unen para conseguir un conjunto de objetivos establecidos previamente, deben permanecer independientes luego de realizarse la alianza.
2. Las empresas comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas (esta característica las hace difíciles de administrar).
3. Las empresas aliadas contribuyen continuamente en algún área estratégica.

La contribución de las empresas puede darse en las mismas áreas estratégicas o establecer direcciones rotatorias. Las especializaciones que cada miembro aporta deben respetarse y aprovechar el conocimiento específico de cada agencia. Pero la responsabilidad funcional en los procesos de gestión -administración financiera, dirección de proyectos, comunicación y promoción propia- puede ser de carácter rotativo.

En el siguiente gráfico Criado del Rey resumen los diferentes rangos de vínculos entre empresas, identificando aquellas relaciones que corresponden a las “alianzas estratégicas” según las condiciones citadas.

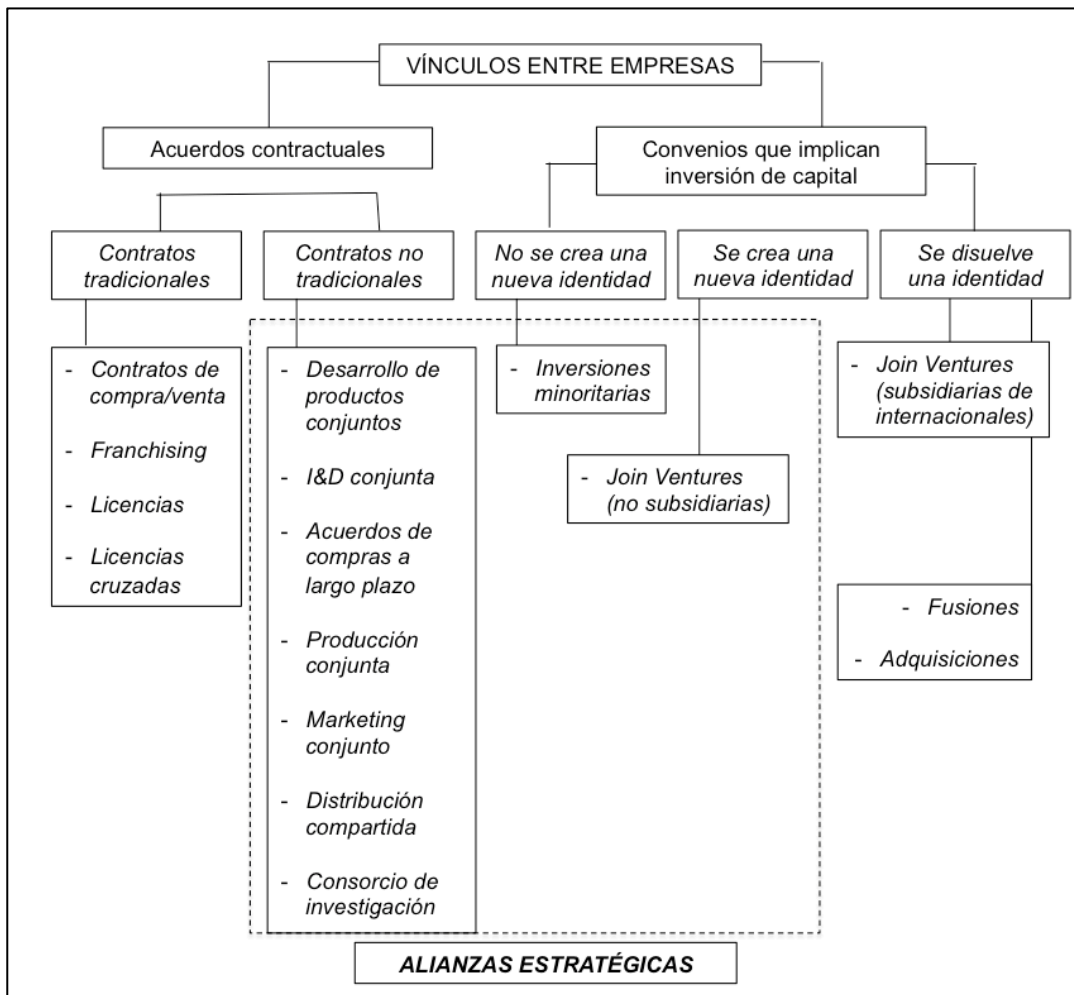


Tabla 10. Rangos de vínculos entre empresa (Criado del Rey, S. 2010: 69).

Según estos rangos, se establece que existen dos tipos fundamentales de vínculos entre empresas, los convenios contractuales y los convenios que implican inversión de capital. Dentro de los acuerdos contractuales existen dos tipologías, los contratos tradicionales y los no tradicionales. En estos casos, sólo los acuerdos contractuales no tradicionales se consideran alianzas estratégicas. Estos son, desarrollo de productos conjunto, i+d conjunta, acuerdo de compras a largo plazo, producción, marketing o distribución compartida, y consorcio de investigación. Para Richard Daft, “*los consorcios son grupos de empresas independientes, como proveedores, clientes e incluso competidores, que se unen para compartir capacidades, recursos, costos y acceso a los mercados de los demás*” (Daft, L. R: 2011: 237). Respecto a los contratos tradicionales, Criado del Rey clasifica a los contratos de compra-venta, la franquicia comercial, las licencias y las licencias cruzadas.

Dentro de los convenios entre empresas que implican inversión de capital, que hemos catalogado como segunda tipología de vínculos entre empresas, existen tres opciones de relaciones, en función del tipo de entidad resultante. De estas tres, sólo las dos primeras constituyen una alianza estratégica, tanto si se crea o no una nueva entidad. Sólo en el caso en que sea necesaria la disolución de una entidad, no se contempla como alianza estratégica. En estos casos, se trata de fusiones o adquisiciones entre empresas.

Partiendo de la vertiente de competitividad entre las empresas que participan en una alianza, y el grado de interacción que se establece entre ellas, una primera clasificación la encontramos en la matriz que propone Luis Del Prado, donde se contrasta la incidencia de las variables “*Alcance de la interacción*” y “*Potencial del conflicto*” para establecer cuatro tipos de alianza (Del Prado, L. 1996: 71).

		Alcance de la Interacción	
		BAJA	ALTA
Potencial de Conflicto	ALTO	Alianzas Procompetitivas	Alianzas Competitivas
	BAJO	Alianzas Procompetitivas	Alianzas No Competitivas

Gráfico 25. Tipología de alianzas. Matriz de alcance y conflicto (Del Prado, L. 1996: 71).

Según esta matriz, que combina las variables alto o bajo grado de interacción y el nivel alto y bajo de potencial de conflicto que implica, la tipología de alianzas estratégicas son:

- Alianzas procompetitivas: generalmente dentro del mismo sector de actividad.
- Alianzas no competitivas: son vínculos entre empresas que no compiten entre sí directamente, pero que pertenecen al mismo sector. El nivel de interacción es alto. El aprendizaje es uno de los objetivos fundamentales.

-Alianzas competitivas: los socios son aptos para ser competidores directos en el producto-mercado final. El potencial de conflicto es alto, ya que las firmas son competidoras directas.

-Alianzas precompetitivas: sectores distintos, interacción limitada.

Para Yoshino, en las alianzas procompetitivas se suelen establecer relaciones verticales e intersectoriales dentro de la cadena de valor. A pesar de realizarse dentro de un mismo sector de actividad, como también indicaba Del Prado, se trata del tipo de alianza que resulta de acuerdos entre productores y proveedores o distribuidores. En las alianzas no competitivas, se producen relaciones intrasectoriales entre empresas que no compiten directamente. El aprendizaje es uno de los objetivos fundamentales, como apuntan ambos autores. *“En una alianza en la que el objetivo de los socios sea aprender mutuamente, la estructura elegida determina los tipos y el volumen de conocimientos o de información que se transfiere”* (Yoshino, M. 1996: 113).

En las alianzas competitivas, Yoshino encuentra algunas similitudes respecto a las no competitivas en cuanto a la actividad conjunta, pero coincide plenamente en que se trata de alianzas en las que los socios son competidores directos en el mercado del producto final. En cuanto a las alianzas precompetitivas, ambos autores destacan que se trata de empresas procedentes de sectores diferentes. La actividad conjunta está perfectamente definida y exige un grado reducido de interacción (Yoshino, M. 1996: 36).

Desde este enfoque, las alianzas que generan mayor valor son aquellas que se producen entre empresas que son competidoras directas. En estos casos, lograr mantener el equilibrio entre la competencia y la cooperación constituye un gran reto en la gestión de las alianzas (Yoshino, M. 1996: 36).

Campbell y Luchs clasifican las alianzas en función del tipo de interacción, y de la variable *“tangibilidad”* resultante del acuerdo estratégico (Campbell, A; Luch, K. 1995: 88-89). Se refieren a las interacciones tangibles como aquellas que surgen de las oportunidades de compartir actividades de la cadena de valor entre unidades empresariales relacionadas. En esta descripción, encontramos correspondencias con las categorías de alianzas procompetitivas y competitivas de la clasificación de Yoshino y Del Prado. En este sentido las ventajas que encuentran Campbell y Luchs son de

carácter más operativo, al referirse a ventajas competitivas que permiten principalmente reducir costes, o mejorar la diferenciación en un grado que supere el coste que representa la colaboración.

En el siguiente gráfico se describen las diferentes categorías de interacciones tangibles. Se trata de categorías propias de sectores de actividad industriales y productivos, donde las infraestructuras, los aprovisionamientos y la logística tienen una función principal en las interrelaciones que se establecen:

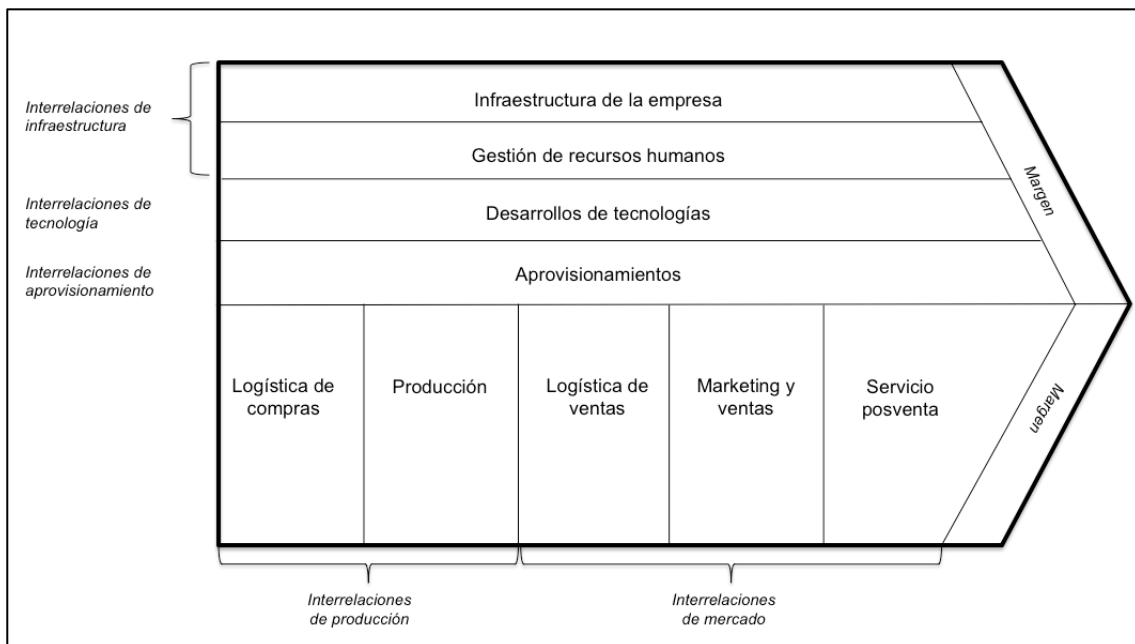


Grafico 26. Categorías de interacciones tangibles (Campbell, A; Lunch, K. 1995: 88-102).

En cuanto a las interacciones intangibles, son aquellas en las que predomina la transferencia de conocimientos prácticos, por lo que producen ventajas competitivas por el intercambio de capacidades y conocimientos sobre la forma de gestionar una determinada actividad. Esta tipología de alianza tienen un componente más estratégico, y se establece mayor correspondencia con las denominadas “no competitivas” de la clasificación anterior, donde el aprendizaje es uno de los elementos más relevantes de la cooperación. Es en esta clasificación donde enmarcamos el modelo de negocio de nuestra investigación. Las interacciones que se producen entre las organizaciones que participan de una estructura colaborativa en red están enfocadas a facilitar el intercambio de capacidades y conocimientos, por lo que son principalmente de carácter intangible.

Como ya se ha descrito previamente dentro de los objetivos estratégicos que deben cumplir las alianzas (Del Prado, L. 1996: 70), para que estas interacciones se produzcan, debe existir correspondencia en la estrategia de la empresa y las actividades de valor que desempeñan las diferentes unidades que forman la alianza estratégica.

En otro sentido, un factor relevante para la consolidación de una alianza se encuentra en su capacidad para aportar un componente de “*diferenciación*” sobre la oferta existente hasta ese momento. Como se recoge en la obra “*Sinergia estratégica*” de Campbell y Luchs, podemos determinar que compartir una actividad empresarial afecta a la diferenciación de dos maneras, mediante un aumento de la singularidad de la actividad, o por reducir los costes a través de esta diferenciación (Campbell, A; Luch, K. 1995: 94). Para ello, la ventaja competitiva producto de la diferenciación es la que determina la interacción empresarial. En este caso debe poder garantizarse para todas las unidades que participan en la alianza. Se trata de un factor esencial en toda estrategia horizontal, ya que uno de los objetivos de la dirección de una alianza debe consistir en alcanzar el mismo grado de vinculación y desarrollo de las unidades empresariales en la interacción (Campbell, A; Luch, K. 1995: 96). Lo importante en una alianza es acoplar las necesidades mutuas y unir fuerzas para lograr el fin deseado. Se deben proteger los intereses de la alianza y los intereses de las partes (Rodríguez Galán, C. 2006: 117).

Volviendo a la clasificación de tipologías de alianza, esta vez desde un punto de vista conceptual, resaltamos lo que propone Rodríguez Galán, clasificando las alianzas según sean “*de mercados, de productos y servicios, o de intercambio de tecnologías*” (Rodríguez Galán, C. 2006: 117). Las alianzas de mercados permiten aprovechar las interrelaciones para incrementar las ventas de un socio que provee el producto o servicio de otro, y sin que éste último incurra en los gastos que se derivan de distribuir por primera vez en un mercado de nuevo acceso. En las alianzas de productos o servicios, se establecen relaciones directas entre los compradores y los proveedores de una empresa. De este modo se obtienen beneficios mutuos, como la entrega en tiempo, la mejora de la calidad o la reducción de costos de producción. Por último, en las alianzas de tecnologías se obtienen productos tecnológicos que no hubieran podido ser llevados a cabo por una sola entidad de manera individual, debido a los elevados costes

de investigación, desarrollo, o comercialización. Una variable común en estas tipologías de alianza descritas por Rodríguez Galán es la reducción de costes operativos. La singularidad de la alianza es uno de los objetivos clave de cualquier tipología de interacción empresarial. Como señalaban Campbell y Lunch, esta diferenciación se obtiene por conseguir aumentar la singularidad de la actividad que desarrolla, o por una significativa reducción de costes (Campbell, A; Lunch, K. 1995: 94). En la clasificación de Rodríguez Galán la singularidad se alcanza desde la perspectiva de la contención de costes internos, lo que puede repercutir en una propuesta más competitiva en precio.

5.1.2.1. Las alianzas internacionales.

Las alianzas estratégicas también se pueden categorizar en función de su “*ámbito de actuación*”. A pesar de que las alianzas de ámbito nacional son un modelo de crecimiento empresarial extendido hoy en día, las alianzas internacionales tienen una trayectoria mayor todavía, y han servido de guía para acuerdos de menor alcance geográfico. En las alianzas internacionales, uno de los principales objetivos es conseguir la expansión global, para disponer del conocimiento que tienen los socios de los mercados locales (Daft, L. 2011: 215).

Entre las principales diferencias entre las alianzas estratégicas de ámbito nacional y las de ámbito internacional, se encuentra que las internacionales son frecuentes en organizaciones globales altamente complejas, con muchas unidades diversas y al mismo tiempo contando con la coordinación organizacional central, que emplea mecanismos diversos para facilitar la integración de las distintas partes. “*El modelo transnacional enfrenta los desafíos creando una red integrada de operaciones individuales vinculadas para alcanzar las metas multidimensionales de la organización total. La filosofía de administración se basa en la interdependencia, más que en la independencia divisional total o en la dependencia total de esas unidades respecto a oficinas corporativas para la toma de decisiones y el control*” (Daft, L. 2011: 237). La autonomía de las diferentes unidades que forman la alianza es un requisito fundamental para mantener la flexibilidad y agilidad de los procesos de trabajo, evitando soportar estructuras verticales jerarquizadas que ralentizan la gestión de proyectos colectivos.

Respecto a las semejanzas y los elementos en común entre las alianzas nacionales y transnacionales, también encontramos múltiples analogías en cuanto a su “*modus operandi*”. En este sentido, Daft enumera las características que definen a las alianzas internacionales. Estos rasgos diferenciales de las relaciones internacionales se producen con reciprocidad en las alianzas de un ámbito geográfico menor, tanto nacional como regional (Daft, L. R. 2011: 239):

1. Los activos y los recursos integrados en la alianza se encuentran dispersos, pero estrechamente vinculados por medio de relaciones interdependientes. Estos vínculos generan relaciones de dependencia dentro de una estructura colaborativa. En lugar de ser totalmente autosuficientes, cada grupo debe cooperar para alcanzar las metas comunes y las propias. Esas interdependencias fomentan la actitud de colaboración, de compartir información y recursos.
2. Las estructuras son flexibles y siempre cambiantes. Principio de centralización flexible. Debe existir una unidad central que organice la comunicación interna y los procesos de trabajos conjuntos. No obstante, se requiere de un grado de autonomía elevado, para que las interrelaciones se produzcan de manera ágil, evitando el colapso de la unidad central si toda la comunicación y flujo de trabajo debe circular a través de ella. No por ello debe descuidarse que en ocasiones algunas regiones geográficas pueden requerir más control y coordinación central que otras.
3. Además de la unidad central de organización, alguna o varias de las empresas subsidiarias pueden iniciar la estrategia y las innovaciones que posteriormente se conviertan en una estrategia global, para la totalidad de las corporaciones que pertenecen a la alianza. De esta forma, se puede delegar en un determinado número de empresas subsidiarias el desarrollo de estrategias creativas en respuesta a las necesidades locales, para posteriormente ir ampliando al resto de organizaciones estas innovaciones. Por tanto dentro de una misma alianza se pueden establecer roles, y repartir responsabilidades entre unidades especializadas en una materia determinada.
4. Compartir una misma identidad desde el agrupamiento de compañías inicialmente independientes es uno de los principales retos de una estructura colaborativa. La unión entre los integrantes de la alianza y la coordinación de sus actividades se consigue únicamente compartiendo la cultura corporativa, la

visión y los valores compartidos, más que por medio de estructuras y sistemas formales.

En todas las tipologías que se han descrito, la alianza permite mantiene una situación competitiva en el mercado, donde las empresas que forman parte de estos acuerdos no dejan en manos de la alianza la totalidad de sus actividades, asegurándose cierto grado de independencia en la gestión de una parte de sus activos. Por tanto se producen situaciones en las que las empresas que cooperan de forma coordinada en una alianza estratégica, pueden ser al mismo tiempo competencia directa en otras actividades distintas a las recogidas en el acuerdo de colaboración. Por este motivo, es importante que las empresas no pierdan su independencia jurídica y administrativa cuando se incorporan a una alianza. Del mismo modo, esta situación competitiva requiere que dentro de los acuerdos estratégicos no existan relaciones jerarquizadas y de subordinación, sino que se lleven a cabo en relaciones de tipo horizontal (Marco Lajara, B; García Lillo, F; Molina Azorín, J. 2002: 150).

Encontramos un ejemplo de alianza estratégica en el sector publicitario en la noticia publicada en “*el programa de publicidad*”⁴⁷ el 12 de septiembre de 2014, donde se anuncia la alianza estratégica entre la agencia independiente El Laboratorio con la multinacional McCann.

McCann y El Laboratorio vuelven a vincularse y anuncian una alianza estratégica

Alianza estratégica para colaborar más estrechamente con algunos proyectos y clientes. El Laboratorio mantiene su marca y su estructura independiente (...) Dan cabida a la unión de un gran grupo multinacional con una agencia independiente. Propone un posicionamiento mixto, con los valores y atributos de la gran agencia (estructura, firma, talento interno), más la frescura de la independiente. Un posicionamiento conjunto diferenciador, para acceder a mercados donde cada agencia de forma individual tiene menos verdad.

⁴⁷ Programadepublicidad.com Noticia en: agencias fichajes / empleo noticias. 12 septiembre 2014.

En este ejemplo podemos comprobar cómo se produce autonomía en una parte del negocio de la agencia, manteniendo su independencia jurídica y administrativa, entre empresas de diferente dimensión y posicionamiento, pero obteniendo una ventaja competitiva clave en su mercado a través de la diferenciación que su vinculación aporta a ambas compañías.

Las nuevas alianzas deben conseguir combinar elementos competitivos y a la vez cooperativos, en un entorno de dirección y control compartido. Conseguir el equilibrio entre la actividad empresarial en común y la actividad individual de cada empresa integrante de la alianza, es otro factor determinante para que todos los participantes mantengan el impulso y compromiso con la estructura a la que se han adherido. Para ello la empresa deberá desarrollar nuevas tareas y funciones, que en su actividad empresarial particular no eran necesarias. Y junto a estas nuevas funciones surge la necesidad de desarrollar nuevas habilidades para poder administrarlas. Los socios deberán conseguir *“relaciones armoniosas y potenciar el valor de la actividad compartida, aprender de los socios y que este aprendizaje les haga más competitivos en el mercado”* (Del Prado, L. 1996: 69).

5.1.3. Ventajas de las alianzas.

Las ventajas y capacidades que las alianzas estratégicas proporcionan a las empresas son múltiples y variadas, y se pueden catalogar en distintas dimensiones. En una primera aproximación hacemos referencia a la suma de valor conjunto. En la definición de Campbell y Luchs sobre los beneficios de las sinergias, se expresa gráficamente la ventaja empresarial que proporcionan las sinergias a través de la ecuación $2+2=5$, lo que significa que *“un conjunto de empresas vale más que la suma de todas ellas tomadas aisladamente y, por lo tanto, la sinergia es una de las razones para que una compañía se diversifique”* (Campbell, A; Luchs, K. 195: 7).

En términos generales podemos catalogar las principales ventajas de las alianzas estratégicas en cuatro grandes grupos, estos son, el aumento de la flexibilidad, mejoras en la competitividad, ampliar conocimientos, y la ventaja de compartir los riesgos.

1. Aumento de la flexibilidad.

Las alianzas estratégicas están compuestas por empresas que están más habituadas a la flexibilidad, ya que su propia organización colaborativa representa una apertura a compartir los mecanismos de funcionamiento de sus estructuras. Así se expresa en la obra de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, cuando aseguran que *“Una alianza fructífera requiere una colaboración real en las trincheras, no sólo un intercambio de ideas a distancia”* (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 193). Estas organizaciones flexibles permiten ofrecer una respuesta más ajustada a las necesidades del mercado y a sus condiciones cambiantes.

Además la asociación empresarial permite organizaciones caracterizadas por tener mayor facilidad para conseguir flexibilidad a largo plazo, convirtiéndose en empresas con estrategias empresariales más abiertas, por si en el futuro los requerimientos de recursos o las metas de las empresas varían.

Las empresas que forman parte de alianzas resultan más flexibles porque están habituadas a colaborar y a llegar a acuerdos de cooperación con otras organizaciones, lo que les permite tener una visión más amplia de su entorno competitivo.

Rodríguez considera que la flexibilidad es un factor diferenciador fundamental cuando expresa que *“las alianzas son totalmente flexibles, lo cual permite relacionar mercados, productos y tecnología mutua, acoplando las ventajas y desventajas de una empresa con las otras”* (Rodríguez Galán, C. 2006: 114).

La flexibilidad en las alianzas también tiene que estar orientada a *“impedir que las operaciones de una empresa dependan excesivamente de la relación interempresarial”* (Yoshino, M. 1996: 34). Por ello es importante evitar crear organizaciones que estructuren sus procesos de trabajo estableciendo relaciones de dependencia que provoquen alteraciones y desajustes en el desarrollo de su cometido. En este caso la flexibilidad se refiere, más que a la capacidad individual de cada organización, a la resultante de las relaciones entre los miembros de la alianza.

2. Mejoras en la competitividad.

Uno de los atributos que debe acompañar a toda decisión empresarial es la incidencia que esta decisión origina en su posición competitiva, y si tiene capacidad para aumentar el valor de los bienes y servicios que desarrolla, y el de su reputación en el mercado. Desde el punto de vista de las alianzas, uno de los primeros objetivos estratégicos que se persiguen con su pertenencia a una agrupación empresarial, consiste en conseguir aumentar su competitividad y el valor empresarial individual. *“Las alianzas estratégicas permiten complementar las iniciativas estratégicas propias y fortalecer su competitividad”* (Thompson, A. Gamble, Jh. Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 187). Una empresa consigue fortalecer su posición competitiva a través de la generación de sinergias con otras compañías con las que comparte objetivos estratégicos comparables, y dispone de capacidades que les complementa. En este sentido, para Yoshino, *“una empresa debe obtener más valor de la actividad cooperativa que si actúa sola”* (Yoshino, M. 1996: 34).

Campbell desarrolla también este planteamiento de conseguir sinergias como una de las principales justificaciones de la existencia de las alianzas, por *“esa mágica combinación de actividades empresariales que, juntas, son más sólidas y rentables que lo que serían por separado”* (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 171).

Mejorar la imagen compartida es también una forma de aumentar la competitividad desde la diferenciación en el mercado. En una alianza las empresas miembro consiguen beneficiarse de la reputación colectiva. El agrupamiento empresarial permite generar sinergias entre la imagen de calidad superior de algunos de los miembros de la alianza que elevan la imagen de toda la organización en su conjunto, y con ello la imagen individual de cada empresa perteneciente al colectivo. La mejora de la competitividad a través de la imagen compartida representa una prueba de la necesidad de asegurarse ventajas competitivas desde otras perspectivas diferentes a la del rendimiento económico (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 79).

Otro de los factores a destacar desde el punto de vista de la competitividad empresarial, radica en el potencial de las alianzas para ayudar a sustentar o incrementar su competencia esencial, al tiempo que puede conseguir bloquear una amenaza competitiva de su mercado. Su competitividad mejora porque aumenta el poder de negociación de

los miembros de la alianza, permitiendo a su vez acceder a nuevas oportunidades de mercado con mayor agilidad, siendo “*el dinamismo un factor crítico cuando la rapidez es esencial*” (Thompson, A. Gamble, Jh. Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 187). Por tanto uno de los objetivos estratégicos de las alianzas consiste en aumentar el valor empresarial dentro de su sector de actividad (Yoshino, M. 1996: 34).

3. Ampliar conocimientos.

Los mecanismos de funcionamiento interno en una alianza están orientados a compartir conocimientos, de forma que con este aprendizaje se adquieren competencias mayores que las que pueden conseguir de forma independiente.

Conseguir estas sinergias es una de las claves de la cooperación, de manera que este aprendizaje y conocimiento de la organización, de los procesos de decisión conjunta y de la cultura colectiva, ayudan a comprender mejor el entorno competitivo.

Yoshino lo define gráficamente cuando indica que el conocimiento compartido supone “*aumentar sus competencias estratégicas aprendiendo del contrario*”. (Yoshino, M. 1996: 34).

Para compartir información de manera adecuada es importante diseñar correctamente los canales que permitan comunicarse entre sí a las distintas unidades empresariales. Deben de establecerse mecanismos tanto de manera remota, a través de plataformas digitales que faciliten trabajar en grupos sobre documentos con acceso compartido, como mediante la creación del hábito de establecer reuniones periódicas, donde se reúnen y comparten experiencias los profesionales que trabajan en diferentes unidades empresariales.

Con esta ventaja de las alianzas estratégicas no sólo se habilita a sus miembros para acceder al conocimiento conjunto de las diferentes unidades empresariales, sino que también permiten obtener conocimiento de la experiencia local del socio (Rodríguez Galán, C. 2006: 114).

A esta forma de dirección empresarial colaborativa Campbell y Luchs la denominan “*Sinergia de dirección*”, y se produce cuando “*los directores pueden aplicar a una*

nueva actividad los conocimientos y experiencia que poseen de su empresa”. Este conocimiento permite a la dirección evaluar el potencial de la alianza, y los riesgos de introducirse en ella (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 22).

4. Compartir riesgos.

La cooperación entre empresas y el establecimiento de relaciones que persiguen objetivos compartidos, también limita riesgos al impedir que un socio se apropie de las competencias esenciales o las ventajas estratégicas que los miembros poseen de manera individual (Yoshino, M. 1996: 34). Las alianzas estratégicas permiten reunir esfuerzos, capacidades técnicas, financieras y humanas, ya que están orientadas a conseguir un mismo objetivo común. Compartir riesgos entre los socios para mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado (Rodríguez Galán, C. 2006: 115).

Desde un punto de vista financiero, se consigue reducir de forma significativa el riesgo del negocio de la empresa, ya que *“se reducen costos y riesgos de inversión para los socios al facilitar una combinación de recursos”* (Thompson, A. Gamble, Jh. Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 187).

C4E, consultora especializada en servicios de formación para agencias de publicidad y departamentos de comunicación y marketing, describe en uno de los artículos de su *newsletter* del mes de mayo de 2014, cómo se consigue la reducción de riesgos empresariales mediante la fórmula de la asociación: *“Si no podemos añadir valor, asociémonos. Si queremos abaratar costes, también. En el primer caso siempre encontraremos a alguien relacionado con nuestra actividad que pueda aportar valor a cambio de difusión. En el segundo caso, siempre será más fácil llevar a cabo una acción o contratar soportes si unimos pequeñas empresas, con un interés común”*⁴⁸.

En el artículo de Rosabeth Moss Kanter *“Buscar y obtener sinergias”* (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 165), se destacan como ventajas de pertenecer a una alianza las siguientes: las economías de escala derivadas de compartir medios de trabajo, la competencia profesional de la dirección, su capacidad para atraer talento, y los valores comunes.

⁴⁸ Newsletter C4E. Marketing y Publicidad low cost. Mayo 2014.

Para Del Prado, la evolución de las ventajas estratégicas de una alianza consiste en conseguir que las ventajas que se obtuvieron tradicionalmente a través de desarrollos internos, en este nuevo mercado se consiguen a través de redes externas (Del Prado, L. 1996: 74).

5.1.4. Desventajas y riesgos de las alianzas.

Las alianzas no están exentas de conflictos. Aunque las alianzas representan un modelo de crecimiento empresarial en el que las inversiones son más limitadas al compartirse recursos que no son propios, o al acometerse inversiones de manera conjunta, las alianzas también conllevan obstáculos, tanto por la estimación de recursos propios necesarios para poner en marcha la alianza, como por la dificultad de integrar intereses y objetivos conjuntos entre empresas habituadas a trabajar de manera independiente. Según Thompson, comporta la obligatoriedad de establecer mecanismos de dependencia mutua (Thompson, A. 2012: 187), lo que supone cierta pérdida de su autonomía. Esta dificultad la expresa Yoshino desde el punto de vista de que una alianza pretende establecer una relación de colaboración entre dos o más empresas acostumbradas a trabajar de manera independiente, cada una alineada con su propia estrategia y su propia cultura empresarial (Yoshino, M. 1996: 10).

Para superar estos riesgos, las empresas que participen de una alianza deben ser capaces de mejorar su capacidad de respuesta rápida, y ajustar así sus procesos organizativos internos para atender las necesidades de información y coordinación con estructuras superiores a las de la propia empresa. Para Del Prado, deben ser las alianzas estratégicas las que establezcan la ruta más directa para alcanzar estas capacidades (Del Prado, L. 1996: 74).

Campbell y Luchs catalogan también las desventajas de las alianzas desde el punto de vista de los costes de compartir. Hablamos del coste de coordinación, ya que la coordinación implica costes en tiempo y personal cuando las unidades empresariales deben organizarse para decidir sobre las prioridades y la resolución de problemas; el coste de contemporización, por el aprendizaje necesario para que la actividad empresarial conjunta se realice de manera uniforme; el coste de la dimensión, lo que

puede ocasionar falta de agilidad en la reacción ante las acciones de la competencia (Campbell, A: Luchs, K 1995: 96).

Encontramos un completo análisis de los riesgos que puede ocasionar la participación en una alianza en la obra de Yoshino, tanto desde el punto de vista de la pérdida de control de la información y la disminución de beneficios a corto plazo (Yoshino M. 1996: 39-41), como desde la óptica de la desconfianza de colaborar con un competidor directo, o la falta de experiencia en este tipo de organizaciones (Yoshino M. 1996: 148-154). En la siguiente enumeración se amplía el contenido de estas ideas:

- Pérdida de control de la información: a medida que proliferan los puntos de contacto entre las empresas que integran una alianza, resulta cada vez más complejo controlar los canales de información de una organización con otra.

- Disminución de beneficios a corto plazo: en términos generales, la puesta en marcha de las alianzas requiere de un periodo inicial de aprendizaje, lo que limita la obtención de beneficios en el corto plazo. Porter aporta una visión crítica de las alianzas desde un punto de vista económico, cuando indica que *“la coordinación, la conciliación de objetivos con una entidad independiente, la creación de un competidor y la renuncia a beneficios, siempre conlleva elevados costes”* (Porter, M. 1990: 612-613). Según Yoshino no hay que dejarse intimidar por la complejidad de las relaciones empresariales que se producen en las alianzas, sino esforzarse por reconocer sus retos clave y ocuparse de buscar nuevas e imaginativas formas de hacerles frente.

- Riesgos de la cooperación con un competidor directo: las alianzas deben constituirse desde el fortalecimiento de relaciones de confianza mutua. Cuando no existe seguridad sobre las razones por las que un competidor pretende asociarse con una empresa con la que comparte objetivos en un mismo mercado, se ponen obstáculos a la libre circulación de la información. Estas situaciones pueden llegar a paralizar toda relación, y afectar a la totalidad de las empresas que componen la alianza. En este sentido, para Rodríguez Galán, la falta de control y el potencial conflicto competencial con el socio, aparece como uno de los principales riesgos de las alianzas, *“el riesgo de que los competidores puedan utilizar a la alianza estratégica (...) para hacerse de nuevas tecnologías y*

mercados. Las partes tendrán que ser muy cuidadosas de no dar más de lo que recibirán de sus socios” (Rodríguez Galán, C. 2006: 115).

- Falta de experiencia en gestión empresarial colaborativa: las empresas estructuran los procesos de toma de decisiones de manera jerárquica, designando un conjunto de profesionales internos para estas labores directivas. En las alianzas se producen decisiones sobre cuestiones que afectan al funcionamiento de la propia empresa, por parte de un equipo directivo compuesto por individuos de otras organizaciones, lo que puede generar dificultad en la toma de acuerdos, y pérdida de dinamismo. Incluso ante situaciones de resistencia activa a la toma de decisiones conjunta, puede llegarse a paralizar la actividad.

- En resumen, se tratan de relaciones empresariales que pueden llegar a desgastarse por desencadenar relaciones ambiguas, y por las tensiones que puede generar no lograr encontrar el equilibrio entre competencia y colaboración. La desconfianza en la gestión del día a día a través de las relaciones de los mandos intermedios, unida a la falta de reconocimiento de las estructuras que organizan el contenido estratégico de las empresas participantes, puede convertirse en un obstáculo insalvable.

Se reconoce también cierta ambigüedad en el componente jurídico de la alianza, ya que los contratos de colaboración no pueden llegar a especificar cualquier tipo de contingencia, limitándose a esbozar los temas más genéricos de la colaboración (Yoshino M. 1996: 148). La falta de precisión en los acuerdos formales y la involucración entre empresas que continuarán desarrollando parte de su actividad empresarial de forma independiente en el transcurso de la alianza, hace que la gestión sea más compleja que otras formas de organización empresarial. Pero tan importantes como estas cuestiones, son los aspectos relacionados con *“la química personal, la conciliación o complementariedad de diferentes culturas empresariales, factores de aprendizaje y conceptos tan espinosos y ambiguos como el mutuo entendimiento y la confianza. Aspectos únicos que requieren un trato especial pues son muchas veces el origen del valor de la alianza”* (Criador del Rey, O. 2010: 3). Para Criador del Rey la dificultad de gestionar este tipo de operaciones interempresariales y su prolongada curva de aprendizaje, aparece como factor determinante en los casos de fracaso.

Nadler y Tushman por su parte, en cuanto a los riesgos y desventajas, destacan las expectativas poco realistas, el desarrollo profesional poco claro, una dinámica social negativa, y la falta de autonomía (Nadler D; Tushman, M. 1999: 153).

5.1.5. Factores de éxito de las alianzas.

En primer lugar podemos determinar que el éxito de las alianzas puede quedar definido por dos dimensiones interdependientes. Una de carácter más objetiva, que se fundamenta en el logro de unos objetivos como factor de éxito, y otra con un componente más afectivo, y que se refiere a la satisfacción de los participantes con la relación mantenida (Arenas Gaitán, J. 2004: 141).

Por otra parte, Arenas Gaitán destaca con carácter general la clasificación que hacen Elg y Johansson (2001)⁴⁹ sobre los factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas en tres grandes bloques, las características propias de cada una de las empresas participantes, la relación entre los socios y la incidencia de la alianza sobre el resto de relaciones interempresariales. Otros de los aspectos que permiten medir con objetividad el éxito de las alianzas son factores como su supervivencia, duración, inestabilidad de la propiedad y renegociación de los contratos, siendo todos estos aspectos que evalúan únicamente una dimensión orientada al corto plazo (Arenas Gaitán, J. 2004: 142).

Para Yoshino el éxito competitivo de una alianza debe determinarse a largo plazo. *“La consideración más importante de todas las que determinan el éxito de la estructura de las alianzas es el papel que se pretende desempeñe la relación en la estrategia a largo plazo”* (Yoshino, M. 1996: 115). Pero en estas relaciones estratégicas de larga duración, la información compartida es cada vez mayor, por lo que la consecución del éxito de la alianza no debe descuidar el empleo adecuado de la información estratégica de cada unidad independiente. *“Cuanto más importante sea una alianza para el éxito competitivo a largo plazo, (...) más importante es asegurarse de que el socio no se convierta enseguida en un importante rival”* (Yoshino, M. 1996: 117).

⁴⁹ Elg, U; Johansson, U. (2001) International Alliances: How they Contribute to Managing the Interorganizational Challenger of Globalization. Journal of Strategic Marketing, Vol. 9, pp. 93-110.

En el análisis que Yoshino realiza sobre la forma de gestionar las alianzas, describe cinco tareas clave para facilitar el éxito de estas agrupaciones empresariales (Yoshino, M. 1996: 165-182):

1. Crear el clima correcto.
2. Vigilar las aportaciones de recursos y capitales de los socios. Identificar qué se debe controlar, y establecer mecanismos formales e informales de vigilancia continua.
3. Reconocer la importancia de la circulación de la información, garantizando que la información se maneje de manera fluida, salvaguardando siempre la posición competitiva propia. Existen dos métodos para abordar la organización de los sistemas de intercambio de información, de un modo directo y centralizado, o con una gestión descentralizada. El método centralizado permite controlar el contenido y su temporalidad, aunque tiene el inconveniente de que estas funciones suelen desbordar a un único responsable. En la gestión descentralizada se facilita la interacción directa entre los profesionales de diferentes unidades. Se consigue acelerar la resolución de los problemas, aunque se requiere una visión conjunta y global de la información circulante.
4. Replantearse de forma continua la viabilidad estratégica, adelantándose a posibles ajustes necesarios en la estructura de la alianza y en las relaciones estratégicas que se producen dentro de ella.
5. Estimular las relaciones internas en todos los niveles.

El éxito en las alianzas está también determinado por el grado en el que consigue alcanzar los objetivos establecidos inicialmente. Aunque cada alianza está sustentada desde el cumplimiento de unos objetivos definidos individualmente, existen propósitos que suelen ser comunes para cualquier tipo de organización de trabajo colectivo. Entre estos objetivos comunes, y bajo su cumplimiento como factor determinante para la medición del éxito, resaltamos los siguientes objetivos (Thompson, A; Gamble, Jh; Peteraf, M; Strickland, A. 2012:189):

- agilizar el desarrollo de nuevas tecnologías.
- subsanar deficiencias en su propia experiencia.
- integrar al personal y la experiencia necesaria para crear nuevas habilidades.
- compartir el riesgo de inversiones.
- mejorar la eficiencia.
- obtener economías de escala.

Otra valoración para determinar la consecución con éxito de una alianza estratégica se establece por su capacidad de sortear riesgos en su puesta en marcha, garantizándose una adecuada elección de socios, que deben traer consigo las competencias necesarias para ofrecer una verdadera sinergia estratégica (Rodríguez Galán, C. 2006: 116). En la elección de los miembros reside una parte importante del éxito, debido a que entre ellos resulta complejo salvaguardar la información y el saber hacer que cada uno dispone del mercado en el que compiten. Por ello, es fundamental garantizar que la administración de la alianza consiga un compromiso por parte de todos los socios para proteger la información común, y que sea utilizada en beneficio del colectivo. La sensibilidad cultural debe ser una parte esencial del negocio para conseguir establecer sólidas relaciones interpersonales entre sus socios, y hacer del aprendizaje común una parte rutinaria de la administración de la sociedad, fomentando la confianza (Thompson, A; Gamble, Jh; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 193).

Por su parte, para Nadler y Tushman la clave del éxito se encuentra en la capacidad de la alianza para elegir las estructuras formales más consistentes con relaciones de interdependencia y trabajos colectivos. Es lo que los autores denominan “*conexiones estructurales*”. Los criterios principales para evaluar el éxito de la conexión estructural de la alianza son el costo, los procedimientos formales y la capacidad de procesamiento de la información (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 100-101). La evaluación del costo resulta necesaria tanto en el nivel de las inversiones realizadas, como en los recursos necesarios para desarrollar cada procedimiento. De este modo, cuantas más personas participen en mayor número de procedimientos, más costosa será la conexión estructural. Los procedimientos de una estructura formal requieren de la convivencia con una organización de carácter informal en las relaciones y acuerdos entre los integrantes de las distintas unidades empresariales. La capacidad de procesamiento de la información está determinada por el hecho de saber organizar los canales de comunicación internos, para conectar al número y perfil de personas necesarias para hacer circular la información entre los socios de manera ágil y veraz.

Del Prado propone un análisis de diferentes fases para asegurar el éxito de la alianza, y lo muestra a través del siguiente gráfico (Del Prado, L. 1996: 77):

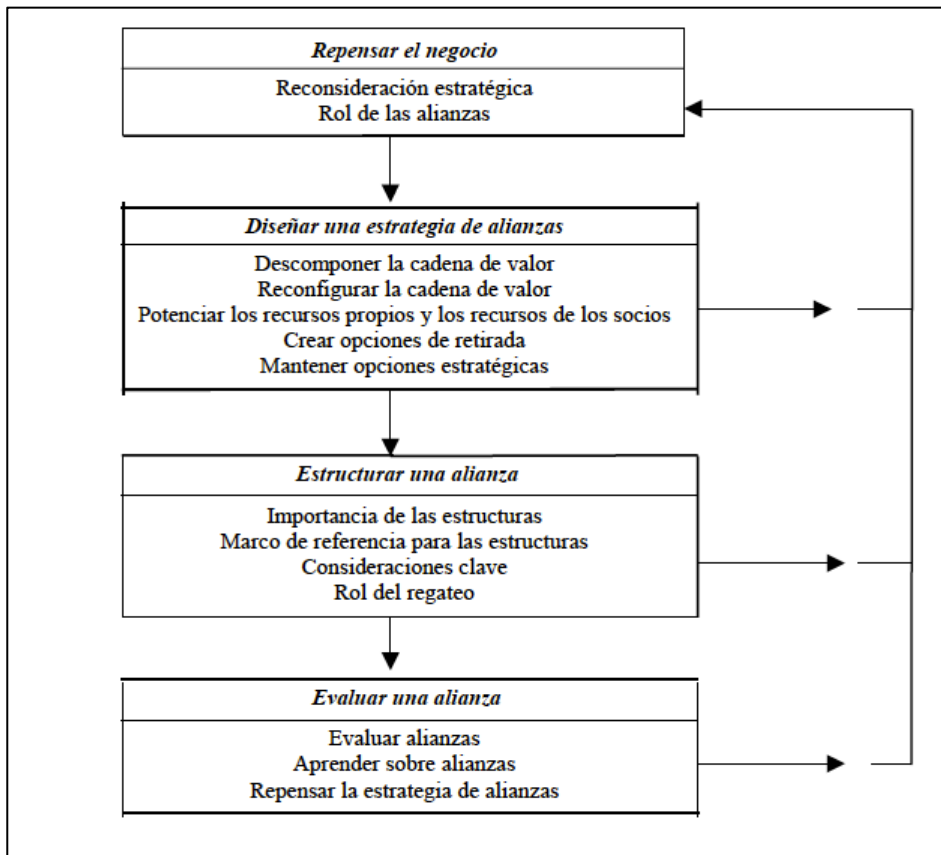


Grafico 27. Hoja de ruta para forjar alianzas (Del Prado, L. 1996: 77).

- Descomponer la cadena de valor: permite identificar cuáles de las actividades de una empresa pueden ser desarrolladas por otras sin que por ello se ponga en riesgo la estrategia a largo plazo de la empresa propia.
- Reconfigurar la cadena de valor: posibilita la redistribución de los elementos que componen la cadena de valor de la empresa en su relación con el resto de compañías que forman parte de la alianza.
- Potenciar los recursos propios y de los socios: debe permitir encontrar la forma de hacer compatible las culturas corporativas de organizaciones independientes. Para ello, es necesario compartir escenarios temporales y procedimientos para la toma de decisiones conjunta.
- La importancia de las estructuras: todos los miembros de la alianza y los diferentes equipos de trabajo que la integran, deben ser capaces de contar con el reconocimiento de las estructuras creadas para ejercer el control y facilitar el acceso y la libre circulación de información.

- El marco de referencia de las estructuras: no descuidar los aspectos contractuales y jurídicos de la relación, reflejar claramente la división de las responsabilidades gerenciales y el control sobre las decisiones estratégicas de la alianza.
- Consideraciones clave: prestar la misma atención a la vertiente estratégica de la relación, como a los aspectos más operativos del día a día entre los socios.

Adquirir las competencias para administrar un nuevo modelo de negocio de carácter colaborativo pasa por superar una primera etapa de crecimiento y madurez organizacional. En esta fase de aprendizaje, se establece una nueva forma de organización, con sus propias normas y procedimientos. La empresa debe aprender a soportar los costes de iniciación (desde contratar personal con experiencia, hasta asumir el coste de equivocarse). Conseguir superar esta etapa dependerá de sus conocimientos y capacidad de adaptación (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 34-36).

En definitiva, podemos indicar que las sinergias empresariales pretenden convertirse en *“una forma de acelerar el crecimiento sin tener que realizar nuevas inversiones de importancia”* (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 36), una fórmula organizativa donde prevalece la aportación mutua de conocimientos y capacidades, el acceso a nuevos productos y mercados, y el incremento de valor propio a través de la diferenciación.

“La capacidad para construir, desarrollar, gestionar y mantener una red global será la dimensión fundamental que diferenciará a los vencedores de los vencidos en el cambiante entorno global del futuro” (Yoshino, M. 1996: 264).

5.1.6. Las alianzas en red.

Un desafío aún mayor que el que representa la administración de las alianzas, es la organización capaz de configurar redes colaborativas que establecen complejas interrelaciones empresariales. Para Del Prado, este fenómeno emergente de la corporación en forma de red representa oportunidades únicas para el crecimiento empresarial (Del Prado, L. 1996: 80). Al mismo tiempo conlleva mayor dificultad para la administración de la organización. Yoshino se posiciona del mismo modo al indicar

que *“creemos que el nuevo fenómeno de la compañía basada en redes globales brinda oportunidades excepcionales, al tiempo que plantea enormes retos a los directivos”*. (Yoshino, M. 1996: 253).

La red de negocios es un grupo de empresas que convergen, pero que mantienen su identidad individual. Las decisiones sobre las fronteras constituyen el elemento central en la estrategia del negocio (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 94).

El surgimiento de las redes constituye un importante paso adelante para el desarrollo de capacidades organizativas que permiten responder a las necesidades estratégicas del nuevo mercado. *“La habilidad de construir, desarrollar, administrar y sostener una red, será la dimensión crítica que separe a los ganadores de los perdedores, en el entorno dinámico del futuro”* (Del Prado, L. 1996: 81).

La conexión de empresas en red permite incorporar el “know-how” colectivo para transformar el conocimiento de sus componentes a través de la innovación. Una consecuencia de la colaboración masiva es obtener atributos y capacidades que no son inherentes a ningún miembros de la red por sí solo (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 75).

La organización en red ofrece ventajas para incrementar la eficacia, y con ello la productividad. Esto sucede si se aprovecha plenamente el talento externo. De este modo Tapscott fundamenta en un principio básico la nueva generación de empresas: *“siempre hay más personas inteligentes fuera de las fronteras de la empresa que dentro”* (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 77). También se consigue limitar el aumento significativo de la plantilla, o reducir las inversiones en instalaciones físicas o rigideces organizativas (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 101).

Pero la gestión de redes empresariales también plantean importantes problemas y retos, como la dificultad de administrar ramificaciones que afectan a todo el sistema. Una red de alianzas compuesta por empresas muy heterogéneas entre sí, también dificulta el propósito estratégico global coherente. Cuantas más alianzas, más compromisos, y más se diluirán probablemente los objetivos estratégicos de una empresa (Yoshino, M. 1996: 156).

Algunas de las tareas clave (factores de éxito) en la gestión de una red para evitar estos riesgos son desarrollar un marco estratégico para predisponer a los integrantes a crear una red perfectamente integrada de relaciones interempresariales, y focalizar los esfuerzos en coordinar las unidades de negocio para asegurarse de que actúan al unísono (Yoshino, M. 1996: 163).

5.1.7. Conclusiones.

Las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para enfrentarse al nuevo escenario que trae consigo la globalización. Las alianzas pretenden convertirse en una forma de acelerar el crecimiento sin tener que realizar nuevas inversiones, una fórmula organizativa donde prevalece la aportación mutua de conocimientos y capacidades, el acceso a nuevos productos y mercados, y el incremento de valor propio a través de la diferenciación.

Uno de los componentes fundamentales de las alianzas se encuentra en la necesidad de llevarse a cabo entre compañías independientes pero abiertas a la colaboración. Las alianzas estratégicas constituyen una alternativa a la integración vertical o a las fusiones entre empresas. Las empresas no pierdan su independencia jurídica y administrativa cuando se incorporan a una alianza.

Una cualidad necesaria de estos acuerdos es que conlleven una decisión con vocación de permanencia en el medio y largo plazo. Por tanto la elección adecuada de socios adquieren mayor importancia por su vinculación a largo plazo.

Los objetivos de cualquier alianza deben ser incrementar el valor de las competencias propias de las agencias participantes, sin con ello perder flexibilidad e independencia en su actividad empresarial y su ámbito de actuación. Además debe aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de los competidores, mantener flexibilidad estratégica, e impedir que las “*core competencias*” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.

La estructura en red permite la composición de equipos con perfiles integrados en las agencias miembro de la alianza, pero que se organizan entorno a un proyecto, y ponen a disposición del grupo de trabajo su conocimiento. El coste directo del equipo de trabajo interno de la red se limita a los perfiles de coordinación ejecutiva de los procesos de trabajo. Se trata de interacciones intangibles, aquellas en las que predomina la transferencia de conocimientos prácticos, por lo que producen ventajas competitivas por el intercambio de capacidades y conocimientos sobre la forma de gestionar una determinada actividad.

Un factor relevante para la consolidación de una alianza se encuentra en su capacidad para aportar diferenciación por dos motivos fundamentales: un aumento de la singularidad de la actividad, o reducir los costes a través de esta diferenciación. La singularidad se consigue al tratarse de un modelo poco desarrollado en el mercado nacional, y que responde a las necesidades de las marcas que actúan en ámbito nacional, dentro de mercados geográficos regionales con diferencias significativas en la posición de la competencia, el perfil de los consumidores y el consumo. La reducción de costes que permite la diferenciación del modelo está directamente relacionada con una estructura ligera de personal interno de la red, y con la optimización en los costes de implementación de las acciones en los territorios donde dan cobertura las agencias locales.

En términos generales podemos catalogar las principales ventajas de las alianzas estratégicas en cuatro grandes grupos: el aumento de la flexibilidad, mejoras en la competitividad, ampliar conocimientos, y la ventaja de compartir los riesgos.

Las alianzas también conllevan riesgos: una inadecuada estimación de recursos propios para poner en marcha la alianza, dificultad de integrar intereses y objetivos conjuntos, pérdida de autonomía, cooperar con un competidor directo, o la ambigüedad jurídica.

Algunas de las claves de éxito de las alianzas están en saber crear el clima correcto, vigilar las aportaciones de recursos y capitales de los socios, facilitar la circulación de información, estimular las relaciones internas en todos los niveles, y una adecuada elección de los socios.

La conexión de empresas en red permite incorporar el “*know-how*” colectivo para transformar el conocimiento de sus componentes a través de la innovación. La organización en red ofrece ventajas para incrementar la eficacia y con ello la productividad. Esto sucede cuando se aprovecha plenamente el talento externo.

5.2. Administración de empresas en red.

Desde este capítulo de la investigación profundizamos en el concepto de administración empresarial eficiente, y en sus características y rasgos diferenciales como herramienta de gestión para conseguir alcanzar de manera efectiva objetivos predefinidos de carácter estratégico. Este análisis se lleva a cabo desde la óptica del modelo de gestión empresarial colaborativo, y más concretamente, dentro del ámbito de actividad de la agencia publicitaria, analizando los parámetros de la administración eficiente en este segmento de gestión empresarial objeto de nuestro estudio.

En términos generales, el concepto de administración empresarial define la actividad que desempeña una empresa para organizar y gestionar de manera adecuada los recursos de que dispone, en el cumplimiento de sus objetivos empresariales. De este concepto general podemos señalar que la administración empresarial no sólo debe ocuparse de la organización de los recursos internos de una empresa, también debe hacerlo de manera eficiente, para conseguir alcanzar unas metas predeterminadas de antemano. La administración debe ser capaz de planear y organizar el flujo de trabajo, integrar personal, dirigir y controlar, y al mismo tiempo conseguir hacer frente a otros muchos factores externos (Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. 2008: 5). Por todo ello, podemos enmarcar el concepto de eficiencia empresarial como un objetivo estratégico de la administración.

5.2.1. La eficiencia en la administración empresarial.

Dentro del proceso gestor de la administración empresarial, la eficiencia debe convertirse en un objetivo en sí mismo. La cualidad para gestionar según los objetivos predefinidos por la estrategia empresarial de una compañía es lo que denominamos eficiencia empresarial. En la obra de Daft *“Teoría y Diseño Organizacional”*, se describe el concepto de administración empresarial en este mismo sentido, citando la definición de eficiencia organizacional de Gary D. Sanderfur⁵⁰, al referirse a *“la cantidad de recursos utilizados por una empresa para producir una unidad de operación”* (Daft L. Richard. 2011: 75).

⁵⁰ Gary D. Sanderfur, “Efficiency in Social Service Organizations”, *Administration and Society* (1983), 449-468.

Es oportuno detenerse en este punto en el concepto de eficiencia de la administración empresarial como un mecanismo de gestión de los activos humanos de los que dispone la empresa. En el texto *“Administración: una perspectiva global y empresarial”*, obra de Koontz, Weihrich y Cannice, se define la administración de empresas como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos, que trabajan en grupos, puedan cumplir metas específicas de manera eficiente (Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. 2008: 4). De este modo podemos corroborar como el componente de eficiencia está vinculado de forma directa al de administración empresarial, de igual forma que lo está la organización del trabajo en grupo, o el mantenimiento de un ambiente que fomente la participación colectiva para el cumplimiento de unos objetivos comunes. El concepto de eficiencia está estrechamente relacionado en este sentido con la correcta gestión de los recursos y capacidades de los activos humanos de la empresa, y de las relaciones que se establecen entre ellos para optimizar el intercambio de información y el conocimiento mutuo.

Según este concepto de eficiencia en la administración empresarial, consiste en la capacidad de una empresa para organizar los recursos necesarios para alcanzar un fin determinado. La eficiencia representa la capacidad para optimizar los recursos internos y costes externos para la realización de una actividad. Hablamos en este sentido del talento para conseguir limitar el coste operativo. Desde el punto de vista del ámbito de actuación del sector publicitario, y tratándose en la actualidad de un mercado caracterizado por la ausencia de cuentas de continuidad, donde lo habitual es trabajar por proyectos puntuales, en este competido ámbito no siempre se consigue consolidar equipos de trabajo estables. En muchos casos existe un alto riesgo en la rentabilidad si no se consigue trabajar desde la eficiencia operativa basada en costes estructurales contenidos.

Los modelos de negocio diseñados con estructuras colaborativas pretenden limitar estos riesgos, compartiendo recursos y conocimiento interno (reparto de tiempo necesario para el desarrollo de un proyecto, de los recursos de personal interno, y de la estructura de costes externos para el desarrollo de propuestas en la fase de pre-compra). Trabajar desde la óptica de la eficiencia en la gestión de los recursos permite el establecimiento de metas basadas en la medición de la rentabilidad operativa.

Otro aspecto a destacar en el núcleo de toda estrategia empresarial lo encontramos en las acciones que efectúa la administración empresarial para mejorar su posición competitiva en el mercado respecto a la de sus competidores. La ventaja competitiva que la administración empresarial eficiente consigue proviene de su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficacia, a un menor costo, y de forma duradera. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas que los competidores son incapaces de anular o superar. *“El éxito competitivo no se logra consiguiendo meramente una ventaja en una o más actividades de valor, sino también conservándola. La ventaja duradera es la clave para el éxito de una estrategia competitiva”* (Yoshino, M. 1996: 87). Sin embargo, para que esta ventaja se mantenga en el tiempo, tiene que estarse dispuesto a modificar la estrategia en respuesta a los cambios del mercado y del entorno (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 5-6). De esta definición extraemos que la estrategia de empresa debe tener capacidad de adaptación a las circunstancias del mercado y a la realidad económica en la que se produce su actividad. Para mantener las ventajas del modelo de negocio de forma duradera, un requisito indispensable será su capacidad de adaptación en un entorno cambiante.

En definitiva, podemos identificar en este punto que la administración empresarial busca modelos de gestión basados en la eficiencia, y que parte de esta eficiencia se produce gracias a su capacidad para organizar de manera efectiva los recursos internos y externos de la compañía, e incentivar la participación colectiva, y su orientación hacia objetivos comunes y compartidos. Este aspecto, junto a la consecución de ventajas competitivas de carácter duradero y la capacidad de adaptación a las circunstancias de un entorno económico y social cambiante, son algunos de los rasgos que caracterizan a las organizaciones que trabajan en entornos colectivos, y son elementos diferenciadores en los modelos de administración empresarial eficientes.

5.2.2. Indicadores para la medición de la eficiencia.

La eficiencia puede evaluarse a través de diversos indicadores, aunque en todos ellos se establece como criterio común el cumplimiento de metas preestablecidas, para poder medir así los resultados que se pretenden alcanzar. Richard Daft realiza una clasificación de la efectividad desde diferentes enfoques, según se trate de indicadores de metas, indicadores basados en recursos, o indicadores de proceso interno (Daft L. R. 2011: 75-77):

-Indicadores de metas: se refiere a la medición de la eficacia prefijando objetivos y resultados de una organización y evaluando el cumplimiento de dichas metas. Es un modelo lógico que emplea metas operativas como rentabilidad, participación en el mercado, crecimiento o calidad del producto. Es este un modelo racional y operativo, centrado en el corto plazo y basado en la consecución de metas cuyo fin último es obtener rentabilidad.

-Indicadores basados en los recursos: se define como la capacidad de la organización para obtener recursos, integrarlos y administrarlos de manera satisfactoria. Las organizaciones deben conseguir recursos de valor que gestionar, y hacerlo de manera efectiva. Se trata de indicadores de carácter más estratégico, con una visión a más largo plazo que los indicadores operativos de consecución de metas. Algunos de estos indicadores serían mejorar la posición de negociación, aumentar las habilidades en la toma de decisiones o la capacidad para responder ante los cambios del entorno. Este es un modelo basado en el aprendizaje y en la capacidad de la administración empresarial para atraer y retener recursos valiosos.

-Indicadores del proceso interno: el funcionamiento de la organizacional interna es la variable que mide la efectividad. Se consigue cuando una organización tiene un proceso interno sencillo y fluido. Algunos de estos indicadores, de marcada naturaleza estratégica y visión en el largo plazo, serían una cultura corporativa sólida y adaptable, una comunicación interna sin distorsiones, y un clima laboral positivo. Modelo basado en la optimización de los procesos organizativos internos.

El modelo organizacional en red persigue convertirse en una propuesta de administración eficaz desde el cumplimiento de los objetivos que determinan la combinación de estos tres indicadores, rentabilidad, atraer y retener talento, y organización eficiente.

5.2.3. La cadena de valor.

Las diversas actividades que desempeña una compañía -diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte- se combinan internamente para formar la cadena de valor. Consta de dos categorías de actividades. Las primarias, que representan la propuesta de valor de su oferta para los clientes, y las secundarias o actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, como el control de calidad, recursos humanos o la administración (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 107).

En el modelo organizacional en red, y dentro del ámbito de actividad publicitaria objeto de este estudio, la cadena de valor está compuesta también por actividades primarias y secundarias. Las primarias consisten principalmente en la gestión eficaz de campañas publicitarias en diferentes regiones, consiguiendo mayor *engagement* con sus públicos desde la óptica local. Las actividades secundarias serían la correcta gestión y administración de los recursos internos de la red reteniendo talento colectivo, la capacidad de la organización para compartir enfoques y métodos de trabajo diversos, o disponer, de forma conjunta, de una extensa cartera de proveedores de ámbito local, con condiciones de compra avaladas por las relaciones previas de cada agencia en cada territorio concreto.

Una vez identificadas las actividades de la cadena de valor de la empresa, debe evaluarse la competitividad en costos que conlleva. Para este análisis se emplea la técnica denominada *Benchmarking* (o punto de referencia). Con esta técnica se compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas, y se contrastan los costos de éstas, para identificar así las mejores prácticas para llevar a cabo una actividad determinada. Esta información también ayuda a reconocer y reforzar actividades en las que se tiene una ventaja competitiva, y hallar nuevas formas de

mejorar su competitividad. (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 109-113).

Analizando la gestión de campañas publicitarias de carácter regional y multiterritorio por parte de agencias de ámbito nacional y regional, podemos destacar:

-Dificultades de las nacionales para gestionar la comunicación con enfoque local para campañas en territorios distintos y dispersos. Estas agencias están más habituadas a la realización de campañas con códigos de comunicación más universales. En cuanto a la gestión de la comunicación de una marca en un territorio concreto (por ejemplo, el patrocinio de un festival local o la participación en una festividad local o autonómica), la agencia nacional podría apoyarse en agentes locales. Pero al no existir una colaboración continuada, los acuerdos pueden no conllevar condiciones ventajosas con el agente local (negociaciones previas en precio, formas de pago...). Por tanto, suelen ser relaciones que, desde el punto de vista del indicador de la rentabilidad, son más débiles por adolecer de la necesaria ventaja competitiva en precio.

-Dificultades de las regionales para gestionar campañas en territorios distintos a los propios. Respecto a las multiterritorio, las agencias regionales no disponen de ventajas en cuanto al conocimiento local en ámbitos distintos al suyo. Los acuerdos de colaboración con otros agentes locales son más dificultosos, ya que estas agencias no disponen de la imagen de marca propia de las agencias nacionales. En estos casos, los agentes locales sí pueden ver una oportunidad en la colaboración. Pero cuando hablamos de establecer relaciones de manera permanente entre agencias similares en dimensión y posicionamiento local en territorios alejados y dispersos, las posibilidades de llegar a acuerdos beneficios para ambas partes se reducen.

Las actividades propias de las estructuras en red se caracterizan por una mayor flexibilidad organizativa para la gestión de proyectos que se desarrollan en diferentes territorios. Desde esta perspectiva, esta característica de las estructuras colaborativas en red supone una ventaja competitiva en un mercado en constante evolución, y que debe encontrar nuevas vías de diferenciación en su modelo de gestión.

La estrategia empresarial debe explorar de manera continua nuevas posiciones en la dinámica del mercado, con el objetivo principal de anticiparse al impacto de los cambios. Su éxito radica en comprender qué ajustes estratégicos se requieren para enfrentarse a los impulsores del cambio y a los efectos probables de su competitividad. Los cambios en el crecimiento de la industria, los cambios de comportamiento del consumidor, la difusión del conocimiento entre empresas, la reducción del riesgo en los negocios o la globalización creciente, son algunas de las categorías de los diferentes impulsores del cambio competitivo (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 77). Impulsores del cambio como el hecho de compartir conocimiento entre empresas, son algunas de las principales vías que favorece el crecimiento empresarial y la diferenciación del modelo de negocio.

5.2.4. La estrategia de diferenciación.

La administración empresarial debe ser capaz de delimitar la posición que la empresa ocupa en el mercado a través de sus ventajas estratégicas. Un análisis que debe estar basado en la diferenciación, lo que implica ofrecer una propuesta de valor única para el cliente.

El éxito de la diferenciación no se encuentra únicamente en las cualidades intrínsecas de la oferta, sino también en conseguir ofrecer una propuesta atractiva cuando la necesidad y preferencias de los compradores son muy diversas. Se deben estudiar las necesidades y conocer las conductas de los compradores para saber qué consideran importante.

La estrategia competitiva de la diferenciación implica una propuesta de valor única y relevante para el mercado. Para ello es necesario estudiar y comprender las conductas de los compradores y los aspectos de la oferta que consideran importantes (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 142).

Encontrar estas posiciones competitivas que representan una oportunidad basada en la diferenciación para la empresa, es lo que Koontz, Weihrich y Cannice denominan *“enfocarse en oportunidades que exploran aguas contenidas (oportunidades) en el océano azul, más que tratar de derrotar a la competencia en la industria existente, o el*

océano rojo” (Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. 2008: 142). Con esta simbólica descripción, extraída de la obra de W. Chan Kim, “*Blue strategy*”⁵¹, se proponen estrategias competitivas enfocadas en mercados nuevos, ofreciendo un producto o servicio que resulta novedoso y encuentra una opción donde no existe un competidor con igualdad de oferta, creando nueva demanda de productos frente a estrategias que pretenden derrotar a la competencia en un mercado ya existente, el del océano rojo. Para ello es necesario identificar los factores relevantes para el mercado, eliminando o reduciendo los factores de la oferta poco relevantes para el comprador, y elevando la fortaleza de los factores que son únicos en el mercado.

La propuesta de un modelo de negocio en red dentro de la actividad de la agencia publicitaria, constituye una oportunidad de diferenciación para un modelo, hasta el momento, poco desarrollado en mercados locales. Cuenta con el inconveniente de que en algunos territorios no exista una cartera amplia de clientes habituados a contratar servicios publicitarios con enfoque local. Por tanto la fase de prospección inicial y de reconocimiento de la propuesta que aporta al mercado, resulta más compleja. Pero una vez conocida la propuesta y dónde radican sus ventajas, nos encontramos ante una estrategia de diferenciación que explora oportunidades en el denominado “*océano azul*”, es decir, un entorno de mercado nuevo, y mucho menos competitivo que el descrito como “*océano rojo*”.

Por ello podemos resaltar que de esta forma, la eficiencia en la administración también se presenta a través de la estrategia de diferenciación del propio modelo empresarial, encontrando en la esencia de su negocio su propio océano azul.

5.2.5. El mapa estratégico.

La estrategia de diferenciación de un modelo de negocio debe ser evaluada partiendo del diseño de un mapa estratégico que analice los grupos que operan en el mercado. Un grupo estratégico consta de los miembros de la industria con planteamientos competitivos y posiciones semejantes en el mercado. Los mapas estratégicos permiten

⁵¹ Chan Kim, W. *Blue strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (2005) Boston, Harvard Business School Press.

identificar qué miembros de la industria son cercanos y cuáles lejanos (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 79):

1. Permiten identificar cuáles son las características competitivas que hacen reconocible la propuesta estratégica de cada empresa en un mismo mercado.
2. Representan las ventajas y fortalezas de la empresa en un mapa que analice variables clave para la oferta de valor. Como se muestra en el siguiente gráfico, un ejemplo de este análisis serían las variables precio frente a la ubicación geográfica.
3. Representan la posición que obtiene la empresa frente a la de su competencia en referencia a estas dos variables contrapuestas.
4. Trazan en círculos con tamaños proporcionales las dimensiones del volumen de negocio que cada propuesta representa.

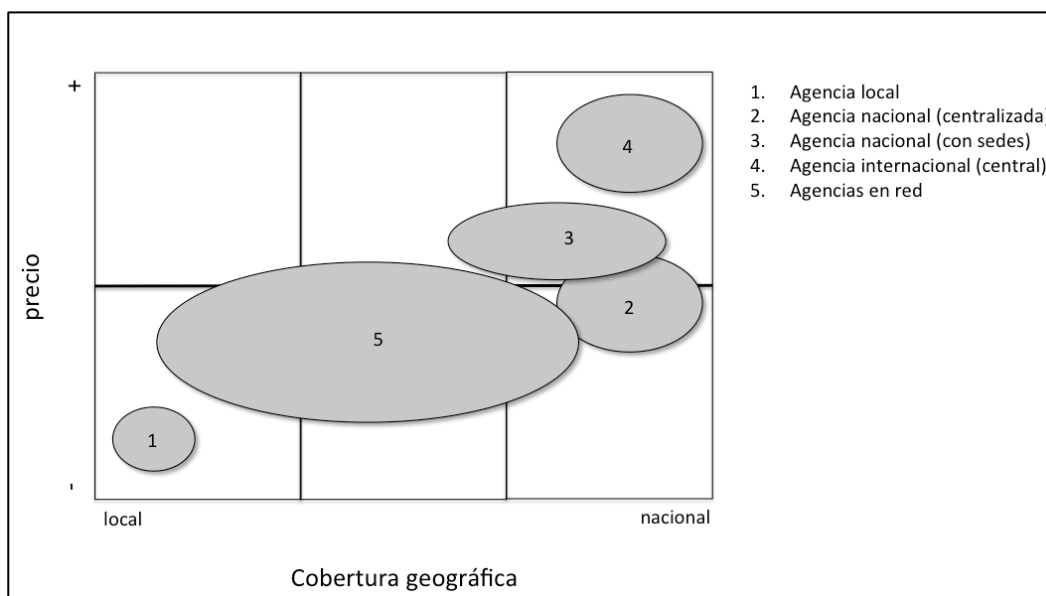


Gráfico 28. Adaptación al objeto de estudio del gráfico de Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. (2012: 79).

Este mapa estratégico representa, desde las variables precio y cobertura geográfica, las características de los grupos que contiene el mercado publicitario nacional, y su comportamiento frente a estas variables según se trate de agencias de ámbito local, nacional o internacional. El mapa estratégico representa una oportunidad en cuanto a la posición que esta propuesta puede ocupar frente a otras tipologías de agencias, y en relación a las variables precio y cobertura geográfica.

La construcción del mapa estratégico está delimitado por el marco que establece esta investigación, por lo tanto, el análisis de estas variables se reduce al estudio de la organización de las estrategias de comunicación de ámbito regional por parte de las agencias que operan en el mercado publicitario a nivel nacional.

De este modo, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Agencias locales: ocupan una posición de precio competitivo en su ámbito geográfico de actividad, pero tiene poca capacidad para operar en otras regiones distintas a la de su procedencia. Actuando en otros territorios ven reducida su ventaja de competitividad en costos. La dimensión de su volumen de negocio en el ámbito nacional es muy limitada.
2. Agencias nacionales centralizadas: inicialmente su posición competitiva en precio es mejor que la de las agencias de mayor dimensión, ya que sus estructuras son más ligeras (frente a las agencias nacionales con diversas sedes y agencias internacionales), pero como éstas, su grado de competencia se reduce a las estrategias de comunicación de ámbito nacional. En ámbitos geográficos más reducidos requieren de colaboradores conocedores del entorno local, lo que conlleva un incremento en los costes y pérdida de competitividad en precio.
3. Agencias nacionales descentralizadas: respecto a la variable precio, existe una percepción de mayor coste de estructura por la dependencia de la delegación regional para disponer de los servicios generales de la sede central. Está menos condicionada a trabajar con colaboradores locales, pero sólo en aquellas zonas donde cuenta con delegaciones, por lo que su cobertura geográfica directa es limitada.
4. Agencias internacionales: tienen menor capacidad de gestión de estrategias de comunicación regionales que todas las anteriores. Su conocimiento del entorno es mucho menor, proceden de estructuras globales mucho más complejas, y además su cultura corporativa está regida por procesos y directrices que proceden de otro país, por lo que su grado de adaptación a las necesidades de un nivel inferior del nacional es muy remoto. Respecto a la variable precio, su propuesta para mercados regionales suele ser indirecta, mediante una red de intermediarios, y mucho más costosa.

5. Agencias en red: como muestra el mapa competitivo, la primera diferenciación se encuentra en una mayor dimensión de su cobertura de negocio, ya que ofrece una ventaja en precio respecto a las agencias nacionales e internacionales en un ámbito geográfico muy amplio. Sólo se ve superada en precio por las agencias locales dentro de su reducido ámbito de actuación, y por las nacionales en el ámbito estrictamente nacional. Su competitividad en precio para estrategias de comunicación multiterritorio (entornos distintos y dispersos) es muy superior a los demás grupos competitivos. Es aquí donde encontramos una importante ventaja competitiva basada en la estrategia de la diferenciación.

5.2.6. Conclusiones.

La administración empresarial se ocupa de la organización eficiente de los recursos internos con los que cuenta una empresa. La eficacia permite además satisfacer las necesidades de los consumidores a un menor costo y de forma duradera. El componente de eficiencia está vinculado también de forma directa a conseguir un ambiente que fomente la participación colectiva.

El modelo organizacional en red persigue el cumplimiento de los indicadores de rentabilidad, atraer y retener talento, y conseguir una organización eficiente.

Una ventaja competitiva relevante de la estructura en red frente a otras tipologías de organización en la industria publicitaria, se encuentra en las dificultades de las agencias nacionales para gestionar campañas de comunicación local en territorios distintos y dispersos, así como la dificultad para las agencias regionales para gestionar de forma individual campañas en territorios distintos a los propios. Frente a estos tipos de organizaciones, la estructura en red permite mayor flexibilidad organizativa para la gestión de proyectos que se desarrollan en diferentes territorios.

El éxito de la diferenciación, además de por las propias cualidades intrínsecas de la oferta, también se encuentra en conseguir ofrecer una propuesta atractiva cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas.

Como consecuencia de lo expuesto, la propuesta de un modelo de negocio en red aplicado a la actividad de la agencia publicitaria, constituye una oportunidad de diferenciación por apuntar a un segmento de mercado poco explorado. También supone una propuesta de diferenciación desde el propio modelo empresarial que representa.

En este capítulo se elabora una matriz de mapa estratégico con las variables precio y cobertura geográfica, con los siguientes resultados:

- las agencias locales consiguen una posición de precio competitivo en su ámbito geográfico, pero tiene poca capacidad para operar en otras regiones distintas a la suya.
- frente a las agencias nacionales descentralizadas, las agencias nacionales centralizadas tienen inicialmente una mejor posición competitiva en precio, ya que sus estructuras son más ligeras, pero su grado de competencia se concentra en las estrategias de comunicación de ámbito nacional.
- en las agencias nacionales descentralizadas existe una percepción de mayor coste de estructura, debido a la visión de una mayor dependencia de la delegación regional de los servicios generales de la central.
- las agencias internacionales tienen menor capacidad de gestión de estrategias en ámbitos regionales.
- las agencias en red consiguen mayor cobertura geográfica en ámbitos regionales, y una importante ventaja en precio respecto a las agencias nacionales e internacionales en un ámbito geográfico muy amplio.

5.3. Diseño organizacional de redes de empresas.

La administración empresarial eficaz debe contar con un importante componente de habilidad organizacional. Esta función está compuesta por la suma de diferentes procesos organizativos en diferentes niveles. Podemos definir estos procesos como la secuencia de esfuerzos de colaboración entre grupos e individuos de distintos niveles para alcanzar un objetivo común. Deben llevarse a cabo mediante unos sistemas de trabajo compartidos por todos los miembros de la organización. Estos procedimientos de trabajo permiten a individuos y grupos ejecutar las tareas requeridas en un proceso en particular (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 103). David Nadler y Michael Tushman establecen tres niveles de procesos organizativos: los procesos estratégicos gerenciales, que controlan la actividad de la empresa; los procesos gerenciales de negocios, que configuran los flujos de trabajo; los procesos administrativos de apoyo.

El diseño organizacional es el proceso que permite encontrar la mejor manera de organizar los recursos múltiples de que dispone la empresa para conseguir la productividad necesaria para alcanzar sus objetivos estratégicos. A través del establecimiento de un diseño organizacional adecuado, se consigue articular los mecanismos para concebir un conjunto de estructuras y procesos formales dentro de la empresa que, en combinación con el funcionamiento operativo informal, proporciona al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 12).

El enfoque de este concepto es lo que Nadler denomina arquitectura de empresa, definida como *“la secuencia de procesos que transforman las tecnologías y materiales básicos en ofertas que se llevarán al mercado”* (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 119). Por tanto la búsqueda de la ventaja competitiva sostenible se consigue mediante un adecuado diseño organizacional, la forma en la que se estructuran los procesos de la empresa.

5.3.1. La externalización.

Una alternativa eficaz para la organización del flujo de trabajo es la gestión externalizada de determinadas actividades, evitando responsabilidades directas del personal interno en tareas que no representen la esencia del negocio de la empresa.

Campbell y Luchs se refieren a la descripción que hace Dean Raymond Miles de esta opción organizativa, al definir este estilo de dirección como *“la compañía como centralita”*. Miles indica que se produce esta situación cuando *“la compañía actúa como centro coordinador de información y como centro de mando para una red de otras muchas organizaciones”* (Miles, R. 1984: 10-20). Esta es una estrategia que las empresas de dimensión pequeña y mediana pueden emplear para crecer en dimensión y en ámbito de actuación, pero sin incurrir en inversiones internas para hacer frente a este crecimiento. *“Hoy las empresas prósperas entablan relaciones con muchas organizaciones, cruzando las fronteras de los negocios tradicionales”* (Daft, R. 2011: 176). No obstante, esta estrategia de crecimiento sólo resultará exitosa cuando se establezcan relaciones y procesos de trabajo que garanticen la cooperación y la comunicación interna (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 167-171).

Una de las características del trabajo en red radica en la centralización de la coordinación de la información y procesos de trabajo en una estructura central que tiene como principal tarea el cumplimiento de estas funciones organizativas. Se encarga de organizar la operativa de las estructuras asociadas, que son quienes realizan el trabajo directo. La *“centralita”* no debe ejecutar directamente (sólo en su territorio propio en el caso de estructuras en red geográficamente descentralizadas). Su función será principalmente la coordinación.

La externalización es un proceso gradual que va avanzando con el paso del tiempo. Hoy en día, para Nadler, las organizaciones concentran sus esfuerzos en elementos con capacidad distintiva de la competencia, se evita emplear recursos importantes en las actividades que no tienen fortalezas fuera de lo común. Como resultado, el crecimiento de las contrataciones externas de servicios no esenciales está siendo constante (Nadler, D. Tushman, M. 1999: 129).

“La externalización constituye una forma de adquirir velocidad, innovación y conocimientos. Tanto si son grandes como pequeñas, las buenas compañías globales crean sus productos aprovechando el capital de conocimiento latente que reside en su red” (Tapscott, D; Williams, A: 2007: 416).

5.3.2. La cooperación empresarial.

La cooperación empresarial permite acceder a capacidades mediante asociaciones de colaboración (Thompson, A; Gamble, J; Perteraf, M; Strickland, A. 2012: 337) Algunas de estas nuevas capacidades serían:

1. La posibilidad de subcontratar la función que requiera disponer de capacidades clave.
2. Optar por colaborar con una empresa que cuente con recursos y capacidades complementarias.
3. Focalizarse en aprender la forma en la que el socio realiza actividades, internalizar sus métodos y así adquirir sus capacidades.

La cooperación reduce costes de contratación directa, reduce coste de aprendizaje y permite adquirir nuevas competencias y capacidades cuando son compartidas. Pero todo esto sólo es viable cuando se establecen relaciones entre los socios basadas en la confianza y el convencimiento de buscar objetivos que consigan beneficios por igual para todos.

Para conseguir establecer estas relaciones y comunicación interna fluida entre organizaciones que trabajan colectivamente en un proyecto común, es necesario tener capacidad de influir en los recursos externos. Es lo que Daft denomina “*conseguir equilibrar los vínculos con otras organizaciones y su independencia*” (Daft, R. 2011: 159). Consiste en saber generar relaciones favorables con los demás agentes que participan en el proceso. Para conseguir consolidar estas relaciones de manera formal a través de una alianza, una opción válida es la creación de una Joint Venture o empresa conjunta, lo que permite reducir la incertidumbre mediante relaciones de obligatoriedad con otra empresa. Esta nueva organización es independiente de las empresas que participan, aunque el control de esta nueva empresa recae sobre los socios de manera colaborativa (Daft, R. 2011: 160).

El diseño organizacional debe ser capaz, para realizar el trabajo de manera eficaz, de regular tanto los procesos formales de la organización como las estructuras informales, que cuentan con gran capacidad de influencia sobre la conducta de los grupos. En este sentido, Nadler y Tushman nos hablan del término “congruencia”, es decir, las

relaciones e interacciones entre los componentes de la organización. La congruencia es el grado en que las necesidades, demandas, metas y objetivos de un componente son consistentes con los de otro, y se alinean de una manera uniforme. Es una medición del nivel de la eficacia con que se ajustan pares de componentes. (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 32).

5.3.3. El agrupamiento estratégico geográfico.

El modelo de gestión externalizada de algunas actividades de la empresa, descrito por Campbell y Luchs, está basado en relaciones y procesos que deben garantizar la cooperación y el equilibrio de los vínculos entre organizaciones que trabajan colectivamente. En este mismo sentido, según Richard Daft, estas empresas responden a la misma tipología de diseño organizacional que Nadler y Tushman han venido a denominar “*agrupamiento estratégico*”, calificando este modelo como “*el paso más importante en el proceso del diseño*” (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 71). Para estos autores existen tres patrones de configuración básica del agrupamiento estratégico (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 74):

1. Agrupamiento por actividad: relación entre organizaciones que comparten disciplinas que realizan procesos de trabajo similares.
2. Agrupamiento por producción: organiza a las empresas por la tipología de producto que realizan, de forma que cada grupo desempeña actividades muy diferentes.
3. Agrupamiento por cliente o área geográfica. Participan empresas en colaboración desde distintas áreas geográficas, pero cada una de ellas disponen de todos los recursos para llevar a cabo su actividad en su ámbito geográfico.

En esta categorización de agrupamiento, encontramos similitudes con la tipología de organización geográfica que plantea Daft, cuando propone tres opciones diferentes de diseños organizativos: los diseños funcionales, las estructuras matricial y, por último, las organizaciones de estructura geográfica (Daft, R. 2011: 104-110). En las estructuras funcionales se combina la organización jerárquica con vínculos de vocación horizontal. En las estructuras geográficas se descentraliza la toma de decisiones en las unidades de negocio de ámbito local o regional. Por su parte, la estructura matriarcal suele

emplearse cuando no funcionan los diseños organizacionales de carácter funcional o geográfico. Se trata de una alternativa organizativa donde una unidad gerencial designa unidades especializadas para trabajar en proyectos específicos.

Daft expone una óptica interesante del diseño organizacional respecto a su ubicación geográfica, cuando define que para las empresas de servicios la selección de la ubicación es mucho más importante que para las empresas productoras. Debido a que los servicios son intangibles, deben de estar ubicados en el lugar en que el cliente quiere que lo sirvan. Los servicios pueden quedar dispersos geográficamente, para mantenerse cerca de los clientes (Daft, R. 2011: 268).

Trabajar en red resulta por tanto más operativo para una tipología de empresas que para otras. Las empresas de servicios requieren cercanía al cliente, esté donde esté. Por tanto, más allá de la eficiencia organizacional, debemos hablar de la idoneidad de esta formulación de organización empresarial, y del valor que ofrece al mercado y a sus clientes. *“Una empresa de servicios tiene que ver con la información y con una producción intangible, y no requiere ser grande. Logra sus mayores economías dividiéndose en pequeñas unidades que se pueden ubicar cerca de los clientes”* (Daft, R. 2011: 270). Las empresas de servicios no requiere de grandes infraestructuras y maquinaria para su desarrollo empresarial, ya que su valor está en lo intangible, tiene mayor flexibilidad para implantarse allí donde se encuentra su *core business*, dejando la parte de producción y logística de sus proyectos, en muchas ocasiones, en manos de sus proveedores. Por tanto, cuando su razón de ser obedece a ofrecer al mercado un intangible donde el servicio al cliente es un factor clave de diferenciación, la cercanía se convierte en una fortaleza, sobre todo cuando las necesidades de los clientes no están centralizadas. Una adecuada selección de la tipología de clientes para ofrecer valor a organizaciones con centros de trabajo dispersos geográficamente, es una de las claves del éxito para el funcionamiento en red.

En el artículo de Grupo Consultores del mes de julio de 2014, titulado *“En busca del Santo Grial”*⁵², se relata como tras asistir a un evento organizado por la WFA (World

⁵² Newsletter Grupo Consultores. Kika Samblás “En Busca del Santo Grial”. Julio 2014

Federation of Advertisers), en la sede de Coca-Cola en México, se trató la materia relativa a cuál era la mejor forma de administración para las empresas anunciantes en el ámbito publicitario, tanto desde la óptica de la organización de la propia compañía, como desde el mejor modelo de colaboración con agentes externos.

Algunas de las conclusiones de este análisis fueron las siguientes:

- Hay que analizar el modelo de control y gestión global que las empresas quieren tener.
- Se debe observar de manera constante el talento que hay en el mercado sin importar el formato de organización bajo el que esté operando.
- Es necesario arriesgar con nuevos modelos que fomenten y premien la colaboración.
- No existe el modelo perfecto pero sí modalidades interesantes más allá de las estructuras clásicas.

Como conclusiones a este artículo podemos destacar: la búsqueda de talento por encima del formato organizacional (el talento también en la innovación empresarial), la necesidad de arriesgar y probar nuevos modelos por parte de las empresas, y que el modelo perfecto está por llegar, más allá de las estructuras clásicas y ya conocidas.

5.3.4. El rediseño organizacional.

Organizaciones adaptadas al cambio.

Otra importante clave del diseño organizacional en el mercado actual se encuentra en su función de facilitar la adaptación a los cambios. El mercado se ha transformado, en la actualidad es mucho más dinámico y fluctuante que en décadas anteriores. Factores determinantes para la administración empresarial en este nuevo marco de actuación son la reconsideración de los negocios, su capacidad para desintegrar estructuras y reconfigurar actividades de valor, y para conseguir mantener la flexibilidad en el mercado manteniendo el valor estratégico. Este es hoy en día uno de los aspectos más importantes de la iniciativa empresarial (Yoshino, M. 1996: 99).

El sistema publicitario español ha requerido una rápida adaptación a los cambios de un mercado que ha sufrido especialmente durante este periodo de crisis económica. Estructuras que han tenido que ajustarse a un negocio mucho más reducido, más competitivo y con menor ingreso. Las agencias trabajan para proyectos concretos con un gran número de agentes externos en sus equipos (en muchas ocasiones autónomos dependientes). Es más ágil tener parte de los equipos con personal externo para imputar costes directamente a los proyectos, que incrementar gastos generales de estructura. Mayor flexibilidad y adaptación a las fluctuaciones del volumen de negocio.

Existe una gran diversidad de circunstancias que requieren de un proceso de rediseño organizativo. Nadler propone un conjunto de situaciones que justifican la orientación de la empresa hacia el cambio (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 47-48):

- Cambios estratégicos: factores relacionados con el entorno, los recursos, o problemas de desempeño organizacional.
- Redefinición del trabajo: cambios en el trabajo primario de la organización.
- Cambios culturales: para volver a estructurar la organización informal.
- Crecimiento: en tamaño o alcance.
- Cambios en el personal.
- Diseño ineficaz de la organización.

Esta capacidad de adaptación a los cambios del mercado requiere de un procedimiento de actuación. No sólo es importante tener orientada a la empresa y a sus miembros hacia la flexibilidad que la organización debe asumir ante un panorama económico y social cambiante. Además es importante saber anticiparse a los cambios, actuando de manera organizada, desde unos procesos preestablecidos. Para Nadler las fases del rediseño organizacional y la toma de decisiones relativas al diseño, constan de cuatro etapas principales (Nadler, A; Tushman, M. 1999: 164):

Etapa 1. Análisis preliminar. Mediante un sistema de evaluación de la propia organización, garantizar un profundo conocimiento de cómo funciona la organización y cómo se relaciona su desempeño con la estrategia marcada.

Etapa 2. Diseño estratégico. Desde el análisis de las necesidades generales de la empresa y la selección de modelos globales de agrupación y conexiones estructurales,

formular el rediseño estratégico de la organización. Esta etapa también debe organizar las conexiones entre las estructuras corporativas de la empresa.

Etapa 3. Diseño operativo. El rediseño estratégico reconfigura profundamente la organización. Saber adecuar los cambios estratégicos a la operativa diaria de la empresa.

Etapa 4. Implantación. Requiere de una planificación cuidadosa, y de la supervisión estrecha y continuada por parte de la dirección.

En la preparación de un plan de acción para implantar y ejecutar la estrategia del cambio en el diseño organizativo, los administradores, en primer lugar, deben comenzar con la evaluación de lo que debe hacer diferente la organización para llevar a cabo la estrategia con éxito. La implantación de la estrategia del cambio conlleva la asunción de las siguientes fases (Thompson, A; Gamble, J; Perteraf, M; Strickland, A. 2012: 325):

- contratar administradores capaces de ejecutar la estrategia. Necesidad de una estructura mínima de administración y coordinación de la red.

- formar las capacidades organizacionales para ejecutar la estrategia. Consiste en disponer de competencias dentro de la red de agencias en organización de procesos, y sistemas de comunicación para lograr el contacto entre las unidades de forma fluida, creando grupos de trabajo estables interempresa.

- crear una estructura organizacional que apoye la estrategia. Responsables y tareas bien definidas.

- asignar suficientes recursos para la ejecución de la estrategia. Equilibrio entre las necesidades organizativas para garantizar un flujo adecuado de información y capaz de canalizar adecuadamente el trabajo.

- emplear sistemas de información que permitan al personal comprender los cambios. Compartir la información. Facilitar la comprensión del modelo, sus objetivos y sus logros. Que todos los miembros de las agencias regionales conozcan y participen del modelo de la red.

- vincular recompensas e incentivos con el logro de los objetivos estratégicos. Dirección por objetivos.

- inculcar la cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica. Formación interna continua para que cada unidad independiente asuma la cultura corporativa de la organización en red a la que pertenece.

-ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la ejecución de la estrategia. Fomentar la cohesión. Generación de notoriedad para la red y su modelo.

Promover mecanismos para hacer circular la información sobre el nuevo rumbo de la organización es uno de los objetivos primordiales para conseguir que toda la empresa en su conjunto tenga predisposición a participar en este proceso. La primera medida en la implantación de los cambios estratégicos deberá ser que la administración comunique el cambio organizacional a los miembros de la organización con transparencia. Sólo de esta forma se conseguirá ahuyentar miedos y recelos personales ante una situación nueva y desconocida. El éxito dependerá en gran medida de que se consiga el intercambio de ideas de manera abierta y participativa.

Una vez se consigue que la información sea compartida y asumida por todos los miembros, deberá considerarse la manera más eficaz y sencilla para efectuar los cambios internos.

Pero en las organizaciones los cambios traen consigo una serie de problemas inherentes, principalmente por las resistencias que aparecen entre los individuos y los grupos ante un nuevo diseño organizativo. Todo esto provoca inestabilidad y ansiedad en los empleados, que ven alterado el centro de control de la organización. Ante este panorama, cada vez resulta más complejo supervisar y dirigir los recursos, por lo que se hace necesario definir los requisitos y atributos de los profesionales que deben gobernar la empresa ante estos cambios. El riesgo es una importante variable a tener en cuenta a la hora de decantarse por integrarse en un modelo emergente (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 232).

La nueva era de la colaboración masiva se antoja compleja e incierta. Las empresas necesitan capacidades excepcionales para trabajar en entornos de colaboración. *“Capacidades para desarrollar nuevos tipos de relaciones, aperebirse de las novedades importantes, añadir valor y convertir en un valor de peso los incipientes conocimientos obtenidos en red, se están erigiendo en el auténtico medio imprescindible para el éxito y la creación de riqueza”* (Tapscott, D; Williams, A: 2007: 424).

5.3.5. Ventajas de las organizaciones colaborativas.

Campbell y Luchs enumeran las ventajas que representa la opción de compartir desde la óptica de aquellas acciones que permiten sacar provecho a las actividades compartidas, y transferir técnicas en las empresas diversificadas. Entre estas ventajas destacamos la transferencia de prestigio, los sistemas de comunicación, el aprovechamiento de las economías de escala, la transferencia de capacidades de dirección y la mayor capacidad para la innovación (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 276). Como modelo organizativo colaborativo, la red de agencias regionales hace suyas todas estas ventajas que proporciona el hecho de compartir.

Siguiendo a estos autores, en la obra “*Sinergia Estratégica*”, y a partir del artículo de Rosabeth Moss Kanter (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 165), se exponen las sinergias que representan ventajas para las unidades empresariales por su componente de valor añadido corporativo. Estas ventajas serían:

- las economías de escala derivadas de compartir medios de trabajo
- la competencia profesional de la dirección, incluyendo mayor dotación de personal.
- Más amplias oportunidades de hacer carrera, que sirvan para atraer talento.
- Servicios de asesoramiento dedicados a las necesidades específicas de las unidades empresariales.
- Los valores y normas comunes que aumentan el rendimiento.

Del Prado establece distintas variables que suponen ventajas competitivas para las empresas que generan interdependencias con otros agentes de su mercado. Así nos enumera las interdependencias de escala, las interdependencias operativas y las de conocimientos (Del Prado, L. 1996: 73).

En las interdependencias de escala se refiere a que las empresas que trabajan en cooperación con otras pueden obtener economías de escala al concentrar la producción en una zona determinada. En este sentido Yoshino incide en esta misma ventaja por los costes de los agrupamientos estratégicos de carácter geográfico, cuando afirma que “*las*

empresas que traspasan sus fronteras geográficas pueden realizar economías de escala concentrando en un solo lugar la producción” (Yoshino, M. 1996: 82).

Las interdependencias operativas de Del Prado indican que las empresas que actúan en varias regiones tienen la posibilidad de trasladar la producción de un lugar a otro. En cuanto a las interdependencias de conocimientos, quizás la más relevante de todas ellas, permite a las empresas que trabajan en distintos mercados obtener el conocimiento de la peculiaridad de cada mercado, para desarrollar así productos que puedan ser adaptados con éxito a cualquier otro lugar. La transferencia de conocimientos entre las agencias pertenecientes a la red constituye una de las principales ventajas organizativas. De este modo, no sólo tienen capacidad para acceder a proyectos a los que no podrían enfrentarse individualmente, sino que además mejoran conocimientos y habilidades para mejorar su posición competitiva en su mercado de origen.

Tapscott refuerza esta idea cuando manifiesta que hoy en día un gran número de organizaciones de éxito se encuentran geográficamente dispersas. Para este autor, *“esta opción organizativa del trabajo permite que las compañías funcionen de forma cohesionada aún a pesar de su descentralización”* (Tapscott, D 2007: 82). Estas organizaciones estructuradas alrededor de unidades de negocios consiguen combinar la velocidad empresarial, eficiencia y orientación hacia el cliente propias de una compañía pequeña, con las economías de escala, lo que les permiten ganar en competitividad (Nadler, A; Tushman, M. 1999: 122).

El entorno competitivo está aligerando y reduciendo las estructuras de las organizaciones, lo que conlleva que las empresas sean cada vez menos jerárquicas que antes en cuanto a su estructura. Las empresas comienzan a descentralizar su toma de decisiones, organizaciones más horizontales y abiertas, con personas dentro y fuera de la compañía (Tapscott, D; Williams, A: 2007: 361).

Nadler y Tushman exponen los requisitos organizativos que deben cumplir las empresas que decidan participar de estos modelos de trabajo colaborativos (Nadler David; Tushman M. 1999: 132):

- Los socios deben tener objetivos compartidos y procesos y culturas semejantes.
- Es necesario articular de manera explícita la estrategia y los objetivos.

- Tener aptitudes para el trabajo en equipo y la colaboración empresarial.
- Definir las funciones de los diferentes estamentos de la organización de manera clara.
- Comprensión clara de la dificultad de la empresa, y de que existen oportunidades limitadas para alcanzar el éxito.

Los empleados establecen sus propias estructuras informales. Flexibilizar las jerarquías y otorgar mayor poder a los empleados, puede provocar mayor agilidad y una innovación más rápida. *“Las compañías ganadoras de hoy tienen fronteras abiertas y porosas, y compiten extendiéndose más allá de sus cuatro paredes para aprovechar conocimientos, recursos y capacidades externas a ellas”* (Tapscott, D; Williams, A: 2007: 314). *“Crece el número de compañías inteligentes que caen en la cuenta de que la apertura constituye una fuerza de crecimiento y competitividad”* (Tapscott, D; Williams, A: 2007: 405). Esto es lo que el autor denomina *“plataformas de participación”*.

Por definición, según Tapscott, la empresa actual globalizada no tiene fronteras físicas ni regiones. Construye relaciones para diseñar, montar y distribuir productos y servicios en cualquier escala (Tapscott, D; Williams, A: 2007: 53). Lo que si origina diferencias en el mercado económico global son los valores, las destrezas, los nuevos procesos y la aparición de nuevas arquitecturas empresariales innovadoras.

Los modelos jerárquicos han quedado desfasados. Sólo desde la innovación en los modelos organizativos se consigue la agilidad que requieren las empresas en el competitivo entorno actual (Tapscott, D. 2007: 55). Para Osterwalder los desafíos que plantea la innovación deben orientar la empresa hacia segmentos de mercado nuevos todavía sin explorar. *“Muchos modelos de negocio innovadores triunfaron precisamente porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos”* (Osterwalder, A. 2011: 129).

La segmentación del mercado, en un entorno competitivo multidimensional, es hoy en día más necesaria que nunca. Pero la segmentación debe responder a criterios que permitan a la empresa obtener o ampliar una ventaja competitiva. Sobre la necesidad de concentrarse en segmentos de mercado específicos, Burnett propone focalizar la oferta de la empresa en aquellos segmentos que pueda demostrarse capacidad de

diferenciación, y que permita a la empresa adquirir una ventaja competitiva sostenida. Estos segmentos-meta deben ser accesibles, y tener capacidad para lograr alcanzar objetivos medibles y viables en términos de coste (Burnett, K. 1994: 18).

Riesgos.

Las sinergias empresariales no están exentas de riesgos. Para Nadler y Tushman algunos de las principales desventajas organizativas serían las expectativas poco realistas, el desarrollo profesional poco claro, la dificultad de la dinámica social, entendida como las interacciones personales dentro del sistema, y la organización de área de toma de decisiones directivas (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 153).

Osterwalder plantea otro enfoque respecto a las dificultades del modelo de negocio colaborativo, al indicar lo complejo que resulta poner en marcha y gestionar nuevos modelos sin dejar de lado los existentes. Para este autor, *“la aplicación de un modelo de negocio nuevo en una empresa ya establecida puede ser muy difícil, ya que el nuevo modelo puede cuestionar o incluso competir con los modelos existentes”* (Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2011: 232). En este sentido establece dos opciones, la segregación de las nuevas iniciativas de negocio en entidades independientes, o la integración de un nuevo modelo de negocio innovador en organizaciones ya establecidas.

Como resumen de estos riesgos, en la cita de Nadler y Tushman se explicita la importancia de esta toma de decisiones, por lo que se debe reflexionar en profundidad antes de integrarse en este tipo de organizaciones. Las dificultades existen, pero los logros pueden superar estos riesgos con creces. Según estos autores: *“es importante entender de antemano que la mayoría de alianzas estratégicas no funcionan, la mayoría no dura más de tres años. No obstante, el motivo por el que resultan tan atractivas es que cuando funcionan, pueden ser sumamente poderosas y proporcionar a la organización los medios para participar en nuevos mercados que, de otro modo, quedarían fuera de su alcance”* (Nadler, D; Tushman, M. 1999: 129).

La integración en organizaciones colaborativas.

La participación en un nuevo modelo de negocio para una empresa ya establecida supone una labor de coordinación compleja, ya que debe conseguir equilibrar el desempeño de su actividad habitual, con nuevos procesos y objetivos de negocio

desiguales. Que la empresa consiga conciliar de manera armónica ambas estrategias es uno de los objetivos principales de una alianza.

Junto a los procesos de trabajo, las empresas que comparten estructuras y recursos para trabajar de forma coordinada, también deben ser capaces de alinearse en la imagen que proyectan al mercado, para evitar desajustes entre la imagen de marca de las empresas que cooperan.

Para validar la integración en un nuevo modelo de negocio compartido, las empresas deben cuestionarse cuál es el riesgo de adherirse a un nuevo modelo que afecte negativamente a la imagen de marca propia (Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2011: 232).

Otro de los objetivos clave de la administración de las alianzas, es la capacidad para gestionar correctamente las múltiples relaciones interempresariales que surgen en este tipo de colaboraciones. Algunos de los objetivos para una correcta administración de estas organizaciones son, gestionar la tensión entre cooperación y competencia, equilibrar distintos modelos mentales y la interacción de culturas diversas (Del Prado, L. 1996: 77).

Las alianzas están destinadas a mejorar la estrategia competitiva de las empresas, producto de un intercambio beneficioso para todas las partes, pero es necesaria una dedicación sistemática de los responsables de su funcionamiento. *“Para gestionar eficazmente este tipo de organizaciones, serán necesarios unos sistemas y una capacidad de dirección innovadores”* (Yoshino, M. 1996: 11).

Daft define las relaciones interempresariales como *“transacciones de recursos, flujos y vínculos relativamente perdurables entre dos o más organizaciones”* (Daft, R. 2011: 176). Nadler y Tushman exponen una serie de requisitos que deben darse para una adecuada organización de las relaciones interempresariales para este modelo de trabajo (Nadler D; Tushman, M. 1999: 132):

- Los socios deben tener objetivos compartidos y procesos y culturas semejantes.
- Es necesario articular de manera explícita cuál es la estrategia y cuáles los objetivos, y acordarlos por anticipado.

- Aptitudes para el trabajo en equipo y la colaboración.
- Funciones claras.
- Comprensión clara de que la empresa será difícil y sólo tendrá oportunidades limitadas de alcanzar el éxito en el largo plazo.

Los integrantes de este tipo de organizaciones colaborativas tiene otros rasgos característicos para Daft, como son, tratarse de estructuras menos formales y estandarizadas y disponer de trabajadores con mayor nivel de capacidad, gracias a la descentralización y coordinación más horizontal (Daft, R. 2011: 276).

Un elemento esencial para los encargados de dirigir la estrategia de la alianza debe ser disponer de las competencias y capacidades necesarias para gestionar eficazmente este modelo de negocio. Para Del Prado, los gerentes de una alianza deben ser capaces de administrar los flujos de información y las relaciones internas, mantener una atmósfera correcta, y reconsidera la viabilidad estratégica y la contribución de las empresas asociadas (Del Prado, L. 1996: 78). Para Campbell y Luchs, la gestión de las técnicas esenciales para la dirección eficaz de una alianza consiste en: estimular la red, coordinar soluciones comunes, imponer la mejor práctica e instaurar una forma de hacer propia de la organización (Campbell; A; Luchs, K. 1995: 223).

Desde estas responsabilidades, se debe ser capaz de generar comunicación continua y contactos personales frecuentes entre los responsables de la alianza en cada una de las empresas que forman parte de ella. Será a través de la cohesión entre los mandos, que se logre la consecución de objetivos como asignar recursos de manera eficiente, catalizar el cambio organizacional y diseñar estrategias compartidas.

5.3.5.1. Requisitos de los administradores.

Uno de los objetivos principales de la administración eficaz debe consistir en reunir una masa crítica de administradores con talento, que intercambien ideas con libertad, y que tengan como vocación común la solución de problemas (Thompson, A; Gamble, J; Perteraf, M; Strickland, A. 2012: 330). Para que tenga éxito la gestión de las alianzas, será necesaria la atención y dedicación sistemática tanto de las personas directamente responsables de la alianza como de los altos directivos, y una capacidad de dirección

innovadora. Así mismo se requiere de unos sistemas organizativos acordes con esta tipología de estructura empresarial (Yoshino, M. 1996: 10).

La administración empresarial o “*Management*”, según la definición de Burnett, consiste en el proceso de “*asignar y organizar recursos para realizar negocios óptimos con una cartera equilibrada de cuentas identificadas, cuya actividad contribuya o pudiera contribuir significativa o críticamente al logro de los objetivos empresariales presentes o futuros*” (Burnett, K. 1994: 19).

Entre las variables que Burnett describe deben manejar con destreza los perfiles que integran la dirección de la empresa (Burnett, K. 1994: 31), destacar en habilidades para identificar áreas clave, liderar un equipo multidisciplinar, asignar costes de recursos de manera efectiva y orquestar los contactos proveedor-cliente. Destaca además la necesidad de carácter conciliador, que fomente la cohesión, la integración y la visión común.

En el caso de la dirección de empresas diversificadas, además se requieren de una serie de habilidades que permitan garantizar la eficacia de las estrategias competitivas de las unidades, el reparto óptimo de los recursos y una explotación adecuada de las sinergias (Yoshino, M. 1996: 224).

La comunicación en las organizaciones colaborativas es mucho más horizontal. La propia complejidad de este tipo de organizaciones conlleva que el tramo de control sea mucho menor. Daft define el tramo de control como el número de empleados que reportan a un superior (Daft, R. 2011: 276). La dispersión geográfica, las relaciones entre colaboradores que pertenecen a organizaciones distintas o la cultura corporativa de cada organización, son algunas de las razones que recomiendan trabajar con equipos poco jerarquizados.

El gran desafío para administrar eficazmente una alianza es, para Del Prado, la administración de una gran cantidad de relaciones ambiguas que surgen en este tipo de colaboraciones interempresariales (Del Prado, L. 1996: 77):

- la tensión entre cooperación y competencia.
- los distintos modelos mentales.

- los detalles operativos.
- la complejidad de las variables involucradas en la administración (interrelaciones entre estrategias, estructuras, culturas y personal).

En el caso de la administración de empresas que trabaja de manera colaborativa, la gestión del trabajo está marcada por conflictos entre proyectos y sus prioridades. Para tener capacidad para gestionar eficazmente este tipo de relaciones empresariales, para Yoshino, el director debe caracterizarse por la flexibilidad, la facilidad para crear y organizar relaciones, y para construir un clima de confianza de manera duradera. Además es un requisito fundamental que esté perfectamente al corriente de la estrategia de la compañía (Yoshino, M. 1996: 190).

Para Del Prado, las capacidades de los perfiles que deben encargarse de administrar las sinergias empresariales tienen una doble dimensión. Por una parte, una dimensión de carácter externo, que representan oportunidades para fomentar la reciprocidad entre las organizaciones, profundizar en el nivel de involucración personal de los participantes o la posibilidad de explotar nuevas oportunidades estratégicas. En cuanto a la dimensión interna, estos perfiles deben disponer de las cualidades necesarias para seleccionar responsables en las diversas áreas de gestión, asignar recursos y diseñar propósitos estratégicos compartidos, además de ser capaces de catalizar el cambio cultural (Del Prado, L. 1996: 79). Para Del Prado resulta esencial tener competencias para construir ventajas competitivas desde esta posición de mercado que representa la generación de sinergias. Para ello existen dos alternativas: desarrollar una extensa red interna de filiales en mercados regionales, o forjar redes externas de alianzas estratégicas con otras empresas. Estos dos enfoques representan alternativas que no son excluyentes, sino que se pueden complementar entre sí.

Para Thompson el requisito que debe reunir la dirección de una alianza empresarial reside en su capacidad para estructurar el proceso de toma de decisiones y el proceso de aprendizaje, adaptando *“la naturaleza y estructura de la alianza para que responda a las condiciones cambiantes del mercado”* (Thompson, A; Gamble, J; Perteraf, M; Strickland, A. 2012: 190). Entender la naturaleza, la importancia y la evolución deseada de una alianza, y saber manejar el potencial de evolución de una red de alianzas y su

complejidad, es una de las funciones clave de la administración eficaz de una alianza (Del Prado, L. 1996: 78).

La capacidad para elegir un socio que aporte fortalezas complementarias a la relación es otro de los aspectos que destaca en la obra de Thompson. En este mismo sentido, saber encontrar socios complementarios es otro factor determinante para Yoshino, cuando indica que la dirección de las alianzas debe tener la habilidad para buscar socios con recursos complementarios y garantizar la compatibilidad de las culturas organizativas. También apunta que deben explorarse otros aspectos de contenido más operativo, como compartir horizontes temporales y procesos de toma de decisiones (Yoshino, M. 1996: 107). Se trata por tanto de compartir objetivos (metas), y la forma de llegar a ellos.

Algunos otros factores determinantes que debe caracterizar a la dirección son su capacidad para fomentar la reciprocidad organizativa, para explorar nuevas oportunidades estratégicas y para configurar el propósito estratégico compartido (Yoshino, M. 1996: 200-218). Cabe señalar junto a todo ello, que además se trata de perfiles que trabajan con un gran número de profesionales sobre los que no tienen una autoridad directa, lo que implica que se requieran otro tipo de cualidades en el manejo de relaciones profesionales que no coinciden con estructuras jerárquicas tradicionales, como aumentar el compromiso personal en todos los niveles y catalizar el cambio cultural. En este mismo sentido, para Del Prado una de las tareas clave de la administración de una alianza radica en conseguir modificar los modelos mentales de los gerentes. Mantener una atmósfera correcta, reconocer la importancia de los flujos de información y de las relaciones internas, son algunos otros factores determinantes de la administración (Del Prado, L. 1996: 78).

5.3.6. Conclusiones.

La administración empresarial eficaz debe contar con un importante componente de competencia en diseño organizacional. El diseño organizacional es el proceso que permite organizar los recursos múltiples de la empresa para conseguir la productividad necesaria para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una opción eficaz para la organización del flujo de trabajo es la gestión externalizada de determinadas actividades, evitando responsabilidades directas del personal interno de la empresa en tareas que no representen la esencia de su negocio. Con esta estrategia las empresas de dimensión reducida pueden crecer en dimensión y en ámbito de actuación, pero sin incurrir en grandes inversiones para hacer frente a este crecimiento.

Una de las características de la red radica en su capacidad para centralizar la coordinación de los procesos de trabajo en una estructura troncal que tiene como principal tarea desempeñar estas funciones. Se encarga de organizar la operativa de las estructuras asociadas, que son quien realizan el trabajo directo. Su función será principalmente la coordinación.

La cooperación empresarial reduce costes directos de contratación y de aprendizaje, adquiriendo nuevas competencias y capacidades cuando son compartidas. Pero esta cooperación es viable sólo cuando se establecen relaciones entre los socios basadas en la confianza. El diseño organizacional debe ser capaz, para realizar el trabajo de manera eficaz, de regular las relaciones e interacciones entre los componentes de la organización.

Trabajar con una estructura en red siempre resultará más operativo para una tipología de empresas que para otras. Las empresas de servicios requieren cercanía al cliente, esté donde esté, por lo que tiene mayor importancia la ubicación geográfica. En las empresas de servicios suele existir mayor flexibilidad para implantarse allí donde se encuentra su *core business*. Por tanto, la cercanía se convierte en una ventaja competitiva.

Otra importante clave del diseño organizacional en el entorno de mercado actual se encuentra en su capacidad para facilitar la adaptación a los cambios. Además es importante saber anticiparse a los cambios, actuando de manera organizada, desde unos procesos preestablecidos. Para una adecuada implantación de una estrategia empresarial enfocada al cambio se requiere:

-una estructura mínima de administración y coordinación de la red.

- competencias dentro de la red de agencias en organización de procesos, sistemas de comunicación y organización de grupos de trabajo entre los participantes de forma estable.
- crear una estructura organizacional que apoye la estrategia.
- asignar suficientes recursos para la ejecución de la estrategia.
- compartir la información y facilitar la comprensión del modelo, sus objetivos y sus logros.
- vincular recompensas e incentivos con el logro de los objetivos estratégicos.
- ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la ejecución de la estrategia y fomentar la cohesión.

La transferencia de conocimientos entre las agencias pertenecientes a la red constituye una de las principales ventajas organizativas. Flexibilizar las jerarquías y facilitar mayor poder a los empleados puede ocasionar mayor agilidad y una innovación más rápida.

Las sinergias empresariales no están exentas de riesgos: expectativas poco realistas, el desarrollo profesional poco claro o dificultad para combinar el negocio propio y el negocio en red.

Los responsables de una alianza deben ser capaces de administrar los flujos de información y las relaciones internas, mantener una atmósfera correcta, saber encontrar socios complementarios y fomentar la cohesión.

5.4. El modelo de negocio de la red de agencias regionales.

Idear un modelo de negocio constituye la labor de definir y planificar una estrategia competitiva de las estructuras, procesos y sistemas que componen la empresa (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011:15). Por tanto, la principal función de un modelo de negocio consiste en definir la estrategia competitiva de la empresa. Este es el concepto que Yoshino define como “*el plan competitivo que traza una empresa en relación a sus rivales*” (Yoshino, M. 1996: 222). La definición de Yoshino se centra en el análisis de la industria en la que la empresa actúa, y los competidores que se encuentran en ella.

En respuesta a estas cuestiones, el modelo de negocio en red dentro del sistema publicitario se centra principalmente en las estrategias de las marcas que operan a nivel nacional, y que tienen necesidades de comunicación específicas en territorios distintos y dispersos. Su propuesta está dirigida a los segmentos de mercado que son sensibles a las diferencias socioculturales que existen en las regiones del país. Se trata de un segmento de mercado concreto, por lo que la propuesta del modelo en red no es para todo tipo de empresas. Y al mismo tiempo formula una proposición poco frecuente entre los diferentes agentes que operan en el mercado publicitario. En esta diferenciación radica también su oportunidad.

Osterwalder realiza una reflexión sobre el mapa del entorno del modelo de negocio, y las tendencias que trazarán en el futuro. Las dimensiones externas que inciden en el modelo de negocio son las fuerzas de mercado y las fuerzas macroeconómicas (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 200-208).

Por fuerzas del mercado se refiere a los sectores, demandas de mercado, y los factores que impulsan y transforman el mercado. Otras esferas que se integran dentro de las fuerzas del mercado son los competidores, con sus ventajas y desventajas competitivas, los productos y servicios sustitutivos, y los nuevos “jugadores”. El análisis de estas fuerzas del entorno en el que opera la empresa ayuda a determinar el camino del modelo de negocio, buscando respuestas a preguntas como “*¿Hacia dónde va el mercado? ¿Qué segmentos periféricos requieren atención? ¿Cuáles son las necesidades menos*

atendidas? ¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares?” (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 202).

Las fuerzas macroeconómicas tienen que ver con las condiciones globales del mercado, lo que condiciona la accesibilidad para obtener fondos y recursos necesarios para ejecutar el modelo. En cuanto a tendencias clave, el texto de Osterwalder se refiere a cuestiones como las tendencias normalizadoras, sociales y tecnológicas.

Las fuerzas macroeconómicas en las que se circunscribe esta investigación están caracterizadas por los acontecimientos de mayor relevancia ya descritos, que son, la irrupción de Internet, el cambio en el panorama mediático y la crisis económica, que provoca una reformulación de las propias fuerzas del mercado, y que tienen que enfrentarse a una nueva realidad no sólo económica, sino también social.

5.4.1. Modelo de innovación abierta.

La estrategia competitiva traza el camino hacia el éxito empresarial desde la creación de procesos internos valiosos para los clientes y difíciles de copiar para la competencia. Estos procesos deben diseñar un mapa cognitivo del negocio para analizar su viabilidad, rendimiento y valor en el mercado (Cherbrough, H. 2000: 2).

Cherbrough estudia la viabilidad de los modelos de negocio en dos dimensiones, la diferenciación y la relevancia de la innovación. Según estas dos vertientes, propone seis tipologías de modelo de negocio (Cherbrough, H. 2000: 4):

- Modelo de negocio no diferenciado: la empresa no articula un modelo de negocio diferente. Compete en precio y disponibilidad. Su estrategia consiste en copiar a otras y no tiene procesos de innovación.
- Modelo de negocio diferenciado: la compañía consigue algún tipo de diferenciación.
- Modelo de negocio segmentado: la compañía segmenta sus mercados y sirve a múltiples segmentos. La innovación es un proceso organizacional.

- Modelo de negocio “*externamente consciente*”: incorpora tecnologías externas y puede ser extendido a mercados adyacentes para conseguir nuevo crecimiento. La innovación se convierte en una actividad funcional transversal.
- Modelo de negocio con innovación integrada: enfocado a nuevos mercados y nuevos negocios, la compañía se esfuerza en alinear a los proveedores con su modelo de negocio. La innovación es una función de negocio.

Dentro de esta clasificación de Chebrough de modelos de negocio, la propuesta organizativa en red dentro del sistema publicitario actual, quedaría incluida dentro del modelo denominado de “*innovación integrada*”, con enfoque a nuevos mercados, con colaboradores alineados con la estrategia, y donde la innovación está ubicada en su propuesta organizativa. En este caso la innovación es una función clave en el propio negocio, ya que tanto su estructura organizativa como la operativa de funcionamiento del modelo, o la tipología de servicios que ofrece, se caracterizan por contar con un enfoque donde la innovación es el eje central del modelo.

Nuestra investigación está enfocada a modelos de negocio colaborativos, lo que Osterwalder denomina “*modelos abiertos*”, que son aquellos que permiten crear valor mediante la colaboración sistemática con otros socios externos (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 109).

Los requisitos de un modelo de negocio de innovación abierta son descritos por Chebrough, cuando enumera las funciones que debe cumplir. Estas funciones son: articular una propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, especificar los mecanismos de generación de ingresos y calcular la estructura de coste, trazar la posición de la firma dentro de la red, y formular la estrategia competitiva según la cual la firma obtendrá y retendrá ventajas sobre sus rivales (Chebrough, H. 2000: 1). A continuación se analizan estos criterios para el modelo de negocio de innovación abierta dentro del contenido de la investigación:

1. Articular la propuesta de valor.

El modelo de negocio de la red de agencias regionales en el mercado publicitario actual tiene una propuesta de valor muy definida. Como ya se ha expuesto anteriormente, se trata de ofrecer a las marcas con necesidades geográficas específicas y dispersas, soluciones para realizar comunicación ajustada a las necesidades e intereses de sus públicos locales, a través de una red de agencias regionales que desarrollan su actividad en sus zonas de influencia.

2. Identificar un segmento de mercado.

Identificar un segmento de mercado es una de las tareas clave para el éxito del modelo. Ya hemos determinado en esta investigación que este modelo de negocio de la agencia publicitaria no es siempre el más adecuado para todos los sectores de actividad, ni todos los perfiles de anunciantes. Este es un aspecto esencial de la investigación, y que también queda desarrollado en la fase empírica. Por este motivo, una de las claves del éxito del modelo se encuentra en saber identificar los segmentos de mercado más oportunos para la oferta que representa la red. Hablamos no solamente de la tipología de empresas a quien atender con nuestra oferta, sino también del perfil de los consumidores y su vinculación con las marcas.

3. Definir la estructura de la cadena de valor.

La estructura de la cadena de valor queda determinada por el modelo organizacional en red. Las principales funciones de la cadena de valor, definidas como “*actividades primarias*” (Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. 2012: 107), consisten en gestionar eficazmente campañas publicitarias en diferentes regiones, consiguiendo mayor *engagement* con sus públicos desde la óptica local. Las actividades secundarias serían, entre otras, la correcta administración de los recursos internos de la red, la capacidad para compartir enfoques y métodos distintos, y para retener talento colectivo.

4. Especificar los mecanismos de generación de ingresos y la estructura de coste.

Los mecanismos de generación de ingresos de la red se establecen a partir de una doble vertiente. En primer lugar, las aportaciones de los socios por pertenecer a la red. Constituye los ingresos por alta en la red y los pagos que se establezcan por representatividad de la agencia local en las zonas geográficas estratégicas en las que opera la red. Estos ingresos pueden ser dispuestos a través de un sistema de pago de

cuotas periódicas. En segundo lugar, los ingresos obtenidos por los servicios prestados a sus clientes, tanto la facturación directa de la red a los anunciantes, como la remuneración indirecta de las actividades efectuadas por parte de los socios. En este caso se trataría de comisiones de la red a las agencias miembro que participan en un proyecto, en concepto del negocio cedido por la red a éstas.

La estructura de coste es una de las variables internas de la red que representa una ventaja competitiva frente a otras estructuras organizativas. Como ya se ha descrito anteriormente, el modelo de negocio en red permite contar con una estructura de costes internos más reducida, ya que el coste de personal se encuentra repartido entre las agencias miembro. La estructura de coste, en este caso, se encuentra en los aspectos operativos de organización del trabajo interno y asignación de equipos a los proyectos que se encuentran geográficamente dispersos. En este sentido, podemos establecer un coste operativo y de aprendizaje que en otras estructuras tradicionales es menor.

5. Trazar la posición de la firma dentro de la red y formular la estrategia competitiva según la cual la firma obtendrá y retendrá ventajas sobre sus rivales.

Determinar la estrategia competitiva de la red para obtener y retener ventajas sobre sus rivales constituye la base de la investigación. A su vez, el papel que juega el valor de marca de las agencias independientes en sus respectivos territorios es un factor determinante para definir el valor de marca que se le otorga a la red. En este sentido, las agencias pertenecientes a la red, cuando trabajen en proyectos conjuntos, y aunque dispongan de un posicionamiento y valor de marca sólido en sus respectivos territorios, deberán hacer prevalecer la imagen de marca de la red antes que la suya propia. Una de las funciones del modelo de negocio consiste en generar notoriedad de marca, al tratarse de una propuesta de mercado basada en la diferenciación.

5.4.2. El lienzo de *Osterwalder*.

El modelo de negocio constituye una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 15). El lienzo de Osterwalder describe las características de un modelo de negocio descomponiéndolo en nueve módulos básicos. Estos módulos o

variables reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 36-38):

- Segmentos de mercado
- Propuestas de valor
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave

A través del análisis de estos nueve módulos, se describen las cuatro áreas principales de un negocio: clientes–oferta–infraestructura–viabilidad económica.

En el lienzo de Osterwalder se descomponen estos nueve módulos en una plantilla, que sirve como herramienta donde esbozar modelos de negocio, para fomentar la comprensión, la creatividad y el análisis. La estructura del lienzo con las variables que forman los nueve módulos de la estrategia del modelo de negocio, se representa en la siguiente tabla:

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		

Tabla 11. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. (Osterwalder, A. 2011: 44).

Dentro del análisis del modelo de negocio que establece la red de agencias regionales, vamos a descomponer los nueve módulos clave que constituyen el lienzo de Osterwalder para este modelo (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 16):

-Segmentos de mercado: la agencia puede atender a uno o varios segmentos de mercado. La red de agencias regionales puede operar en todos los mercados geográficos donde las marcas nacionales tengan intereses específicos (de ventas, de notoriedad, de vinculación, etcétera), y existan diferencias sociales, económicas o culturales, que justifiquen invertir para realizar comunicación de carácter local o regional.

-Propuesta de valor: conseguir satisfacer las necesidades de los clientes es el primer requisito de la propuesta de valor de cualquier modelo de negocio. En nuestro caso, para conseguir solucionar los problemas de comunicación regional de las marcas, se emplea un modelo basado en la innovación, lo que representa en sí mismo un factor diferencial de la propuesta de valor. Se obtiene mayor valor para los clientes a través de un mayor conocimiento de los entornos regionales, consiguiendo mayor vinculación de la marca con los consumidores en unas determinadas áreas geográficas. Con esta propuesta se

obtiene una mejora del rendimiento que ofrece la comunicación regional a través de la personalización.

-Canales: consiste en la forma de hacer llegar la propuesta de valor al mercado y generar notoriedad del modelo. La propuesta de red de agencias regionales puede conseguir un alto grado de conocimiento en los mercados locales, a través de la labor de promoción que las propias agencias locales pueden realizar en sus respectivas áreas geográficas. A pesar de ello, para conseguir notoriedad en el ámbito nacional es necesaria una estrategia de promoción centralizada y orquestada desde la propia red. La capacidad de promoción de las agencias regionales en ámbito nacional es mucho menor. Además de la acción comercial propia, y de las herramientas de promoción de la red (web, blog, *newsletters*, gabinete de prensa), para dar a conocer al mercado la propuesta que representa el modelo de la red de agencias regionales, es necesario definir una estrategia de promoción y relaciones públicas, articulada internamente con las agencias pertenecientes a la red, pero planificada y dirigida de forma centralizada. Participación en foros de *networking*, incorporación y pertenencia a otros colectivos (asociaciones y federaciones profesionales...) o la inscripción de las campañas a festivales publicitarios nacionales y regionales, son algunas de las actividades que debe incorporar el plan de promoción. Entre todas estas acciones destacan aquellas que permiten la evaluación y validación de la propuesta de red de agencias, como serían los Premios a la Eficacia⁵³. Se trata de los únicos galardones en España que evalúan la consecución de objetivos medibles, situando a la eficacia como auténtico fin de la actividad de la comunicación comercial.

-Relaciones con clientes: representa no sólo el grado de sintonía que pueda existir entre los equipos de ámbito local o regional entre agencia y cliente. La cercanía es un valor fundamental en esta relación. Pero además supone una mejor relación por la mayor comprensión de las necesidades concretas de los clientes en un territorio específico. De igual modo, existe también una elevada capacidad para mejorar las relaciones con los clientes con este modelo, en cuanto a la capacidad de representatividad en otros

⁵³ <http://www.premioseficacia.com/>

Convocados por la Asociación Española de Anunciantes (aea) y con la asesoría estratégica y organización de Grupo Consultores, los Premios a la Eficacia tienen un claro factor diferenciador: premian y reconocen el trabajo bien hecho del equipo del anunciante y la agencia.

territorios con las agencias de la red, y siempre bajo una estrategia de marca coordinada por una única agencia que constituye la red de agencias, una agencia de agencias.

-Fuentes de ingresos: desarrollado en el apartado anterior (5.4.1), dentro de las funciones que debe cumplir un modelo de innovación abierta (Chebrough, H. 2000: 1). Los mecanismos de generación de ingresos están determinados por las cuotas de los socios, los ingresos obtenidos por facturación directa de la red a los clientes, o por comisión por negocio cedido a las agencias. Además de estas fuentes de ingresos directas, pueden establecerse otras opciones de remuneración, como por ejemplo por captación activa de negocio para la red por parte de las agencias asociadas, por la codirección de oportunidades de negocio en fase de captación, o por la ejecución e implementación de acciones en los territorios de las agencias.

-Recursos clave: físicos, intelectuales, humanos, económicos. Los recursos necesarios para ofrecer al mercado la propuesta de valor. De nuevo en este módulo de Osterwalder encontramos otra de las diferenciaciones clave del modelo, gracias a su estructura de recursos compartidos. Hablamos de los profesionales que integran las agencias de la red, con un alto valor en el mercado, y que no serían accesibles para el modelo si tuvieran que formar parte de la estructura interna de la red. Al mismo tiempo, cabe destacar el conocimiento interno del mercado publicitario con el que cuenta la red, y específicamente en las regiones en las que desarrollan su actividad profesional las agencias miembro.

-Actividades clave: acciones de comunicación y campañas publicitarias regionales, multi-región y de ámbito nacional, con el conocimiento local que aportan las agencias regionales que pertenecen a la red. Diseño de estrategias de comunicación con enfoque local, y ejecución de las acciones por parte de las agencias locales, con el apoyo y coordinación de los servicios centrales de la red. Por la especialización y diferenciación del modelo, se considera también una de las actividades clave la promoción de los servicios de la red para dar a conocer el modelo en el mercado.

-Asociaciones clave: actividades que se externalizan y recursos accesibles fuera de la estructura interna de la empresa. La figura y rol de los socios de la red es determinante en este modelo, que está basado en la asociación y la colaboración. Los socios, agencias

locales con posicionamiento y trayectoria amplia en sus respectivos territorios, aportan recursos clave a través del conocimiento local y de los *insights* de los consumidores. A su vez incorporan la relación con proveedores e instituciones locales, para facilitar la implementación de las acciones de comunicación.

- Estructura de costes: costes de estructura repartidos entre los recursos humanos que cada agencia local aporta a la red. Esto provoca además una mayor flexibilidad en los costes, ya que se puede dimensionar el equipo de trabajo en función de la tipología de proyecto de que se trate. Se imputan a la estructura de costes sólo el tiempo de dedicación de los equipos a cada proyecto, y no la totalidad de los costos de personal, ya que forman parte de las plantillas de las agencias regionales que participan en los proyectos.

A continuación mostramos en la siguiente tabla la representación de los nueve módulos del lienzo de Osterwalder, con un resumen del análisis del modelo de la red de agencias regionales objeto de la investigación.

Asociaciones clave Socios clave: agencias publicitarias locales posicionadas en sus territorios. Recursos clave de nuestros socios: conocimiento local: engagement local y relación con proveedores e instituciones locales. Actividades clave de los socios: campañas y acciones de comunicación más eficaces a través del conocimiento local.	Actividades clave Marketing regional eficaz para las marcas. Gestión y promoción de la red (optimización del funcionamiento y dar notoriedad al modelo en el mercado).	Propuestas de valor Modelo innovador. Valor a clientes: mayor eficacia en entornos regionales (conocimiento). Problema que solucionamos: mayor vinculación de la marca con consumidores de un área determinada (mayor eficacia). Mejora del rendimiento. Personalización.	Relaciones con clientes Mayor cercanía y gestión del servicio al cliente (asistencia personal). Mejor vinculación con las necesidades concretas de un territorio. Representatividad en otras regiones bajo el mismo enfoque.	Segmentos de mercado Mercados geográficos en los que se justifica una oferta diferente (en cuenta a la forma de comunicar). Sectores empresariales en los que cobra valor el enfoque regional. Empresas con enfoque de sus estrategias hacia lo regional. Perfiles profesionales para los que se ofrece una solución a medida con nuestra oferta.	
	Recursos clave Recursos compartidos. Externalización de recursos. Diferenciación. Profesionales de alto valor (no accesibles en estructura interna). Know how del mercado publicitario y específico de sector y/o región.		Canales Cómo dar a conocer nuestra oferta: acción comercial y promoción propia (web, blog, news, etc) y PR. Pertenencia a otros colectivos. Evaluación: casos de éxito, premios eficacia. Promo propia de agencias miembro.		
Estructura de costes	Ahorro por externalización de recursos clave (colaboración). Se comparten costes de implementación (mejoras en margen, financiación de operaciones) y se comparten riesgos.	Estructura de costos fijos compartida. Economías de escala (compras conjuntas). Mejoras en ingresos netos (menos recursos propios).	Fuentes de ingresos	Mantenimiento del funcionamiento de la plataforma por cuotas. Reparto de ingresos brutos por participación en operaciones. Precios se adaptan según cada mercado.	Codirección de la oportunidad de NB. Mantener ingresos por captación de negocio y compartir la implementación. Clientes dispuestos a pagar por el modelo.

Tabla 12. Análisis del modelo de red de agencias aplicado al lienzo de Osterwalder. (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 44).

Para determinar con mayor precisión la capacidad del modelo para generar diferenciación en el mercado, es necesario realizar una evaluación de las variables que componen el lienzo de modelo de negocio. El autor propone varios grupos de preguntas para determinar y evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos que comprenden el modelo de negocio. El análisis realizado de las variables del lienzo de Osterwalder para el modelo que representa la red de agencias regionales, nos permite concluir con una evaluación positiva en todos los supuestos descritos a continuación (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 216-223):

Evaluación de la propuesta de valor:

- 1. está en consonancia con las necesidades del mercado*
- 2. hay fuertes sinergias entre nuestros productos*
- 3. los socios complementan la propuesta de valor*
- 4. produce satisfacción en el mercado*

Evaluación de costes e ingresos:

- 5. los ingresos están más diversificados*
- 6. los costes son más previsibles*
- 7. se obtienen economías de escala*

Evaluación de la infraestructura:

- 8. la competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave*
- 9. se emplean recursos clave en la cantidad y momento adecuado*
- 10. el equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es el ideal*
- 11. se consiguen buenas relaciones con los socios clave*

Evaluación de la interacción con los clientes:

- 12. permite una mejor segmentación de la cartera de clientes*
- 13. las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio*
- 14. facilita trabajar con empresas competidoras en mercados distintos*

Evaluación de amenazas

- 15. se limita la existencia de productos sustitutivos*
- 16. se limita que los socios puedan colaborar con la competencia*

5.4.3. Conclusiones.

La principal función de un modelo de negocio consiste en definir la estrategia competitiva de la empresa. El modelo de negocio en red dentro del sistema publicitario se dirige a las marcas que operan a nivel nacional, y que son sensibles a las diferencias socioculturales que existen en las diferentes regiones del país. Este modelo formula una proposición poco frecuente entre los agentes que operan en el mercado publicitario actual. En esta diferenciación radica también su oportunidad.

La innovación se convierte en una función clave del modelo, ya que tanto su estructura organizativa, como su operativa de funcionamiento, se caracterizan por contar con un enfoque donde la innovación es el eje central del modelo.

Entre las funciones que debe articular la propuesta de un modelo de negocio diferenciador e innovador como la red de agencias regionales, existe una serie de variables esenciales. En primer lugar, articular una propuesta de valor concreta y diferencial, que consiste en ofrecer a las marcas con necesidades geográficas específicas soluciones de comunicación ajustadas a las necesidades e intereses de sus públicos locales; especificar los mecanismos de generación de ingresos (sistema de cuotas a los integrantes en la red y facturación directa a clientes e indirecta a agencias por negocio cedido) y la estructura de costes (el modelo de negocio en red permite contar con una estructura de costes internos más reducida, ya que el coste de personal se encuentra repartido entre las agencias miembro). También se consigue generar notoriedad de marca del modelo, al tratarse de una propuesta de mercado basada en la diferenciación.

Al descomponer las variables del modelo de negocio representadas en los nueve módulos del *“lienzo de Osterwalder”*, obtenemos las siguientes conclusiones (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 16):

- Segmentos de mercado: todos los mercados geográficos donde las marcas nacionales tengan intereses específicos y existan diferencias socioculturales, que justifique invertir en comunicación regional.

- Propuesta de valor: mayor valor para los clientes a través de un mayor conocimiento de los entornos regionales, consiguiendo mayor vinculación de la marca con los consumidores en un área determinada.
- Canales: la forma de hacer llegar la propuesta de valor al mercado, a través de una estrategia de comunicación propia que ayude a agilizar la notoriedad del modelo en el mercado.
- Relación con los clientes: la cercanía es un valor fundamental en esta relación, y representa una mejor comprensión de las necesidades concretas de los clientes en un territorio específico.
- Fuentes de ingresos: cuotas de los socios e ingresos obtenidos por facturación directa de la red a los clientes o por comisión por negocio cedido a las agencias.
- Recursos clave: profesionales que integran las agencias de la red, con un alto valor en el mercado, y que no serían accesibles si tuvieran que formar parte de la estructura interna de la red.
- Actividades clave: diseño de estrategias de comunicación con enfoque local y ejecución de las acciones por parte de las agencias locales, con el apoyo y coordinación de los servicios centrales de la red.
- Asociaciones clave: la figura y rol de los socios es determinante en este modelo basado en la asociación.
- Estructura de costes: mayor flexibilidad por costes de estructura limitados.

5.5. La innovación en los modelos de negocio de las alianzas.

“El concepto de innovación abierta consiste en trabajar en un mundo lleno de conocimientos en el que no todos los talentos trabajan para la empresa, por lo que es recomendable buscarlos, ponerse en contacto con ellos y aprovechar sus capacidades”
–Henry Chesbrough. Director ejecutivo, Centro de innovación abierta Haas School of Business, UC Berkeley (Osterwalder, A; Pigneur, Y: 2011: 115).

La opción estratégica de aliarse representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación. Esta alternativa empresarial constituye un vehículo de crecimiento y supervivencia para la empresa. Para Criado del Rey, *“la gestión de alianzas no está convenientemente formalizada en España y existe una gran oportunidad de lograr mejores rendimientos acercándose así a los umbrales de la excelencia operativa empresarial”* (Criado del Rey, O. 2010: 2). Las alianzas facilitan obtener una ventaja competitiva para la empresa desde la óptica de la diferenciación.

Las alianzas mejoran la asignación de recursos a las actividades de la empresa que propician la aparición de una oportunidad. La innovación en estas organizaciones se produce en su forma de organización, y en la administración de sus recursos accesibles. Como indica Daft, *“las empresas se unen para ser más competitivas y compartir recursos escasos”* (Daft, L. 2011: 183). Se trata de compañías donde la flexibilidad organizativa es una cualidad diferencial frente a otras que actúan de manera independiente.

Las innovación abierta, que presenta modelos organizativos basados en la colaboración entre iguales, permite aumentar la capacidad productiva de manera más eficiente que otras estructuras más clásicas. Con este modelo se aprovecha una amplia gama de recursos internos y externos, mejorando la destreza y las capacidades colectivas. Los recursos colectivos organizados como amplias redes horizontales de participantes conectados, permite conseguir mucho más que una sola empresa que actúa en solitario (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 38).

Tapscott y Williams lanzan un mensaje contundente a las empresas para que apuesten por las estrategias basadas en la innovación abierta: *“abran por completo sus plataformas si quieren incrementar la velocidad, el alcance y el éxito de la innovación. Si optan por no abrirlas, se arriesgan a conceder la victoria a quienes organicen plataformas más ágiles. La cuestión que todo directivo de empresa de cualquier sector debe preguntarse es: ¿cómo, cuándo y dónde abro por completo mi actividad? ¿y cómo atraigo a un activo grupo de personas que estén dispuestas a compartir el peso de la innovación?”* (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 271).

Para estos autores la innovación abierta aumenta la competitividad de la empresa. Porque la empresa que no participe de este modelo, queda relegada a una posición de desventaja respecto a los que se integren en este tipo de plataformas. Tapscott y Williams refuerzan la idea de que conseguir atraer (y retener) a los perfiles adecuados para este tipo de estrategias, es uno de los objetivos primarios para la organización de estas estructuras colaborativas.

No obstante, y a pesar de la oportunidad que representa, se trata de un paso estratégico que debe estar precedido de una profunda reflexión. Las empresas que se integran en estructuras colaborativas poseen características muy similares, y deben haber trazado previamente una ruta estratégica que les prepare para esta decisión. Para muchas empresas supone un cambio de rumbo drástico, y la superación de enormes barreras, nuevos procesos de dirección y cambios en la cultura corporativa que son siempre complejos de gestionar. No obstante, un factor determinante para alcanzar el éxito en la configuración de los equipos que integran estas estructuras, consiste en focalizarse en empresas para las que esta incorporación no signifique un cambio de rumbo drástico, ni produzca contradicciones con la cultura corporativa de la organización.

La gestión de la innovación desde un modelo de negocio abierto está convirtiéndose en una realidad en los competitivos mercados globales de las últimas décadas. Para Cherbrough la incorporación de las empresas a este modelo se está produciendo de manera gradual. Algunos mercados ya han realizado esta transición, aunque Cherbrough pronosticaba que para muchos otros, serían necesarios cambios mucho más profundos en sus modelos de negocio, y en la estructura de sus procesos organizativos (Cherbrough, H. 2000: 7).

Ansoff identifica las sinergias como uno de los principales componentes de la estrategia empresarial. Se trata de la forma en que la empresa consigue triunfar en el mercado con nuevas propuestas estratégicas. Para ello, es necesario un análisis previo que permita identificar la forma de encajar sus capacidades internas con las oportunidades que le ofrece el mercado (Ansoff, I. 1987: 21).

La red colaborativa es una alternativa organizativa que limita la dependencia de los recursos internos. Se produce en organizaciones que son capaces de descubrir el valor de la interdependencia empresarial para mejorar y complementar sus cualidades particulares. De esta forma ya no se piensa en la autonomía, sino en la colaboración, producto de una nueva mentalidad asociativa basada en la confianza (Daft, L- 2011: 197).

La colaboración representa el aprendizaje de un proceso innovador para la empresa, al adquirir competencias para conseguir realizar colaboraciones continuas con un grupo de socios organizados. La adquisición de estas nuevas habilidades está convirtiéndose en un rasgo diferenciador en el mercado, al mismo nivel que la capacidad de planificación o el desarrollo de la I+D (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 40).

Las empresas jerarquizadas están empezando a desarrollar modelos de negocio basados en la colaboración y la “*auto-organización*”. Algunas de las razones que están acelerando esta tendencia tiene que ver con el coste cada vez más reducido de la colaboración (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 90). En la obra de Tapscott, Ticoll y Lowy⁵⁴ se describe esta función de la empresa a través de la llamada “*Ley de Coase*”: una empresa será proclive a la expansión mientras que los costes de organizar una transacción adicional dentro de la empresa iguallen a los costes de desempeñar esa misma función en un mercado abierto, pero cuando sea más rentable salir al mercado para realizar esa función, no hay que intentar hacerlo de forma interna (Tapscott, D; Williams, A. 2007: 92). Como aquí se indica, las ventajas de la colaboración también están asociadas a la reducción de los costes de la empresa que decide integrarse en este tipo de estructuras.

⁵⁴ Tapscott, Ticoll y Lowy. (2000) Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs, Cambridge Mass., Harvard Business School Press.

5.5.1. La innovación a través del intercambio de conocimiento.

Cada vez con mayor frecuencia están apareciendo nuevas formas de colaboración que desdibujan el mapa competitivo tradicional. Donde antes las estructuras estaban clasificadas por tipologías de empresa bien definidas, hoy la innovación ha propiciado que emerjan nuevas organizaciones de configuración diversa.

El intercambio de conocimiento es uno de los valores intangibles más relevantes del modelo de innovación abierta basado en la colaboración. Las empresas aumentan su valor si integran conocimientos y producción externa. A cambio, ponen a disposición de terceros sus conocimientos y recursos propios para que otros puedan rentabilizarlos (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 110).

Para Tapscott y Willians las empresas que basan su innovación en la colaboración, están fundamentadas en cuatro poderosas ideas: apertura, interacción entre iguales, el compartir y la actuación global (Tapscott D; Williams Anthony D. 2007: 41):

-Apertura: las organizaciones abiertas están consiguiendo un acceso muy valioso a información clave sobre el funcionamiento interno de otras empresas. Los directores de estas organizaciones cuentan con una visión más amplia sobre estrategia y gestión de empresa.

-La interacción entre iguales: frente a las empresas jerárquicas, en las organizaciones horizontales colaborativas se mejora la interacción entre las diferentes áreas de gestión de la empresa gracias al intercambio de información entre departamentos y áreas funcionales de un mismo nivel.

-Compartir: contribuir al conocimiento común suele ser la mejor manera para acelerar el crecimiento y la innovación. El entorno competitivo actual está comunicado de manera global. La instantaneidad de los sistemas de información, los canales sociales de las empresas y sus empleados, o la deslocalización de muchas funciones clave de la empresa, está propiciando que el intercambio de conocimiento se produzca hoy en día de una manera mucho más natural que en décadas pasadas, cuando existían muchas más

reservas por compartir información interna. *"La primera vez que Michael Powell, que por entonces era presidente de la Comisión Federal de Comunicaciones estadounidense (2005), utilizó Skype, llegó a la siguiente conclusión: se acabó. Ahora es inevitable que el mundo cambie"* (Tapscott D; Williams Anthony D. 2007: 51). Esta apertura del mercado se ha trasladado a la apertura en la empresa, y el modelo de red colaborativa es un claro ejemplo de ello.

Los sectores y modos de trabajo del pasado están dando paso nuevos modelos de negocio, que aparecen propiciados por el entorno cambiante del mercado actual. En este nuevo mercado abierto, las empresas innovadoras se ocupan de integrar en sus organizaciones las aportaciones de aquellos con los que colaboran. Existen ejemplos del aprovechamiento de este intercambio de conocimiento tan asombrosos como el *"proyecto del genoma humano"*⁵⁵ ¿Qué tiene esto de nuevo y diferente? *"La economía de la producción ha cambiado notablemente, con el paso de una economía industrial a otra basada en la información"* (Tapscott D; Williams Anthony D. 2007: 109).

La innovación en modelos de negocio consiste en *"crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos, (...) desafiar las normas para diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas nuevas u ocultas de los clientes"* (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011: 136).

5.5.2. El componente geográfico en las alianzas.

En muchas ocasiones las oportunidades surgen en lugares donde la empresa no dispone de recursos suficientes. Esta situación genera desventajas cuando las capacidades de la organización no son fácilmente transferibles, mientras las oportunidades del mercado se mueven en un entorno cambiante. De esta forma se producen desajustes entre la configuración de los recursos organizativos y las oportunidades que ofrece el mercado en un lugar y momento determinado. Por ello las alianzas consiguen resolver, desde un

⁵⁵ El proyecto genoma humano: una serie de empresas farmacéuticas abandonaron sus proyectos propietarios de genoma humano para respaldar colaboraciones de tipo abierto. Gracias a ello lograron reducir costes, acelerar la innovación y generar más beneficios para sus accionistas. Crearon lo que denominamos *"conocimiento de dominio público precompetitivo"*: un nuevo método colaborativo de investigación y desarrollo en el que compañías de ideas afines crean depósitos compartidos de conocimientos y procesos propios de su industria o sector sobre los que pueden construir nuevas innovaciones o industrias (Tapscott D; Williams Anthony D. 2007: 239).

punto de vista de la innovación organizativa, los posibles desequilibrios que se puedan producir, no sólo desde un punto de vista de configuración geográfica, sino también en su capacidad para crear sistemas organizativos que permitan reorientar la capacidad sobrante y los recursos ociosos (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 201).

La configuración geográfica es una característica organizativa que puede representar una oportunidad en el entorno competitivo en el que se desenvuelve la agencia regional. En la obra de Scott *“Las técnicas samuráis en los negocios”*, donde se profundiza en los textos filosóficos de Sun Tzu sobre el arte de la guerra, se establecen interesantes paralelismos entre los escenarios bélicos y los entornos competitivos actuales. En este sentido, se evidencia como cuánto más lejano es el lugar en el que se lleve a cabo una campaña comercial, más se encarecen los costos de desplazamiento, por lo que la posibilidad de disponer de recursos propios en la zona donde se opera, representa una ventaja competitiva. *“Por ello es necesario disponer de almacenes cercanos para poder servir los productos, o pequeñas fábricas donde producirlos. Si el personal es de la zona sólo será necesario un mínimo de directivos desplazados”* (Scott, R. 2005: 131).

Las reflexiones de Scott no se limitan a un aspecto meramente logístico. El conocimiento del entorno local es un factor determinante también para las oportunidades de negocio. En el mundo de la comunicación es necesario conocer los aspectos más profundos del mercado al que se dirige la empresa. El conocimiento es un requisito imprescindible en las operaciones de acceso a nuevos mercados. De ahí que las alianzas obtengan una ventaja diferencial cuando están basadas en socios que están geográficamente dispersos. Como indica Sun Tzu, *“es preciso tener guías locales”* (Scott, R: 2005: 158), profesionales que conozcan bien la zona de mercado.

Si el intercambio de conocimiento constituye una ventaja competitiva, el componente geográfico aporta un factor diferencial desde el punto de vista del conocimiento del entorno local en el que operan cada uno de los miembros de la alianza.

Por otra parte, la dimensión geográfica de las organizaciones que trabajan en alianza tiene mayor relevancia para determinados sectores de actividad. Frente a las industrias productoras, en las empresas de servicios es más determinante su ubicación. Esto se debe a que los servicios suelen estar dispersos, ya que se ubican geográficamente cerca

de los clientes (Daft, R. 2011: 268). Las empresas de servicios no requieren de grandes infraestructuras para el desarrollo de su actividad empresarial. Su valor está en lo intangible, por lo que tiene mayor flexibilidad para implantarse allí donde se encuentra su negocio. En estos casos el servicio al cliente se convierte en un factor clave de diferenciación, y la cercanía representa una fortaleza. Para Richard Daft, *“una empresa de servicios tiene que ver con la información y con una producción intangible, y no requiere ser grande. Logra sus mayores economías dividiéndose en pequeñas unidades que se pueden ubicar cerca de los clientes”* (Daft, R. 2011: 270).

Respecto a la dimensión geográfica de las alianzas, Del Prado clasifica las oportunidades de la interdependencia entre empresas en tres niveles (Del Prado, L. 1996: 73):

- Interdependencias de escala: las empresas que operan más allá de las fronteras geográficas obtienen economías de escala al concentrar la producción en un solo lugar.
- Interdependencias operativas: las empresas que actúan en varias regiones tienen la posibilidad de trasladar producción de un lugar a otro.
- Interdependencia de conocimientos: las empresas aprovechan el conocimiento de las peculiaridades de cada mercado para desarrollar productos que puedan ser adaptados exitosamente a cualquier otro lugar.

Los costes de la diversificación en las alianzas.

Uno de los factores que favorece la integración en un modelo de negocio abierto es la diversificación. La empresa que consigue diversificar su negocio minimiza los riesgos, al tener su cartera de producto mejor distribuida, por lo que las oscilaciones de un determinado mercado no afectan a toda la organización en su conjunto. Este es un aspecto decisivo a la hora de decidir participar en una estructura colaborativa, ya que la gestión de las interrelaciones, y las nuevas opciones de negocio que surgen a partir de ellas, pasan a formar parte de la esencia de la estrategia de la empresa. Así ocurre al menos en la parte del negocio diversificado mediante la operativa conjunta con otras empresas-socio, donde la gestión de estas interrelaciones tienen una importancia fundamental. Como indica Yoshino, la empresa diversificada debe tener en cuenta tanto la gestión global de la compañía, como la dinámica para la gestión de la parte de la

empresa que participa de la alianza como una única unidad de negocio (Yoshino, M: 1996: 221). Para Porter⁵⁶, sin unas interrelaciones cuidadosamente gestionadas, una compañía diversificada es poco más que un fondo común (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 8).

Existen voces discordantes sobre la viabilidad de las empresas diversificadas en términos de resultados económicos, ya que se les atribuyen pocas ventajas en ahorro de costes. Esta visión viene determinada por una concepción cortoplacista de los resultados financieros. Sin duda, los costos de aprendizaje iniciales y la dedicación en la primera etapa organizativa de los recursos, supone un inconveniente para la consecución de resultados económicos positivos, frente a otras organizaciones individuales que ya tienen sus procesos de trabajo interno perfectamente alineados con la estrategia de empresa. Sin embargo, y con una visión a medio plazo, la diversificación permite mejorar la capacidad competitiva de la empresa a varios niveles. En primer lugar, lo que Campbell y Luchs denominan “*transferencia de prestigio*”, las sinergias en términos de imagen y reconocimiento de marca que las empresas comparten operando bajo una marca en común. En segundo lugar, las ventajas son aún mayores en términos del logro que supone mejorar la capacidad innovadora, al compartir junto a otros socios el desarrollo de nuevas áreas de negocio que pueden resultar inaccesibles de forma independiente. Por todo ello, si las compañías quieren aprovechar eficazmente las ventajas de compartir recursos y competencias, hay que identificar con detalle las ventajas concretas que pueden obtenerse en el medio y largo plazo, para aminorar las desventajas en los costes organizativos iniciales (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 276).

Este análisis de los efectos económicos que producen en la empresa diversificada los proyectos compartidos, se explicita de manera objetiva desde el cálculo de la Tasa de Rentabilidad Anual sobre Inversiones (RAI). Para Campbell y Luchs esta tasa se obtiene a través de la siguiente fórmula (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 37):

$$RAI = \frac{V - E}{I} \times 100$$

V: venta anual · E: costes de explotación · I: inversiones de la empresa para su actividad

⁵⁶ Porter, Michael (1985) Competitive Advantage, Free Pages, Nueva York págs. 318-319.

La oportunidad que representa la sinergia en el medio y largo plazo debe medirse a través de variables como el incremento del volumen de ventas, la reducción de costes de explotación, o la disminución de las necesidades de inversión. Existe a su vez una cuarta variable relacionada con todas las anteriores, que consiste en la capacidad de aceleración de los cambios en la empresa a través de estas tres variables (Campbell, A; Luchs, K. 1995: 37).

5.5.3. Conclusiones.

Las alianzas mejoran la asignación de recursos a las actividades de la empresa que propician la aparición de una oportunidad. La innovación en estas organizaciones se produce en su forma de organización y en la administración de sus recursos accesibles. Se trata de compañías donde la flexibilidad organizativa es una cualidad diferencial.

La colaboración entre iguales permite aumentar la capacidad productiva de manera más eficiente que otras estructuras más clásicas. Atraer y retener a los mejores perfiles es uno de los objetivos principales para la organización de estas estructuras colaborativas.

Las empresas que consiguen integrarse en estructuras colaborativas poseen características muy similares, y deben haberse preparado para esta decisión. Un factor determinante consiste en focalizarse en empresas para las que no produzca contradicciones con la cultura corporativa de la organización.

La red colaborativa limita la dependencia de los recursos internos y se produce en organizaciones que descubren el valor de la interdependencia empresarial para mejorar y complementar sus cualidades.

El intercambio de conocimiento es uno de los valores intangibles más relevantes del modelo de innovación abierta basado en la colaboración.

Las empresas que basan su innovación en la colaboración están fundamentadas en la apertura, la interacción entre iguales, el compartir y la actuación global.

La configuración geográfica es una característica organizativa que representa una oportunidad en el entorno competitivo de la empresa, así como el conocimiento del entorno local.

Uno de los factores que favorece la integración en un modelo de negocio abierto es la diversificación, ya que la empresa que consigue diversificar su negocio minimiza los riesgos.

CAPÍTULO TERCERO. MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO

6. Trabajo de campo.

El empleo de un método científico requiere de la realización de técnicas de investigación que ayuden a resolver problemas teóricos concretos, y a conseguir nuevos conocimientos, a través de la verificación de las hipótesis. Según determinan Igartua y Humanes, *“los métodos de investigación se pueden definir como los procedimientos utilizados por los investigadores para recoger información de manera tal que se pueda efectuar el contraste o verificación de hipótesis”* (Igartua J.J; Humanes M.J. 2004: 7).

La fase empírica o trabajo de campo consiste en *“la aplicación de técnicas de investigación seleccionada a las unidades de análisis que forman la muestra”* (Igartua, J.J; Humanes, L. 2004: 6). Estas unidades seleccionadas para la investigación constituyen un subgrupo de la población que se considera representativo. La investigación cualitativa a través del trabajo de campo, permite además estudiar la realidad en su contexto. Las entrevistas en profundidad permiten *“interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas”* (Rodríguez Gómez, Gil Flores, J. 1996: 32).

Las técnicas de investigación de contenido empírico son, para Ricardo Sanmartín, *“la experiencia del trabajo de campo y la experiencia del esfuerzo reflexivo”* (Sanmartín, R. 2013: 7). Estas técnicas son, para este autor, las principales fuentes de la investigación cualitativa.

La realización de esta investigación constituye un intento por explicar a través del método científico las ventajas que, un modelo de empresa publicitaria basada en una red de agencias regionales representa para las estrategias de comunicación de una marca en un ámbito territorial de carácter regional, cuando requiere focalizar parte de su comunicación publicitaria en uno o varios territorios geográficos determinados.

Para complementar y enriquecer el marco teórico, el trabajo de campo facilita la comprobación empírica de las hipótesis planteadas en la investigación, para constatar así en la realidad empresarial publicitaria las conclusiones del marco teórico de la investigación. En esta fase empírica se han realizado técnicas de investigación de campo que proporcionan conclusiones de contenido cualitativo.

La investigación cualitativa a través de la entrevista busca identificar a aquellos participantes competentes y cualificados en la materia objeto de estudio, de forma que puedan *“informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás”* (Rodríguez Gómez; Gil Flores, J. 1996: 62). En la investigación cualitativa se ha optado por el método de la entrevista en profundidad con profesionales de distintos ámbitos dentro de la actividad publicitaria nacional, para delimitar diferentes enfoques sobre la materia objeto de la investigación. En este sentido, en la investigación empírica se han realizado entrevistas a profesionales de los colectivos de la agencia publicitaria, los anunciantes, las asociaciones publicitarias, las agencias de medios y consultores de diferentes ámbitos empresariales.

El análisis de datos de la investigación cualitativa en esta fase empírica pretende corroborar el objeto principal del estudio a través de la opinión de acreditados profesionales del sector publicitario nacional, para presentar a la red de agencias publicitarias regionales como una alternativa válida frente a otras estructuras empresariales que componen el sector. Una red que representa un modelo de agencia de publicidad de ámbito nacional descentralizado, con una estructura de gestión coordinada y compuesta por agencias independientes repartidas por diferentes regiones de la geografía española.

6.1. La entrevista.

El método empleado en la fase empírica de trabajo de campo ha sido la entrevista por el valor altamente cualitativo de la información que se obtiene con esta técnica. La entrevista personal en profundidad nos permite contrastar la información de diversos colectivos sobre un mismo objeto investigado, introduciendo los matices necesarios para ajustar el guión de la entrevista al perfil de la persona entrevistada.

Tomando como referencia la definición que Ruiz Olabuénaga hace de la entrevista en profundidad, podemos decir que se trata de la *“técnica de obtención de información mediante una conversación profesional con una o varias personas, para un estudio analítico de investigación, para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales”* (Ruiz Olabuénaga, J.I. 1996: 171). La recogida de información en la entrevista personal se realiza a través de un guión. El trabajo de campo se ha estructurado en dos fases distintas, con preguntas específicas para cada bloque de contenido del marco teórico. A su vez, el guión de cada una de estas dos fases ha sido adaptado al perfil de la persona entrevistada. En el primer bloque de entrevistas, se ha entrevistado a profesionales de la agencia publicitaria, anunciantes y una asociación publicitaria regional. En el bloque segundo, entrevistas a profesionales de agencia, anunciantes, agencias de medios, consultores de empresa y una asociación de marketing de ámbito autonómico.

La primera fase del marco teórico profundiza en los cambios dentro del sistema publicitario, los diferentes modelos de gestión de las estructuras publicitarias y la estrategia empresarial de la agencia. El guión de las entrevistas en esta primera fase analiza, dentro de este contexto, la alternativa que representa la propuesta de un modelo de organización empresarial vertebrado a través de una red de agencias regionales.

Las entrevistas correspondientes a la segunda fase del marco teórico analizan la red de agencias regionales como un tipología de organización empresarial basada en las alianzas estratégicas. Con este análisis se pretende contrastar el modelo de red como propuesta de organización empresarial eficiente, innovadora y basada en la diferenciación, dentro del sistema publicitario nacional vigente.

6.1.1. Tipología de entrevista.

Existen distintas tipologías de entrevistas. Una primera clasificación nos permite diferenciar entre las entrevistas en profundidad holísticas, esto es, aquellas que están interesadas en todos los aspectos y puntos de vista concernientes al entrevistado, y las entrevistas enfocadas, es decir, las que se concentran en esclarecer determinados aspectos de una situación en función de experiencias subjetivas. Esta investigación emplea entrevistas enfocadas.

Por otra parte podemos diferenciar entre entrevistas en las que toda la iniciativa la lleva el entrevistador y por tanto, el entrevistado se debe acomodar a los ritmos y variaciones del entrevistador, y las entrevistas en las que el entrevistado lleva toda la iniciativa de la entrevista y selecciona el ritmo de la misma, las preguntas y los temas de los que se va a hablar, así como el orden de los contenidos. La relación que implica estas diferencias se debe al grado de flexibilidad de la entrevista, distinguiendo entre entrevista estructurada, semiestructurada y abierta.

Podemos indicar que en la investigación de campo se han empleado entrevistas enfocadas y semiestructuradas. Partiendo de un guión definido por el entrevistador, se ha dejado que la entrevista se ajustara al ritmo y las variaciones que marcara el entrevistado. No obstante, y para facilitar el posterior análisis de datos, se ha mantenido la estructura y orden de preguntas del guión inicial, pero el entrevistado ha tenido posibilidad de profundizar en aquellas cuestiones planteadas en las que aportara mayor valor, y quisiera extender su respuesta, reformulando en algunos casos nuevas preguntas relacionadas con una determinada materia del guión. Al mismo tiempo el entrevistado ha tenido libertad para responder muy brevemente algunas de las preguntas, incluso en algunos casos, no responder a algunas de las formuladas.

6.2. Justificación de la muestra.

En la justificación de la muestra es importante asegurar el rigor de la investigación. Este objetivo obedece no sólo al número de entrevistas realizadas, sino también al grado de idoneidad del contenido del objeto de estudio con el perfil y valor profesional de las personas entrevistadas. En este sentido, Rodríguez Gómez y Gil Flores nos introducen los conceptos de suficiencia y adecuación de los datos. Para estos autores, la suficiencia se refiere a *“la cantidad de datos recogidos, antes que al número de sujetos”*. Se indica con ello que la suficiencia se obtiene una vez hemos alcanzado un estadio de *“saturación informativa”*, donde la nueva información no aporta nada nuevo. En cuanto a la adecuación de los datos se están refiriendo a la selección de los entrevistados y de la información a recoger, de acuerdo con las necesidades del estudio y del modelo que se pretende comprobar (Rodríguez Gómez; Gil Flores, J. 1996: 66).

El número total de entrevistas realizadas entre las dos fases que componen la investigación ha sido de veintidós. En la primera fase de la investigación se realizaron un total de nueve entrevistas, y trece en la segunda. La totalidad de las entrevistas ha sido realizada entre los meses de mayo de 2014 y noviembre de 2015. La duración media de las entrevistas ha sido de cincuenta minutos, existiendo poca variación en el tiempo empleado en cada una de ellas.

Fase1: 9 entrevistas.

Entrevistas a agencias de publicidad:

- Dimensión (San Sebastián). 17 de abril de 2014. Entrevista a la Directora de Servicio al Cliente y Expansión.
- The Atomic Idea (Palma de Mallorca). 12 de junio de 2014. Entrevista al Socio-Fundador y Director Creativo de la agencia.
- Quattro IDCP (A Coruña). 16 de junio de 2014. Entrevista al Director General.
- Publips (Valencia). 20 de junio de 2014. Entrevista a la responsable del departamento de Planificación Estratégica de la agencia.

Entrevistas a anunciantes:

- Decathlon (Madrid). 30 de abril de 2014. Entrevista al Responsable de Marketing Digital y Televisión.
- Energy Sistem (Benidorm - Alicante). 2 de mayo de 2014. Entrevista al Director de Marketing.
- Grupo Heineken (Quart de Poblet - Valencia). 8 de mayo de 2014. Entrevista al Sponsoring Manager de las marcas del Grupo Heineken.
- Movistar (Valencia). 8 de mayo de 2014. Jefe de Comunicación Regional de zona este.

Entrevistas a Asociación:

- Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana. (Valencia). 11 de julio de 2014. Entrevista a la responsable de la Asociación.

Fase 2: 13 entrevistas.

Entrevistas a Agencias:

- Dadá Publicidad (Valencia) 3 de junio de 2015. Entrevista al Director General.
- Strogonoff (Valencia) 9 de junio de 2015. Entrevista al Director Creativo.
- Alcandora (Madrid) 11 de junio de 2015. Entrevista al Director General.
- DDB (Madrid) 25 de junio de 2015. Entrevista al Presidente y CEO.
- McCann (Madrid) 25 de junio de 2015. Entrevista al Director General.
- Creativo autónomo (Valencia) 8 de julio de 2015.

Entrevistas a Anunciantes:

- Musgrave (Elche – Alicante) 12 de junio de 2015. Entrevista al Director de Marketing

- Ikea (Madrid) 17 de septiembre de 2015. Entrevista a la responsable de publicidad

Entrevistas a Consultores:

- C4E (Bilbao) 26 de junio de 2015. Entrevista a socio consultor y formador.
- HGBS (Valencia) 8 de julio de 2015. Entrevista al Director General y socio.

Entrevistas a Asociación:

- Club de Marketing Mediterráneo. 21 de octubre de 2015. Entrevista al Gerente.

Entrevistas a Agencias de medios:

- Proximia. 3 de diciembre de 2015. Entrevista al Director General
- Havas Media Levante. 10 de diciembre de 2015. Entrevista al *Conexion Manager*

En el siguiente cuadro resumen se muestra las entrevistas realizadas en cada una de las fases de la investigación:

Fase 1	entidad	denominación	ubicación	entrevistado	cargo	fecha
1	Agencia	Publips	Valencia	Laura Llopis	Planner	20-jun-14
2	Agencia	Dimensión	San Sebastian	Itziar Larraza	Directora Servicio al Cliente	17-abr-14
3	Agencia	Quattro	A Coruña	Jaime Conde	Director General	16-jun-14
4	Agencia	Atomic Idea	Palma de Mallorca	Yago Cachafeiro	Socio fundador	12-may-14
5	Anunciante	Energy Sistem	Alicante	David Tierraseca	Director de Marketing	02-may-14
6	Anunciante	Heineken	Valencia	Alejandro Rodríguez	Sponsoring Manager	08-may-14
7	Anunciante	Movistar	Valencia	Alfredo Álvarez	Jefe comunicación zona Este	08-may-14
8	Anunciante	Decathlon	Madrid	Héctor Romero	Responsable Mk Digital	30-abr-14
9	Asociación	Aecpcv	Valencia	Esther Castellanos	Presidenta	11-jul-14
Fase 2	entidad	denominación	ubicación	entrevistado	cargo	fecha
10	Agencia	Dadá Publicidad	Valencia	Enrique Pernía	Director General	03-jun-15
11	Agencia	Strogonoff	Valencia	Eduard Farrán	Director Creativo	09-jun-15
12	Agencia	Alcandora	Madrid	Rafael García-Plata	Director General	11-jun-15
13	Agencia	DDB	Madrid	Ángel Riesgo	Presidente y CEO	25-jun-15
14	Agencia	McCann	Madrid	Gonzalo Sánchez-Taín	Director General	25-jun-15
15	Agencia	Prof. Autónomo	Valencia	Íker Mújica	Creativo	08-jul-15
16	Anunciante	Musgrave	Elche	Alain Carrasco	Director de Marketing	12-jun-15
17	Anunciante	Ikea	Madrid	Catarina Bastos	Responsable de Publicidad	17-sep-15
18	Consultor	C4E	Bilbao	Juan de los Ángeles	Socio Consultor y formador	26-jun-15
19	Consultor	HGBS	Valencia	Ricardo hernández	Director General y Socio	08-jul-15
20	Consultor	Club Mk Mediterráneo	Valencia	Agustín Beamud	Gerente	21-oct-15
21	Ag. Medios	Proximia	Madrid	Pablo Vañó	Director General	03-dic-15
22	Ag. Medios	Havas Media Levante	Valencia	Vicente Ros	Conexión Manager	10-dic-15

Tabla 13. Cuadro Resumen entrevistas fase empírica. Elaboración propia.

El rigor en la justificación de la muestra se verifica a través del número de entrevistas realizadas en la investigación empírica, la diversidad de perfiles seleccionados y la trayectoria profesional de las personas entrevistadas. La elección de los entrevistados se ha basado en los siguientes criterios:

- Tener una muestra representativa tanto de perfiles correspondientes al ámbito de la agencia de publicidad, como de las estructuras de marketing de las empresas anunciantes y otros colectivos de interés para la investigación.
- Contar con entrevistas a estructuras empresariales que vertebran de forma horizontal las relaciones entre agencias, como son las asociaciones de agencias publicitarias y de marketing.
- Realizar entrevistas a perfiles profesionales diferentes y complementarios, dentro del ámbito de la agencia publicitaria: a profesionales del área de cuentas (Dimensión), planificación estratégica (Publips) y creatividad (Strogonoff, The Atomic Idea), para contar con una visión global de la actividad de la agencia. A su vez, se cuenta con una amplia representación de perfiles de la dirección general de las agencias: DDB, McCann, Alcandora, Dadá, Quattro IDCP.
- Realizar entrevistas a perfiles diferentes del ámbito del anunciante: dirección de marketing (Energy Sistem, Musgrave), dirección digital y medios (Decathlon), director de comunicación territorial (Movistar), dirección de publicidad (Ikea) y responsable nacional de activación territorial de marca (Heineken).

- Entrevistar tanto a agencias regionales, que no tienen su sede principal en ninguna de las dos ciudades que concentran el mayor volumen de negocio publicitario, Madrid y Barcelona, así como a agencias nacionales y centralizadas.
- Realizar entrevistas a profesionales de diferentes regiones del territorio nacional, para alinear el perfil de los entrevistados, desde un punto de vista geográfico, con el objetivo de la investigación, referido a la propuesta de valor que representa una red de agencias de ámbito regional.
- Entrevistar a un conjunto de profesionales del marketing que trabajan en empresas anunciantes de diferente posicionamiento y diferente ubicación geográfica.
- Contar con perfiles autónomos, dedicados a disciplinas tan variadas como la consultoría empresarial, la creación publicitaria y la formación.
- Profesionales en general con perfiles muy heterogéneos, de diferentes zonas geográficas, con marcadas diferencias en cuanto a su formación, funciones profesionales, edad, y trayectoria.
- Todos los profesionales entrevistados tienen en la actualidad puestos de responsabilidad, en su mayoría perfiles directivos, y cuentan con reputación y trayectoria profesional adecuada para ser una voz autorizada y representativa dentro del sector publicitario nacional actual.

6.3. Guión de las entrevistas.

El diseño de los guiones responde a la estructura de la investigación en su conjunto, compuesta de las dos fases descritas. La primera fase profundiza en los cambios del sistema publicitario y de la estrategia empresarial de la agencia. En esta fase se han confeccionado tres guiones distintos, uno para cada colectivo entrevistado (agencia, anunciante y asociación). Se analiza dentro de este contexto, y para cada uno de los colectivos investigados, la red de agencias regionales como modelo empresarial para la gestión de las estrategias de comunicación territoriales de las marcas.

El guión de la primera fase tiene un número de preguntas diferente para cada colectivo profesional, con un total de diecisiete preguntas para las agencias, veinte para los anunciantes y catorce para la asociación. Partiendo de un guión inicial, el de las agencias, se han adaptado las preguntas para incorporar preguntas relativas a la actividad de los anunciantes y de la asociación publicitaria, así como eliminar aquellas cuestiones referidas al funcionamiento interno de la agencia, que aparecen en el guión de entrevistas a los profesionales de las agencias. Algunos de los datos que ha resultado interesante obtener en los guiones de entrevistas a los anunciantes y a la asociación en la primera fase, y que no aparecen en el guión inicial de las agencias serían, por ejemplo, las cuestiones relativas a la organización interna de los departamentos de marketing, o cuáles son las funciones de la asociación y sus relaciones con otras asociaciones de otro ámbito geográfico.

Por su parte, las entrevistas de la segunda fase analizan la red de agencias regionales como modelo de organización empresarial dentro de las alianzas estratégicas. En esta segunda fase también se ha partido de un guión de entrevistas diseñado para los profesionales del ámbito de la agencia publicitaria, y que ha sido adaptado a las entrevistas de los demás colectivos objeto del estudio, estos son, anunciantes, agencias de medios, consultores y asociaciones. En esta segunda fase la variación de los guiones ha sido mínima. En este caso las entrevistas cuentan con entre dieciséis y diecisiete preguntas. Este análisis permite contrastar el modelo de red como propuesta de organización empresarial eficiente, innovadora y basada en la diferenciación, dentro del sistema publicitario nacional vigente.

Las diferentes tipologías de perfiles profesionales entrevistados en ambas fases han sido:

- Agencias de publicidad regionales y nacionales: entrevistas personales en profundidad a profesionales de diferente perfil, pertenecientes a diversos ámbitos de actividad dentro de las agencias de publicidad del contexto español, y que desarrollan su actividad empresarial diseñando e implementado estrategias de marca de ámbito nacional y/o regional para anunciantes de distintos sectores de actividad.

- Anunciantes nacionales: entrevistas personales en profundidad a profesionales de diferente perfil del área del marketing y la comunicación, en empresas españolas o filiales españolas de grupos internacionales, que desarrollan estrategias de marca en el mercado nacional.

- Además de estos dos grupos principales, en la primera fase se ha entrevistado a la gerencia de una de las asociaciones de agencias de publicidad autonómicas que existen en el país. La entrevista a esta asociación nos permite aportar a la investigación, en la fase de trabajo de campo, la visión de una organización que cuenta con una amplia representación del conjunto de empresas y profesionales que prestan un servicio de comunicación publicitaria en un área geográfica determinada, y que actúa como elemento vertebrador y nexo de unión entre los profesionales que participan de un mismo colectivo profesional. A su vez, en la segunda fase, se ha entrevistado al gerente de una asociación de marketing de ámbito autonómico, y que cumple, como en el caso anterior, la función vertebradora entre los colectivos profesionales que participan de la actividad del marketing y la comunicación en su ámbito geográfico de actuación.

- Consultores de empresa: se ha contado con este perfil para la investigación por aportar una visión más amplia de la realidad empresarial en el contexto del mercado nacional, en lo referido a las características que definen a las alianzas estratégicas, y el rol que ocupan dentro del sector publicitario. Al ocuparse de materias relativas al modelo organizativo de las empresas, este colectivo ha sido entrevistado exclusivamente para la segunda fase de la investigación, relativa a la red de agencias como sistema de organización empresarial dentro del actual mercado publicitario nacional.

- Agencias de medios: comparten con las agencias publicitarias muchas similitudes en su actividad empresarial, pero al mismo tiempo participan de una parte del negocio complementario de la agencia de publicidad. Cada vez están más desdibujados los límites que diferencian la actividad empresarial de agencias de publicidad y de medios en el competitivo entorno del sector en nuestro país. Las agencias de medios aportan un enfoque diferente del objeto de estudio y resulta relevante contar con su visión debido a la importancia que su actividad representa dentro del sector.

6.3.1. Bloques temáticos de los guiones. Fase 1 y 2.

La organización del contenido de los guiones obedece a una misma estructura de la información. Los bloques temáticos en ambas fases corresponden a la siguiente enumeración:

Fase 1:

-**Cambios en la industria**: primeras preguntas introductorias de las entrevistas, referidas a la situación de contexto en el que opera la industria publicitaria y los hechos más relevantes que están comportando los cambios del sistema.

-**Cambios en la agencia**: visión de los entrevistados respecto al cambio en el funcionamiento de las agencias, y la identificación de un modelo de agencia de futuro.

-**Diferencias en comunicación regional**: establecer cuáles son las ventajas e inconvenientes de la comunicación de carácter regional, y qué papel juegan las agencias regionales en el mapa de agencias publicitarias de ámbito nacional.

-**Características de trabajar en red**: conocer si existe una opinión generalizada entre los diferentes agentes del sector entrevistado, sobre la validez de un modelo de gestión de la comunicación de las marcas a través de una estructura de agencias regionales en un sistema en red, y cuáles serían las ventajas del modelo.

Fase 2:

-**Adaptación a los cambios:** conocer si el modelo de alianzas entre empresas representa una respuesta a la coyuntura económica de los últimos años, y el grado de influencia en el sector publicitario.

-**Ventajas competitivas:** investigar la administración empresarial en red como estrategia que permite obtener ventajas competitivas basadas en la innovación, la diferenciación y la eficacia.

-**Objetivos estratégicos y riesgos:** definir cuáles son los objetivos que cumple una alianza frente a otro tipo de organizaciones, y los riesgos y amenazas que representan las alianzas dentro del sector publicitario en su contexto actual.

-**Necesidades del mercado:** validar la adecuación de esta propuesta empresarial en red para el momento que vive el mercado publicitario en España en la coyuntura actual, y para las características de la población en nuestro país.

En la confección de los guiones se ha tenido en cuenta la necesidad de contar con una organización estructurada de preguntas, que incorporara todo lo esencial sobre la materia objeto de estudio. Para ello el tema principal ha estado distribuido en diferentes preguntas relacionadas, para explorar desde distintas ópticas un mismo hecho. Además se ha cuidado que existiera interrelación entre las preguntas, para facilitar el flujo entre una pregunta a otra. Pero estos aspectos no sólo han sido tenidos en cuenta en la planificación de la entrevista, sino también durante el mismo proceso de la entrevista, tratando de enriquecerla desde la interacción con el entrevistado. De esta forma se han adaptados las preguntas y el ritmo de la entrevista en función de las respuestas del entrevistado. Para ello se han empleado preguntas exploratorias y de seguimiento.

Preguntas exploratorias:

-De clarificación. Ej. ¿A qué se refiere con esa idea?.

-De ampliación de información. Ej. ¿Ocurre esto que explica en su organización?.

Preguntas de seguimiento:

-Explicar el significado de algunas preguntas.

- Alterar el orden de las preguntas, para ajustarse al discurso del entrevistado.
- Repaso a la respuesta dada con anterioridad para conectar la argumentación con la siguiente cuestión.

La realización de las preguntas se ha realizado de forma que permitiera realizar respuestas abiertas y amplias al entrevistado sobre cada una de las materias que recogen las entrevistas. Con ello se ha pretendido obtener respuestas objetivas, pero que a la vez propusieran su punto de vista profesional sobre una determinada cuestión, a partir de su perfil y su trayectoria.

6.3.2. Guión entrevistas agencias. Fase 1.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).
2. Según su opinión, ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años?
3. Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional.
4. ¿Cuál es el posicionamiento de su agencia?
5. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa?
6. ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra en su funcionamiento respecto a otras estructuras empresariales (de ámbito nacional, internacional)?
7. ¿Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?
8. ¿Cómo gestiona las acciones de comunicación que realiza para su/s marca/s en otros territorios?
9. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?.
10. ¿Qué estrategia (y/o qué mecanismos emplea) para ajustar los mensajes a su público objetivo?
11. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?
12. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?
13. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?
14. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
15. ¿Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos?
16. ¿Qué medios (colaboraciones) ha empleado para realizar campañas para alguna de sus marcas fuera del territorio principal en el que actúa? ¿Funcionó?
17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

6.3.3. Guión entrevistas anunciantes. Fase 1.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).
2. Según su opinión, ¿existen cambios relevantes en la industria publicitaria en los últimos años? (fundamentalmente en ámbito de agencia).
3. ¿Cuáles son los motivos que han provocado este cambio?
4. ¿En qué medida cree que ha afectado al modelo de agencia de publicidad que existía?
5. Hablemos de la agencia de publicidad actual. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?
6. ¿Cuál es la estructura de agentes externos para la gestión de la comunicación de su empresa?
7. Trabaja con agencia ¿cuál es la estructura de proveedores en este ámbito? ¿Agencia nacional, internacional, regional? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
8. ¿Cuál es el posicionamiento de su marca?
9. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa en marketing y comunicación?
10. ¿Qué diferencias encuentra en el funcionamiento de su empresa en marketing respecto a otras?
11. ¿Crees necesario que existan indicadores de eficacia por parte de la agencia a la hora de planificar la puesta en marcha de una acción de comunicación? ¿Cuáles son?
12. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?
13. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene usted en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?.
14. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?
15. ¿Qué ventajas cree que representa, para trabajar en un territorio específico, contar con una agencia local? En caso afirmativo ¿en colaboración con su agencia principal o liderando la estrategia de comunicación?
16. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias? ¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas? ¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?
17. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?
18. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, la propuesta de servicios de una red compuesta de agencias locales?
19. ¿Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos?
20. Desde su punto de vista, una estructura de agencia compuesta de proveedores locales (con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas para cada agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

6.3.4. Guión entrevista asociación. Fase 1.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).
2. Según su opinión, ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años?
3. Podría definir como es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional.
4. ¿Cuál es el posicionamiento de la Asociación?
5. ¿Cuál es la estructura interna de la Asociación?
6. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la Asociación de la Comunidad Valenciana y otras asociaciones de nuestro sector de otros ámbitos regionales, nacionales o incluso internacional?
7. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera.
8. ¿Qué ventajas crees que puede suponer para un anunciante, contar con una agencia local en un territorio distinto al suyo?
9. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación que se elaboran para las marcas ¿es importante tener en cuenta las diferencias socioculturales de cada una de las zonas en el territorio nacional en el que actúas?
10. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?
11. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
12. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.
13. Qué medios (colaboraciones) ha empleado para realizar campañas para alguna de sus marcas fuera del territorio principal en el que actúa. ¿Funcionó?
14. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?.

6.3.5. Guión entrevistas agencia de publicidad y agencia de medios. Fase 2.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.
2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?
3. ¿Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?
4. En el caso del sector publicitario, ¿cree que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?
5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?
6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?
7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?
8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?
9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?
10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):
 - *agregar valor a su actividad empresarial.*
 - *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores.*
 - *mantener flexibilidad estratégica.*
 - *atraer talento.*
 - *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.*
11. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?
12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?
 - *Estimación de recursos (costes de compartir).*
 - *Dificultades de integración (falta de química).*
 - *Pérdida de autonomía.*
 - *Disminución beneficios.*
 - *Cooperar con la competencia.*
 - *Ambigüedad jurídica.*
13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?
14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

6.3.6. Guión entrevistas anunciante. Fase 2.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.
2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?
3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
4. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?
5. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?
6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?
7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?
8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?
9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?
10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?
11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):
 - *agregar valor a su actividad empresarial.*
 - *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores.*
 - *mantener flexibilidad estratégica.*
 - *atraer talento.*
 - *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.*
12. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?
13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?
 - *Estimación de recursos (costes de compartir).*
 - *Dificultades de integración (falta de química).*
 - *Pérdida de autonomía.*
 - *Disminución beneficios.*

- *Cooperar con la competencia.*
 - *Ambigüedad jurídica.*
14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?
 15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?
 16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
 17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

6.3.7. Guión entrevista asociación. Fase 2.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.
2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?
3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
4. ¿Cree que cada vez más se está dando esta figura de colaborar con agentes externos?
5. En el caso del sector publicitario, ¿cree que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?
6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?
7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?
8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?
9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?
10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?
11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):
 - *agregar valor a su actividad empresarial.*
 - *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores.*
 - *mantener flexibilidad estratégica.*
 - *atraer talento.*
 - *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.*
12. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?
 - *Estimación de recursos (costes de compartir).*
 - *Dificultades de integración (falta de química).*
 - *Pérdida de autonomía.*
 - *Disminución beneficios.*
 - *Cooperar con la competencia.*
 - *Ambigüedad jurídica.*
14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?
15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?
16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

6.3.8. Guión entrevista consultor. Fase 2.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.
2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?
3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
4. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?
5. En el caso del sector publicitario, ¿cree que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?
6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?
7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?
8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?
9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?
10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?
11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial.*
 - *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores.*
 - *mantener flexibilidad estratégica.*
 - *atraer talento.*
 - *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios.*
12. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?
13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?
- *Estimación de recursos (costes de compartir).*
 - *Dificultades de integración (falta de química).*
 - *Pérdida de autonomía.*
 - *Disminución beneficios.*
 - *Cooperar con la competencia.*
 - *Ambigüedad jurídica.*
14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?
15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?
16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

7. Análisis de datos.

El análisis de contenido está basado en el estudio de la semántica del discurso. Según la Real Academia de la Lengua, se define la semántica como “*el estudio del significado de los signos lingüísticos y de sus combinaciones*”⁵⁷.

En el estudio del discurso se establecen unos procesos cuya finalidad se encuentra en facilitar la comprensión del texto que se analiza. Para Van Dijk, durante este análisis “*se forman hipótesis en relación con la identificación del referente, la conexión, coherencia y las macroestructuras*” (Dijk, Van T. 1993: 44).

Siguiendo la definición de análisis del discurso que hace Lupicinio Íñiguez en su obra “*Análisis del discurso*” (Íñiguez, L. 2006: 105), definición recogida en la obra anterior del propio Íñiguez y de Antaki, el discurso es “*un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven ciertas relaciones sociales*”. El análisis del discurso consiste en estudiar “*cómo estas prácticas actúan en el presente manteniendo y promoviendo estas relaciones*” (Íñiguez, L; Antaki, C. 1994: 63). Desde esta óptica, el análisis del discurso requiere de un proceso relacional que está basado en la interacción social.

Visiedo destaca, según la evolución de la teoría de la comunicación, que hay que dejar de entender el lenguaje como un único sistema cerrado de signos, limitándose a determinar los significados de los mismos, sino que es necesario preguntarse por el origen de los discursos, “*considerando también los lugares de interlocución donde los discursos se desarrollan y se definen los sujetos que hablan*” (Visiedo Claverol, R. M., Benavides Delgado, J. 1997: 157). La autora define la teoría del discurso como una organización coherente de los temas que se desarrollan, donde el tópico del discurso condensa toda esta información del texto antes de su segmentación de secuencias. En este sentido, la información esencial de todo discurso debe responder a una organización macroestructural, bajo un desarrollo jerarquizado y coherente con el tópico del discurso (Visiedo Claverol, R. M., Benavides Delgado, J. 1997: 158).

⁵⁷ Fuente: www.rae.es

Respecto al análisis de datos, para Rodríguez Gómez y Gil Flores, la definición que realizan en su obra sobre metodología de la investigación cualitativa, consiste en: “*un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación*” (Rodríguez Gómez, Gil Flores; J. 1996: 73). Para estos autores, todo este proceso metodológico tiene que facilitar la obtención de conclusiones de la investigación, lo que consiste en la interpretación de toda esta información para organizarla de nuevo, de manera que nos permita obtener a través del proceso analítico un nuevo significado estructurado y diferenciado.

Macroestructuras del discurso.

Para Van Dijk, la interpretación del discurso requiere de la confección de macroestructuras que organicen el contenido de la información y su significación. Las macroestructuras tienen un estatus semántico, con categorías específicas que caracterizan las macroestructuras en general, y las macroestructuras de tipos específicos de discurso en particular. (Dijk, Van T. 1993: 196). Son por tanto propiedades generales de estructuras semánticas complejas, y basadas en principios de reducción de información semántica. Por tanto, una de las funciones de la macroestructura es la organización de la información. La información debe ser reducida, vinculada a la información semántica “*plena*” del discurso (Dijk, Van T. 1993: 213).

Según Michael Stubbs, el análisis del discurso se refiere al “*intento de estudiar la organización del lenguaje por encima de la oración o la frase y, en consecuencia, de estudiar unidades lingüísticas mayores, como la conversación o el texto escrito*” (Stubbs, M. 1983: 17). En el caso de esta investigación, la unidad lingüística a analizar es la que se produce en la entrevista personal, descrita dentro del ámbito comprendido en la conversación. Cuando nos centramos en el campo específico de la conversación, el estudio debe incorporar para Stubbs el análisis de cómo se organiza la conversación entre dos personas, cómo se introducen temas y cómo se cambian, e incluso cómo se organiza el contenido de las preguntas (Stubbs, M. 1983: 22).

En este mismo sentido, Van Dijk define el principio de organización de la información como un proceso que permite establecer la relación entre una serie de conceptos que conforman una única “*unidad*”. Los campos se organizan también de forma jerárquica,

esto es, que alguna información parece ser esencial para el estudio de campo, mientras otra información resulta más o menos específica o accidental (Dijk, V. 1993: 235-236).

Existen otras consideraciones a tener en cuenta en el análisis del discurso. En primer lugar la coherencia de la información. Se trata de la propiedad semántica basada en la interpretación de cada frase individual, y relacionada con la interpretación de otras frases. Por tanto, resumir no es sólo condensar las ideas, sino ordenar las ideas de una manera coherente, es decir, las frases no se interpretan en modelos aislados, sino en relación con la interpretación de frases relacionadas (Dijk, V. 1993: 151).

El método de análisis de discurso empleado se trata en el siguiente apartado, no obstante, anticipando el método de reducción semántica descrito por Van Dick, en las entrevistas realizadas a los diferentes ámbitos profesionales que comprende el marco empírico de la investigación, -las agencias de publicidad, los anunciantes, las agencias de medios, asociaciones sectoriales y consultores de empresa de distintos ámbitos-, se ha estructurado la recogida de información de las entrevistas en base a bloques de contenido. Esta estructuración representa lo que Van Dijk define como un conjunto de contenidos que satisfacen las condiciones de conexión y coherencia. La estructuración del contenido de las entrevistas en torno a estas secuencias informativas es lo que nos permite hablar de la coherencia lineal del análisis del discurso (Dijk, V. T. 1983: 54):

Fase 1:

- *Identificación del entrevistado*
- *Cambios en la industria*
- *Cambios en la agencia*
- *Organización interna de los departamentos de marketing*
- *Diferencias en comunicación regional*
- *Características de trabajar en red*

Fase 2:

- *Identificación del entrevistado*
- *Las alianzas estratégicas en red:*
 - *adaptación a los cambios*
 - *ventajas competitivas*
 - *objetivos estratégicos y riesgos*
 - *necesidades del mercado*

7.1. Metodología de análisis del discurso. Van Dijk.

Selección del “objeto” a investigar.

Siguiendo la obra de Ruth Wodak y Michael Meyer sobre “*Métodos de análisis crítico del discurso*” (Wodak, R; Meyer, M. 2003: 88), lo primero que debe hacerse es ubicar de manera precisa la investigación, es decir, señalar el objeto que va a ser investigado. En este sentido, la definición del objeto de la investigación consiste en “*proponer un nuevo modelo de negocio de agencias publicitarias independientes y descentralizadas, estructuradas en un sistema de red de agencias, y que operan coordinadamente a nivel nacional desde diferentes áreas geográficas*”. En esta fase del trabajo de campo de la investigación, se pretende analizar esta propuesta a través de la visión que aportan diferentes profesionales del sector publicitario en España.

Diseño metodológico.

Como ya se ha introducido, en el análisis de las entrevistas que componen nuestra investigación se emplea la teoría de Van Dijk⁵⁸. Para describir esta teoría, se ha seleccionado la definición que Juan Herrero Cecilia⁵⁹ realiza sobre la Teoría de Van Dijk, en su obra sobre Teorías de pragmática, de lingüística textual y de análisis de discurso.

Según Herrero Cecilia, para Van Dijk el texto es percibido como una totalidad de sentido organizado en torno a un tema. La organización de esa totalidad se construye a través de unidades superiores de contenido, en las que se integran las frases. De esta forma, para Van Dijk el contenido global del discurso analizado constituye una macroestructura semántica, que puede quedar resumida en una síntesis del contenido semántico principal. Por tanto para Van Dijk su sentido puede reducirse a lo esencial. Para realizar este proceso se aplican una serie de “*macrorreglas*” de eliminación, sintetización, e integración de enunciados (Cecilia, J. H. 2006: 83).

⁵⁸ Dijk, V. (1983) La ciencia del texto. Un enfoque interdisciplinario. Paidós, Barcelona.

⁵⁹ Herrero Cecilia, J. (2006) Teorías de pragmática, de lingüística textual y de análisis de discurso. Cuenca. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

En la obra *“La Ciencia del texto”* de Van Dijk se formula la función semántica que cumplen las macroestructuras y las macrorreglas, consistente en *“la formación de unidades de series de proposiciones”* (Dijk, V. T. 1983: 57). Las macrorreglas organizan la información complicada del texto, lo que conlleva la reducción de información. De esta forma, podemos considerar las macrorreglas como *“reducciones de información semántica”* (Dijk, V. T. 1983: 58). Las macroestructuras de los textos que se obtienen al aplicar las macrorreglas a una serie de proposiciones son las siguientes:

-Supresión: dentro del análisis de una secuencia de proposiciones determinada se suprime la información que no es necesaria para interpretar lo que sigue en el texto. Esta información no tiene un papel relevante en la interpretación del discurso, y por tanto no es necesariamente tenida en cuenta para el resumen del texto. La base de esta macrorregla reside en eliminar la información accidental, irrelevante o redundante.

-Selección: esta técnica constituye la operación contraria de la técnica anterior. Consiste en seleccionar la información considerada relevante dentro de la totalidad del discurso.

Para seguir una ordenación común en el análisis del discurso, y debido a que la supresión y la selección son la misma macrorregla pero vista desde lados opuestos, para nuestro análisis nos referiremos a la macrorregla de la “selección” de información, en lugar de la macrorregla de la “supresión”. La selección de información constituye al mismo tiempo la supresión de la información considerada como no relevante para el análisis.

-Generalización: consiste en extraer y agrupar las características particulares y comunes de la información analizada. Mediante este proceso se reemplazan varios enunciados por una generalización simple de la información.

-Integración o Construcción: encontrar un concepto, no necesariamente recogido en el texto original, que resuma diversas secuencias de conceptos relacionados con la información. Se reemplaza una secuencia de proposiciones por una proposición simple que dé sentido global a la secuencia.

Las dos primeras reglas son de anulación, y las dos últimas de sustitución. Nuestro proceso va a estar basado en la identificación y clasificación de la información, identificando los contenidos que puedan ser agrupados por características comunes, y que nos permitan comprobar las hipótesis planteadas en la investigación. Este proceso conlleva la categorización de la información, separando la información en unidades semánticas. La selección de información permite resumir lo principal sin alterar el contenido esencial del texto, por lo que es importante organizar las ideas, y jerarquizar la información.

En el resumen está implícita la selección de la información relevante. El proceso de reducción de la información a través de estas macrorreglas, deberá cumplir una serie de condiciones básicas, como son respetar la fidelidad del texto original, la objetividad de quien realiza el análisis, la brevedad que acompaña a todo proceso de reducción, y por último, la coherencia de la información.

Para Victoria Hare, para condensar un texto hace falta una fase previa de escritura adicional. Esta técnica permite evitar perder vínculos internos de coherencia, recuperándolos mediante la escritura. *“Cuanto mayor es la condensación necesaria, mayor es el trabajo de escritura”* (Hare, V. 1992: 133).

Cuando Van Dijk se refiere a la organización de la información de una macroestructura, compuesta a su vez de proposiciones, se trata del análisis de una estructura global que está compuesta de estructuras más específicas en otro nivel más bajo. Como resultado se obtiene una estructura jerárquica en diferentes niveles:

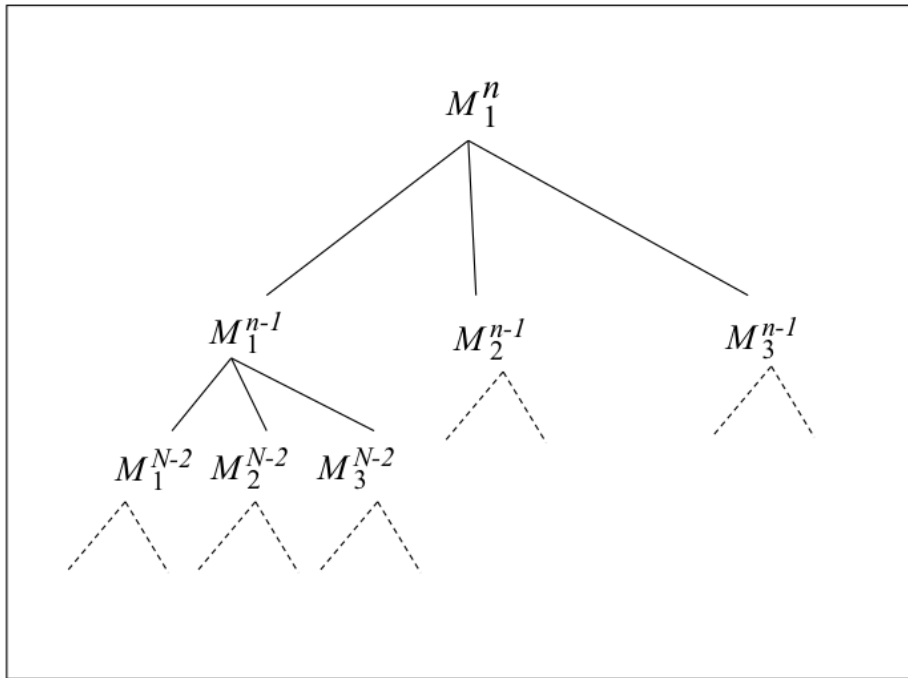


Gráfico 29. Estructura jerárquica de macroestructuras en diferentes niveles. (Dijk, V. T. 1983: 56).

Tomando como referencia los bloques de contenido recogidos en las entrevistas que constituyen macroestructuras de contenido compuestas de otras estructuras con información más específica, y siguiendo el esquema representado por Van Dijk (Dijk, V. T. 1983: 56), en el análisis de la información a los colectivos entrevistados se organiza la estructura de la información de manera jerárquica, según queda reflejado en los siguientes dos gráficos, que representan las dos fases de la investigación empírica:

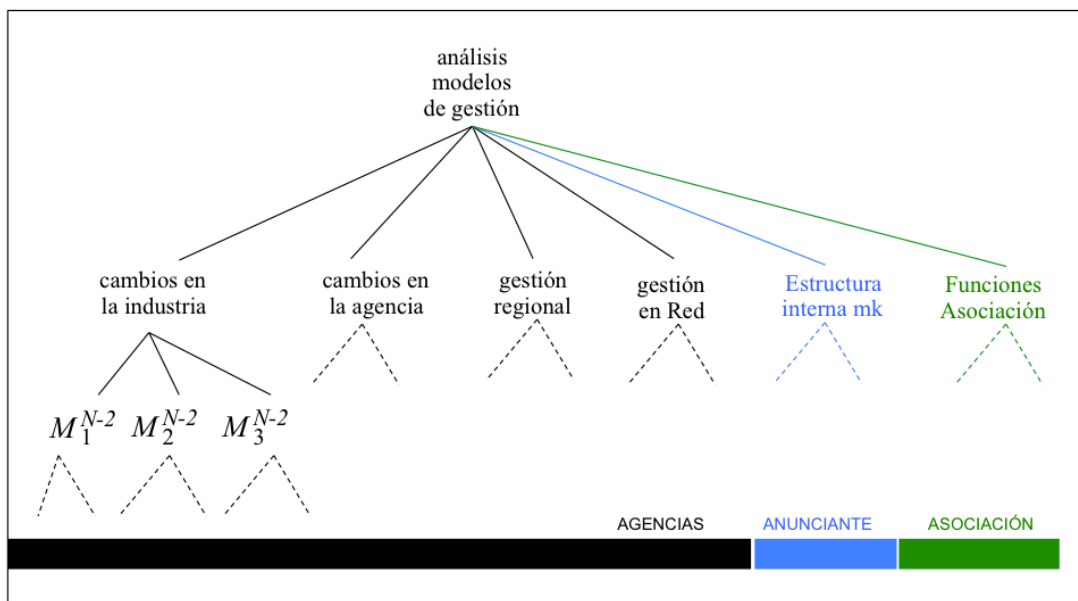


Gráfico 30. Estructura jerárquica de los contenidos de la investigación. Fase 1. Elaboración propia.

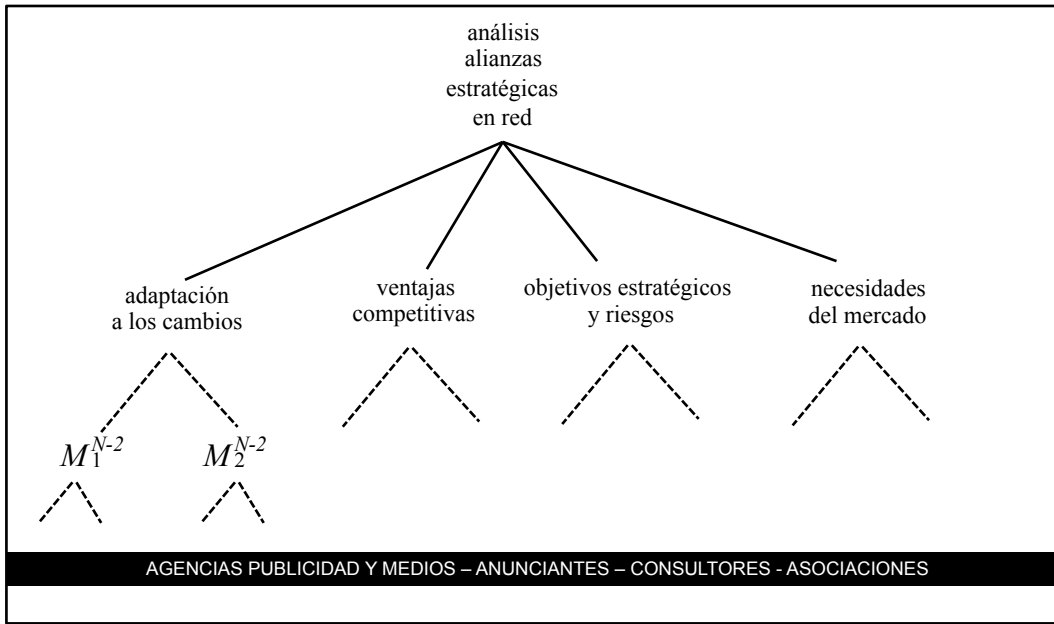


Gráfico 31. Estructura jerárquica de los contenidos de la investigación. Fase 2. Elaboración propia.

Como podemos comprobar en el gráfico 30, el correspondiente a la primera fase de la investigación donde se analizan los modelos de gestión de las agencias publicitarias, el guión se ha estructurado en función del perfil de la persona entrevistada. Partimos de un bloque de contenido principal y común para todos los colectivos entrevistados, con las variables objeto del análisis que profundizan en los cambios producidos en la industria publicitaria en las últimas décadas, los cambios que han supuesto para las agencias (desde el enfoque de cada entrevistado), y su punto de vista sobre la gestión publicitaria de ámbito regional y del sistema organizativo en red. Por otra parte, se han establecido una serie de contenidos específicos para los colectivos de los anunciantes y las asociaciones, estos son, la composición de la estructura interna de los departamentos de marketing –para los anunciantes- y las funciones que cumplen las asociaciones sectoriales.

En el gráfico 31, el que describe la segunda fase de la investigación, se analiza la organización empresarial fundamentada en una estructura de alianzas estratégicas en red, poniendo el foco en el sistema publicitario nacional actual. En este caso, todo el contenido que contempla el guión de la entrevista está dirigido a todos los colectivos entrevistados, no existiendo diferencias relevantes en las preguntas realizadas a cada perfil. Un único guión estructurado en torno a la visión de todos los profesionales

entrevistados sobre las alianzas en red. Sólo existen una o dos preguntas de carácter introductorio que varían entre cada colectivo, pero que no representan diferencias destacables para el análisis de contenido.

A continuación se expone cómo se ha distribuido y organizado el contenido de las entrevistas, detallando la estructura de argumentación de cada uno de los segmentos tratados en cada una de las fases de la investigación.

Fase 1:

Guión agencia

1 Entrevistado/a.

2 Cambios en la industria

3 Cambios en la agencia

4 posicionamiento de su agencia

5 cambios en la estructura interna

6 diferenciación

Diferencias en la gestión publicitaria local

7 colaboración con otras estructuras

8 estrategia y gestión en otros territorios

9 estrategia en base a diferencias socio-culturales

10 estrategia para ajuste de mensajes

11 eficacia en la comunicación regional

Características trabajar en red

12 trabaja en red

ventajas red

trabajar en red, mayor coste

13 propuesta red regional adecuada a demanda de mercado

14

15 ventaja red compartir recursos y conocimientos

16 acciones realizadas en red

17 ventaja red eficacia empresarial

Guión anunciante

1 Entrevistado/a

2 Cambios en la industria

3 (motivos cambio industria)

4 cambios en la agencia

5 modelo actual de agencia

Organización interna de marketing

6 estructura de agentes externos

7 agencias regionales en su pull de agencias

8 posicionamiento de su marca

9 estructura de mk interno

10 diferenciación

11 indicadores de eficacia

Diferencias en comunicación regional

12 eficacia en la comunicación regional

13 estrategia en base a diferencias socio-culturales

14 trabajado con agencia regional

15 ventajas agencia local en territorio específico

Características trabajar en red

- 16 trabaja con red
ventajas red
trabajar en red, mayor coste
- 17 propuesta red regional adecuada a demanda de mercado
- 18 eficacia agencia local con público local
- 19 ventaja red compartir recursos y conocimientos
- 20 ventaja red eficacia empresarial

Guión Asociación

1 Entrevistado/a.

2 Cambios en la industria

3 Cambios en el ámbito de la agencia

Organización de la Asociación

- 4 funciones
- 5 posicionamiento de la asociación
- 6 estructura interna de la asociación

Diferencias en la gestión publicitaria local

- 7 ventajas agencia local
- 8 estrategia en base a diferencias socio-culturales

Características trabajar en red

- 10 propuesta red regional adecuada a demanda de mercado
- 11 ventaja red compartir recursos y conocimientos
- 12 ventaja red eficacia empresarial

Fase 2:

Guión agencia de publicidad y de medios

1 Entrevistado/a

- 2 tipología de agencia
- 3 relación con agentes externos

Las alianzas estratégicas en red

- 4 nuevo escenario
- 5 como adaptación a los cambios
- 6 ventaja competitiva: diferenciación
- 7 ventaja competitiva: innovación
- 8 ventaja competitiva: eficiencia organizacional
- 9 ventaja competitiva: capacidades externas
- 10 cumplimiento objetivos estratégicos
- 11 equilibrar competencia y cooperación
- 12 riesgos y amenazas
- 13 capacidades internas
- 14 adecuación a las necesidades de mercado
- 15 eficacia con público local
- 16 eficacia en gestión equipos

Guión anunciante y consultor

1 Entrevistado/a

- 2 modelo de agencia actual
- 3 perfil de agencia con la que trabaja
- 4 experiencia con agencias regionales

Las alianzas estratégicas en red

- 5 nuevo escenario
- 6 como adaptación a los cambios
- 7 ventaja competitiva: diferenciación
- 8 ventaja competitiva: innovación
- 9 ventaja competitiva: eficiencia organizacional
- 10 ventaja competitiva: capacidades externas
- 11 cumplimiento objetivos estratégicos
- 12 equilibrar competencia y cooperación
- 13 riesgos y amenazas
- 14 capacidades internas
- 15 adecuación a las necesidades de mercado
- 16 eficacia con público local
- 17 eficacia en gestión equipos

Guión asociación

1 Entrevistado/a

- 2 modelo de agencia actual
- 3 perfil de agencia con la que trabaja
- 4 cultura colaborativa con agentes externos

Las alianzas estratégicas en red

- 5 nuevo escenario
- 6 como adaptación a los cambios
- 7 ventaja competitiva: diferenciación
- 8 ventaja competitiva: innovación
- 9 ventaja competitiva: eficiencia organizacional
- 10 ventaja competitiva: capacidades externas
- 11 cumplimiento objetivos estratégicos
- 12 equilibrar competencia y cooperación
- 13 riesgos y amenazas
- 14 capacidades internas
- 15 adecuación a las necesidades de mercado
- 16 eficacia con público local
- 17 eficacia en gestión equipos

7.2. Análisis de las entrevistas a agencias. Fase 1.

7.2.1. Análisis entrevista agencia número 1.

7.2.1.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Laura Llopis, *planner* en Publips (Valencia). De formación periodista, da el salto a la publicidad en 2007, al entrar en la agencia cuando buscaban un periodista para una cuenta. Descubre la publicidad y se pasa a estrategia publicitaria, donde siempre ha trabajado.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

Los cambios que ha habido han sucedido por la coyuntura. En los últimos quince años muchos de los cambios a nivel social. Desde planificación estratégica nos dirigimos a gente que le pasan cosas.

Por otro lado está el cambio que ha supuesto meter Internet en nuestras vidas. Esto supone un cambio para el modelo publicitario. Ahora hay una gran parte de la audiencia que sólo está en ese medio. Aunque la tele aún sigue siendo el medio rey, hoy en día ya hay cierto público que ahí no lo voy a encontrar. La publicidad sólo con esto ya ha cambiado las reglas.

Por otra parte está la crisis económica que hay, que ha supuesto a su vez una crisis social, del consumo. Y ahora nosotros como consumidores hemos aprendido a comprar. Internet apoya ese cambio, y las agencias tenemos que entender que hay que hablar de otra manera.

CAMBIOS EN LA AGENCIA.

No puede haber un único modelo de agencia, ya que el negocio se ha fragmentado. Tendencias en agencias independientes: tendencia a reducir los equipos, porque no se pueden pagar la cantidad de nóminas que se pagaban, y necesitas reducir. Hoy en las agencias predomina más la gente que piensa que la gente que hace. Porque tenemos alrededor una red de *freelance* que hacen. También se tienden a trabajar con más gente. Buscas el talento que necesitas para cada proyecto fuera.

El modelo pasa por encontrar tu tamaño ideal, y tener una serie de proveedores a tu alrededor muy talentosos con los que poder trabajar sin tener un coste fijo grande.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INTERNA.

Los perfiles son todos más estratégicos, y a la vez más “todo terreno”, porque cada vez tenemos que tener capacidad para hacer diferentes cosas dentro de la agencia, porque está hoy en día todo muy mezclado. Ya no es un trabajo de departamentos estancos.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA

Dos posicionamientos diferentes. Depende del mercado en el que nos movemos. Si yo me muevo en el mercado local, soy la agencia más grande, la más importante. Discurso más de líder, el peso de la experiencia.

Fuera de la Comunidad Valenciana necesito otro discurso, porque no puedo competir así con el resto. Aquí soy una agencia creativa e independiente, pero por mi regionalidad se me sitúa en presupuestos más pequeños que otras agencias con posicionamiento nacional. Tengo aquí que focalizar en los sectores donde tengo mayor *expertise*, tengo un grado de competencia muy alto, y poca diferenciación.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INTERNA

Es bastante horizontal el modelo. Habría como dos grandes núcleos, que sería ideación y cuentas, luego hay un departamento corporativo, que es la dirección de la empresa, y a nivel transversal creo que está la parte de planificación estratégica que creo que está cada vez más impregnada toda la agencia.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA (DIFERENCIACIÓN)

Primero el tamaño. Nosotros somos más pequeños pero eso a la vez te da flexibilidad. En una agencia grande los roles están mucho más definidos. Inconvenientes, para un cliente grande la credibilidad está más comprometida, es una opción más arriesgada la agencia pequeña.

DIFERENCIAS COMO AGENCIA LOCAL EN COMUNICACIÓN LOCAL

El conocimiento del terreno. Trabajar sobre el público más cercano es una ventaja. Al final te estás haciendo un poco los mensajes para ti.

COLABORACIÓN CON OTRAS ESTRUCTURAS

Depende de la relevancia del proyecto. Si es algo pequeño intento buscar a gente que viva en esa zona y que me ayude. Intentas de esta forma buscar cuáles pueden ser los *insights* locales. Lo ideal, y es lo que intentamos hacer nosotros, es tener un socio local que nos ayude. Pero esto es así a nivel regional y fuera también. Se buscan mecanismos para trabajar en común y aportar cada uno al proyecto lo que le falta al otro.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN OTROS TERRITORIOS

La diferencia está en si necesito alguien que piense conmigo o alguien que me ayude a ejecutar. Si le tengo que decir a Coca-Cola cómo dirigirse a un valenciano en una situación determinada, necesitaré hablar con alguien de allí y que me ayude, pero no a ejecutar, sino que me ayude con mi trabajo de estrategia y conceptualización.

ESTRATEGIA EN BASE A DIFERENCIAS SOCIO-CULTURALES

Claro, da igual región, nación. Al final te diriges a personas, y cada grupo de personas tiene unas circunstancias que normalmente están determinadas por la realidad que le rodea. Cuanto más conoces a las personas a las que te quieres dirigir, la comunicación funciona mejor. Y lo más importante de todo esto no

es acertar lo que le tienes que decir a tu consumidor, sino decirle eso sin salirte del discurso de la marca. No se trata de ser oportunista, hay que juntar las dos cosas y mantener la personalidad de la marca.

EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN REGIONAL

Como consumidor, una marca me está diciendo algo que tiene que ver con mi realidad, he sentido que me ha escuchado. Me cae muy bien una marca porque hace cosas para mí, tiene en cuenta mis inquietudes, y me está hablando en mi idioma, pues cuando tengo que elegir entre una marca y otra, voy a elegir a esta marca porque me está hablando a mí. Entonces cuanto más local es la comunicación, más afin es, siempre. Hay cosas globales donde todos conectamos, con mensajes de amor, felicidad, amistad, pero luego hay cosas muy locales que son las que de verdad te llegan.

TRABAJA EN RED

Si, trabajamos en red con otras agencias.

VENTAJAS RED

En cuanto a la ubicación y es que puedo estar en todas partes, y de repente eso me da un volumen brutal, y una capilaridad muy grande. Esta creo que es la principal ventaja. Soy de todas partes, porque estoy formado por muchas agencias locales, no soy una multinacional con delegaciones.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

Puede que hayan clientes que lo vean de esa manera, y puede que otros lo vean como una forma de ahorro, porque yo en una sola reunión tengo a los representantes de toda España, hablando de una campaña nacional, vamos a establecer una estrategia y unos objetivos y luego las agencias van a adaptar mi comunicación a sus territorios. Eso es más productivo que ir agencia por agencia a cada región para buscar cuál es mi solución. Depende del cliente, y de si la regionalidad es un factor de diferenciación para él, porque hay veces que las marcas no bajan del discurso general porque no lo necesitan.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Hay anunciantes que no saben que necesitan esto. Los anunciantes que han entendido que las reglas del juego han cambiado, que ya no se vende todo porque sí, que hay mucha más competencia y que además la gente gasta menos, entonces tienes que optar por un modelo regional, porque tendrás que saber qué le pasa a la gente en cada sitio. Para que a mi algo a nivel nacional me llegue, creo que la inversión tiene que ser muy grande. A nivel local se pueden hacer cosas muy significativas con menos dinero y no por ello menos eficaces y con un mensaje muy claro. Se está jugando una guerra de guerrillas, micro-comunicación.

VENTAJA RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

Es muy enriquecedor. Te encuentras con otras realidades y con otros puntos de vista, y que para un mismo problema hay muchas soluciones. Puedes acceder de primera mano a la experiencia de trabajar con otros clientes u otros sectores. Y por otra parte los métodos de trabajo, hay otras formas de organizarse.

TRABAJOS EN RED REALIZADOS

Experiencia en redes, concretamente en una red internacional, pero que el funcionamiento es muy similar. Todas las partes tienen que tener el mismo grado de entusiasmo, porque a veces no entiendes una parte del trabajo porque no tienes toda la información, y es una cadena que tiene que funcionar en todos los eslabones.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Cuanta más gente interviene en un proceso de trabajo puede ser más caótico pero al mismo tiempo ese caos puede ser más enriquecedor. Creo que lo que hay que saber es dirigir muy bien el equipo. Otra cosa es que no se parta de una buena organización.

Es más eficaz también en cuanto a costes de funcionamiento, porque no es operativo para una agencia regional tener equipos propios trabajando en otras regiones distintas a la suya. No tienes la infraestructura necesaria. En cambio si yo tengo a un socio local, la operativa es más sencilla. A lo mejor burocráticamente puede ser más complicado a nivel administrativo.

7.2.1.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios **coyunturales**:

- A nivel social, en la vida de los consumidores

Cambios producidos por **Internet**:

- Supone un cambio en el modelo publicitario
- Audiencia sólo en este medios
- La televisión sigue siendo medio rey, pero tiene menor penetración

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria como estructura empresarial.

En cuanto a los **modelos de agencia**:

- No existe un único modelo
- Negocio muy fragmentado

En cuanto a la **estructura interna**:

- Reducción de equipos
- Predomina gente que piensa, frente a gente que hace
- Estructuras externas *freelance*
- Búsqueda de talento externo
- Coste de personal interno menor
- Ya no tienen tanta importancia los departamentos
- Estructura horizontal

En cuanto a los **perfiles internos**:

- Más estratégicos
- Más todoterreno
- Dos grandes núcleos, ideación y cuentas
- Planificación estratégica es transversal

En cuanto al **posicionamiento de la agencia**:

- Según el mercado, en local líder, en nacional búsqueda de diferenciación
- Focalizar sectores estratégicos, mayor *expertise*
- Más pequeños, más flexibles
- Más pequeños, menos credibilidad en clientes grandes

Bloque 3. Diferencias en la gestión publicitaria de las agencias regionales frente a las nacionales.

En cuanto al **tipo de comunicación**:

- Mayor conocimiento del terreno
- Mensajes más locales

En cuanto a **colaboración con otras estructuras**:

- Para proyectos pequeños, búsqueda de *insights* locales con colaboradores puntuales
- Búsqueda de mecanismos para trabajar con colaboradores estables a un mismo nivel, socios locales.

En cuanto la **gestión en otros territorios:**

- Diferenciar entre apoyo en ejecución o en conceptualización.

En cuanto a la identificación de **diferencias socio-culturales:**

- Comunicación basada en las circunstancias que rodean a los públicos.
- Apelar a las diferencias socio-culturales sin salirse del discurso de marca.
- No oportunismo, mantener personalidad de marca.

En cuanto a la **eficacia local:**

- Marcas que hacen al consumidor sentirse escuchado.
- Marcas que hablan en el mismo idioma que el consumidor local.
- Mayor afinidad apelando a lo local.
- Los mensajes globales conectan menos que los locales.

Bloque 4. Características de trabajar en Red.

En cuanto a sus **ventajas:**

- Imagen de estar en todas partes
- Mayor volumen y capilaridad
- Mayor identificación con lo local que delegaciones de una agencia nacional.

En cuanto a **los costes:**

- Empresas que lo ven como un mayor coste y otras que no.
- Depende de la importancia de la regionalidad en la comunicación de una empresa.
- Visión desde la agencia que es más productivo para comunicación local, y más económico.

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado:**

- Más válido para las marcas que han cambiado su forma de comunicar, mayor competencia, búsqueda de nichos de mercado regionales.
- Apuesta por la guerra de guerrillas, por la micro-segmentación.

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Muy enriquecedor.
- Ver otras realidades y puntos de vista.
- Aplicar otros métodos de trabajo y de organización.
- Trabajar con otros clientes y otros sectores.

En cuanto a la **experiencia de trabajos realizados**:

- Necesidad de tener todas las partes un mismo grado de entusiasmo.
- Necesidad de compartir toda la información, generar una buena organización de trabajo interno.

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial**:

- Riesgo de ser más caótico
- Oportunidad de enriquecimiento equipos internos.
- Necesidad de una buena organización y liderazgo.
- Mayor eficacia en costes de funcionamiento.
- Más operativo que desplazar equipos internos a otros territorios.
- Mayor complejidad administrativa.

7.2.1.3. Fase de construcción.

La primera entrevistada del ámbito de la agencia ocupa el puesto de *planner*. Por tanto en sus respuestas queda reflejada la importancia del conocimiento del consumidor y de su entorno. En cuanto a los cambios que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años, la entrevistada afirma con rotundidad que tanto la aparición de Internet en nuestras vidas, como los cambios coyunturales y sociales que se han producido en las últimas dos décadas, son los principales hechos que afectan a la actividad de la industria publicitaria. Enmarca los cambios coyunturales a nivel social, afectando a la vida habitual del consumidor, y a su rol no sólo como comprador, sino también como prescriptor de las marcas con las que se relaciona. En cuanto a la aparición de Internet, la entrevistada hace alusión al cambio que ha supuesto para el modelo publicitario, debido a que ahora la audiencia está fragmentada, y el rol de los públicos es un rol activo, y que ha variado el comportamiento de los consumidores en el proceso de compra. La televisión sigue teniendo altos niveles de audiencia, pero la penetración es

menor, ya que ahora la audiencia busca y selecciona los contenidos que le interesa, y esa es una opción que le ofrece principalmente Internet.

La entrevistada, en relación a los cambios en el modelo de agencia, afirma que el negocio hoy en día está fragmentado, y ya no existen tipologías de agencia tan definidas como existía hace algunos años. Sigue produciéndose el binomio de agencia grande y agencia pequeña, aunque en ambos casos las estructuras internas han tendido a reducirse. La principal diferencia entre estas dos vertientes es la mayor flexibilidad de las pequeñas, y la mayor credibilidad (imagen de solidez) de las grandes.

Sí que existe una tendencia común que ha llevado a la reducción de equipos internos, y a trabajar con unas estructuras más horizontales, con menos departamentos. Ahora la agencia se relaciona con una estructura de agentes externos habituales, con importantes dosis de talento en su especialidad, y que hoy en día la agencia no puede permitirse tener en su estructura interna. Por tanto, los perfiles internos son más estratégicos. Nos habla de la gente del “*think*”, frente al “*do*” de los colaboradores externos. Gente “que piensa” frente a gente “que hace”. Desde una perspectiva generalista, distribuye las dos grandes áreas de la agencia en ideación y cuentas, como siempre ha sido. Para la entrevistada, en su caso, lo que es transversal en la agencia, es la planificación estratégica.

En lo que se refiere a las principales diferencias entre las agencias regionales y las nacionales, la principal característica que destaca en su contestación es que pone en positivo las diferencias de las regionales frente a las nacionales. Así nos habla de un mayor conocimiento del terreno en el que se mueve la marca para las regionales, y una mayor capacidad para trabajar en mensajes e *insights* locales. La comunicación de una marca tiene que estar basada en las peculiaridades socio-culturales de sus consumidores, pero siempre sin salirse del discurso de la marca, de su personalidad ya definida. Si no es así, la marca puede parecer oportunista. En este sentido, es la agencia regional quien mejor sabe aproximar la comunicación de una marca a las circunstancias que rodean a sus públicos.

Toda acción de comunicación está orientada a obtener un resultado, y la eficacia que consigue la comunicación regional es otro aspecto a destacar en la entrevista. Aspectos

como la mayor afinidad de los mensajes, la capacidad para hablar en el mismo idioma que el consumidor local, mensajes que saben cómo conectar con lo local y que hacen al consumidor sentirse más escuchado, son rasgos propios de la efectividad que representa la comunicación regional.

Por último, en el bloque de preguntas relativas a las características de trabajar en red, también podemos concluir que se trata de una respuesta en clave positiva. Estableciendo nexos de unión con las respuestas del modelo actual de agencia, donde nos hablaba de una estructura habituada a trabajar con colaboradores externos, para la entrevistada trabajar en red es una extensión empresarial de esta dinámica de trabajo basado en la colaboración. De cara a los clientes se consigue una imagen de estar en todas partes, y tener un volumen de negocio y equipo humano muy superior al que representa cada agencia de forma separada. Aunque puede dar imagen de una estructura demasiado grande, y para el cliente puede suponer un incremento de costes, si es cierto que las peculiaridades del negocio, con un posicionamiento vertebrado en torno a lo regional, traslada una imagen de mayor eficacia en el ámbito de la comunicación regional, contrarrestando la imagen de mayor coste de estructura que pueda tener. Aunque no todas los sectores y todas las marcas tienen intereses en realizar comunicación regional, para aquellos que buscan nichos de mercado regionales, supone una buena alternativa.

Desde el punto de vista de la gestión interna, todo este proceso de trabajo resulta altamente enriquecedor para los equipos de trabajo, compartiendo puntos de vista y métodos de trabajo, así como asomándose a oportunidades de trabajar con otros sectores y otros clientes. No obstante se observa el principal riesgo en la mala organización. Para un sector de actividad ya de por sí caótico, sin una adecuada dirección y liderazgo de este tipo de iniciativas, los resultados no serán los esperados.

Agencias. Entrevista número 1.		
Cambios en la industria	Cambios coyunturales	En la forma de vida
	Aparición de Internet	Cambio en modelo publicitario Audiencia sólo para este medio Tv medio rey, menor penetración
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	No hay un único modelo Negocio fragmentado
	Estructura interna	Reducción de equipos Personal interno pensamiento estratégico Estructuras externas freelance Talento externo Coste de personal interno menor Estructura más horizontal
	Perfiles internos	Más estratégicos y "todoterreno" Grandes áreas, ideación y cuentas Estrategia, transversal
	Posicionamiento agencia	Menor diferenciación en ámbito nacional Estructuras pequeñas, más flexibles Estructuras pequeñas, menos credibilidad en grandes cuentas
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Tipo de comunicación	Mayor conocimiento local Mensajes más locales
	Colaboración con otras estructuras	Colaboradores puntuales para pequeños proyectos Búsqueda de mecanismos para trabajar de forma estable con socios locales
	Gestión en otros territorios	Diferencias entre apoyo en ejecución o en conceptualización Apelar a diferencias socio-culturales sin salirse del discurso de marca Buscar mantener la personalidad de marca
	Eficacia local	El consumidor se siente más escuchado La marca habla en su mismo idioma Mayor afinidad apelando a lo local Conecta más que mensajes globales
Características de trabajar en Red	Ventajas	Imagen de estar en todas partes Mayor volumen y capilaridad Mayor identificación con lo local
	Costes	No hay una visión única Depende de la importancia de lo regional para la marca Visión desde la agencia que es más productivo y menos costoso
	Demanda de mercado	Más válido para marcas que buscan nichos de mercado locales Apuesta por la micro-segmentación
	Compartir recursos	Enriquecedor, otros puntos de vista Otros métodos de trabajo Trabajar con otros clientes y sectores
	Experiencia de trabajos realizados	Necesidad de compartir entusiasmo Necesidad compartir información y buena organización
	Gestión empresarial	Riesgo de ser más caótico Enriquecimiento equipos internos Necesidad buena organización Mayor eficacia en costes de funcionamiento Más operativo gestión en otros territorios Mayor complejidad administrativa

Tabla 14. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 1. Elaboración propia.

7.2.2. Análisis entrevista agencia número 2.

7.2.2.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Itziar Larraza, Directora de Servicio al Cliente en Dimensión (San Sebastián). Funciones: la captación de nuevos clientes, la gestión de una cuenta de forma directa, y la coordinación de los proyectos con una agencia con la que trabajamos a nivel nacional.

Trayectoria, arranqué en la enseñanza, con la crisis del 92 me adentré en el mundo de la distribución. Poco a poco ese mundo me llevo al mundo de los medios, (Localia Navarra, Diario de Navarra, Cadena Ser), no solamente con la gestión y la comercialización de la publicidad, sino también con la parte de producción publicitaria y de *Branded content*. De ahí a Dimensión, donde llevo año y medio.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

La aparición de Internet, pasar de una publicidad más convencional, muy centrada en prensa, radio y televisión, donde la televisión tenía un peso importantísimo y donde era muy fácil llegar a la gente porque teníamos solamente dos canales.

La aparición de nuevos canales de televisión, una de las primeras revoluciones. Hay que planificar muchos más medios, con lo que ello afecta a las inversiones. Hay que invertir mucho más para llegar.

La introducción de los ordenadores en los hogares aparece una pantalla más en nuestra vida, cambio de hábitos. Muchas veces, por la noche, en el *primetime* de la tele, en lugar de la tele consumimos Internet.

Estas revoluciones han provocado un cambio en el comportamiento del consumidor. Los mensajes no cuentan con la misma atención que en otras etapas de la historia de la publicidad. Eso hace que los mensajes tengan que ser más cercanos, más empáticos.

CAMBIOS EN LA AGENCIA.

El modelo tradicional la agencia estaba estructurada en tres grandes bloques: el departamento creativo, el de cuentas y servicios generales. Bloques estancos, donde de cada uno se esperaban cosas muy concretas. Hoy en día el modelo de agencia es mucho más híbrido. Ahora la parte ejecutiva también hace las veces de estrategia, eso hace que se haga un equipo mucho más multidisciplinar. La parte creativa participa también más en la comunicación con el cliente de las soluciones que se ha previsto. Se hace más un equipo frente a las estructuras de las agencias de antes.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA

Agencia que trabaja desde la creatividad eficaz y que intenta que la creatividad dé resultados, porque el punto de partida es siempre la estrategia. *Know how* centrado en el *insight* local, en cómo es nuestra sociedad de especial. Nos diferenciamos por conocer muy bien a nuestro público, comunicación muy ligada a la esencia de la sociedad vasca.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INTERNA.

Un 90% es un equipo muy pegado a lo regional, con conocimiento del idioma local, de la cultura, de la sociedad, sobretodo en cuentas, gente que puede atender al cliente en euskera, ya que gran parte de los clientes tienen muy marcado este *insight* local.

No necesitamos tanto el *briefing* como la observación de lo que está pasando en nuestro entorno. Nosotros estamos en una estructura de agencia más proactiva, más de proponer, de buscar, de plantear cosas nuevas y no esperar al *briefing*.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA (DIFERENCIACIÓN)

Muy pegados al día a día regional, Todas las estructuras que están fuera de nuestra región, no pueden captar el día a día que para el ciudadano medio son las importantes, porque marcan sus conversaciones en el bar, en el trabajo, en su vida.

El contacto permanente, lo que te proporciona es percibir hasta los virajes más pequeños, los movimientos del cliente más pequeños y poder seguirle muy de cerca, consigues fidelizar mucho más. Muchas veces en Madrid y Barcelona el contacto con el cliente es para *briefs* muy concretos, la relación a través de *briefings* es mucho más complicada para conseguir esa fidelización.

COLABORACIÓN CON OTRAS ESTRUCTURAS

Un año, formando parte de una red de agencias y que opera a nivel nacional, con relaciones en otras redes en Europa, siete agencias, que tenemos un corte muy similar, y que operamos cada una en nuestro.

Desde Euskadi tenemos la percepción de que todo es muy diferente con respecto al resto, y te das cuenta de que todo el mundo es muy diferente. Las otras zonas son también muy diferentes, no sólo nosotros somos diferentes. Cada zona tiene sus peculiaridades.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN OTROS TERRITORIOS

Actualmente a través de las agencias que componen la red en otros territorios. Anteriormente no hemos tenido demasiadas necesidades. Antes de pertenecer a una red teníamos oficina en Madrid y en Galicia. Hacíamos lo mismo que hacen las multinacionales, es decir, un único mensaje para toda España y punto. Lo cual es un tanto contradictorio por nuestra parte, porque estamos en Euskadi involucrándonos al máximo en el detalle, en la peculiaridad del *insight* local.

ESTRATEGIA PARA AJUSTE DE MENSAJES

Definir *insights* locales, *insights* que tengan que ver con nuestra población, que la gente los identifique como valores de Euskadi, para poder ofrecérselos a esa marca que buscaba esa cercanía en una campaña.

VENTAJAS RED

Poder ayudar a clientes que tengan necesidades fuera de Euskadi. Aportar soluciones del nivel habitual, pero en zonas que desconocemos, y con la misma garantía que ofrecemos aquí. Estamos en un mundo local, pero estamos en un mundo global. Esa mezcla de los dos ámbitos, cercanía por un lado, para empatizar con

tu gente, pero cercanía también en lo global, para empatizar con la gente de cada sitio, es lo que te permite repetir tu esquema habitual en cualquier parte, con la misma garantía con la que lo hacen en su espacio natural. Es una forma de conseguir fidelizar, de que te vean como una agencia global, pero con corte de boutique.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

En ningún caso puede suponer un sobrecoste. Estamos hablando de que ya tenemos unos costes previstos, cada estructura tiene sus costes, y esos costes estructurales los pone al servicio de sus socios, y al final es todo lo contrario. Si tuviera que hacer en levante una campaña con uno de mis clientes, tendría que empezar de cero, necesitaría primero tiempo, que al final es dinero, para enterarme de cómo funcionar allí, y después tendría sobrecostes porque partiría de no tener nada, y de esta manera partimos de tener ya el conocimiento, el asesoramiento, todo el arranque, contando con esa generosidad interagencias.

Existe todavía gente que no trabaje en esta clave, pero la gran mayoría ya entiende que la sociedad va por una vía colaborativa, y colaborar significa sumar. Al final cuando juntas varias estructuras estás sumando un montón de *know how*, de esfuerzos, de posibilidades, y el cliente es consciente de que el futuro pasa por colaborar. Sabemos que juntas varias estructuras pueden aportar más que separadas, que buscar socios no es tener miedo entre la competencia que se pueda generar entre ellos sino todo lo contrario.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Sobre todo a los grandes anunciantes, el pequeño está más centrado en su ámbito, es más difícil que salga de su ámbito. Esta estructura es una ventaja para aquellos que quieren competir fuera de su espacio al mismo nivel que en el suyo.

VENTAJA RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

Total. Se aprende muchísimo de ese contacto permanente con la red, y nos da muchas ideas. En la red hay gente que tiene mucho *know how* que tiene que ver con clientes cuya central está implantada aquí, y no los hemos tocado porque pensábamos que nuestra especialidad no estaba en estos sectores. Lo que la red permite es pensar de forma diferente, tener inputs que habitualmente no tienes y donde no llegarías solo, con una estructura independiente.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Totalmente. Además hay una aportación muy importante de chequear lo que estás haciendo y cómo lo estás haciendo, cómo están gestionando las cuentas otras que son muy parecidas a ti, en otras zonas, quizás empujados por otros mercados y por una forma de funcionar diferente en esos mercados. Ese mix de información, esa retroalimentación creo que es muy enriquecedora. La información te permite implementar cambios y evolucionar. Se pueden experimentar cambios a través de ese intercambio de información.

Se trata de comparar la labor individual con la labor conjunta. Una red de agencia es un gran equipo y una agencia es como actuar un poco en modo individual.

7.2.2.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios producidos en el **Panorama mediático:**

- Nuevos canales de televisión, fragmentación audiencia.
- Mayor inversión para llegar al mismo público.
- Se necesitan mensajes más empáticos.

Cambios producidos por **Internet:**

- Publicidad menos convencional que en los medios tradicionales.
- Cambios en los hábitos de los consumidores en el consumo de medios.

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria como estructura empresarial.

En cuanto a los **modelos de agencia:**

- Ruptura con los bloques estancos del modelo tradicional (creatividad, cuentas y servicios generales).
- Modelo actual más híbrido: ejecutivos más estrategias, creativos más ejecutivos.

En cuanto a los **perfiles internos:**

- Equipo muy regional (idioma euskera)
- Conocimiento de la realidad que le rodea, la observación más importante que el *briefing*.

En cuanto al **posicionamiento de la agencia:**

- Creatividad eficaz desde la estrategia
- *Know how* del *insight* local

- Comunicación ligada a la esencia vasca
- Contacto constante y muy cercano con el cliente

Bloque 3. Diferencias en la gestión publicitaria de las agencias regionales frente a las nacionales.

En cuanto a **colaboración con otras estructuras:**

- Un año formando parte de una red de agencias regionales.
- Agencias con un corte muy similar.
- Percepción de las diferencias de cada zona, no sólo Euskadi.

En cuanto la **gestión en otros territorios:**

- A través de agencias regionales de la red.
- Anteriormente con oficinas en otras ciudades, pero con estrategias genéricas, sin ajustes al público local.

En cuanto a la identificación de **diferencias socio-culturales:**

- Definición de *insights* locales
- Identificación con los valores de Euskadi

En cuanto a la **eficacia local:**

- Mucha más eficacia local que el modelo de agencia nacional.

Bloque 4. Características de trabajar en Red.

En cuanto a sus **ventajas:**

- Ayudar a clientes vascos con necesidades fuera de Euskadi.
- Soluciones del nivel habitual de la agencia pero en territorios desconocidos.
- Cercanía con el cliente en lo global, no sólo en lo local.

En cuanto a **los costes:**

- No hay sobrecostes, cada estructura participa poniendo sus servicios a disposición de sus socios.

- Para trabajar en otro territorio se parte del conocimiento y asesoramiento de la agencia local, que tiene un valor económico.
- La sociedad entiende el valor de las estructuras colaborativas, suma de *know how*.

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado**:

- Más adecuado para grandes anunciantes, que quieren competir en mercados regionales como en el nacional.

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Se trata de un factor fundamental.
- Compartir *know how* con clientes vascos de sectores que no se trabajan, pero son sectores conocidos por las agencias de la red.
- Permite pensar de forma diferente, aprender de otras visiones.

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial**:

- Chequeo del modelo de gestión que realizas en comparación con cómo lo hacen los socios.
- *Mix* de información, retroalimentación, permite implementar cambios, evolucionar.

7.2.2.3. Fase de construcción.

La segunda entrevista realizada a un profesional de la agencia ha sido con un perfil del ámbito de Cuentas. Concretamente una Directora de Servicios al Cliente, que además tiene un importante componente entre sus funciones de generación de nuevo negocio.

Coincidiendo con el resto de entrevistados, entre los principales motivos del cambio en la industria publicitaria se encuentra Internet. Ahora la vertiente digital de los medios ha cambiado los hábitos de los consumidores. Y además la actividad publicitaria tiene que trabajar en formatos menos convencionales y en permanente evolución. Por su parte, la segunda razón de este profundo cambio, lo encuentra la entrevistada en el panorama mediático. La amplia trayectoria profesional de la entrevistada en medios de comunicación nos ofrece una visión más alineada con la evolución que ha sufrido la

oferta mediática. Ahora la audiencia está mucho más fragmentada, no sólo por la aparición de multitud de nuevos canales de televisión, sino también por lo que ha supuesto la aparición de Internet. En este sentido, hace falta una mayor inversión para llegar a una misma audiencia, y por tanto es necesario crear mensajes más empáticos, que tengan mayor diferenciación y que conecten mejor con sus públicos.

Todo ello ha producido una ruptura con el modelo tradicional de agencia, y con los perfiles que la integran. Ahora los perfiles son más híbridos, no hay tanta separación de funciones, todo el mundo es más estratega, y la mejor investigación se obtiene a través de la observación de su entorno, porque la comunicación representa la realidad que rodea a los consumidores de una marca. Desde este punto de vista, la importancia de lo regional en la gestión de la comunicación de las marcas es un concepto propio del modelo actual de agencia.

En cuanto a las características de la comunicación que realizan las agencias regionales, para la entrevistada resulta mucho más eficaz el modelo de agencia regional que el de agencia nacional. La agencia a la que pertenece lleva un tiempo colaborando con otras agencias para trabajar en otros territorios diferentes al suyo. Es muy consciente de las diferencias que representa el consumidor vasco frente a otras zonas del territorio nacional, pero el hecho de haber trabajado con agencias en otras regiones le ha demostrado que cada región tiene sus peculiaridades, y del mismo modo que ajustan sus mensajes en su territorio para el perfil del consumidor vasco, igualmente es necesario en otros zonas geográficas.

El modelo de gestión a través de una red es una alternativa muy adecuada para la entrevistada. A ellos les ayuda a cubrir las necesidades de sus clientes fuera del País Vasco sin perder la sensación de cercanía. Hoy en día todo el mundo está acostumbrado a trabajar con estructuras colaborativas, ya que en muchos sectores, las estructuras sobredimensionadas ya no son viables. Por tanto, no considera que suponga rechazos por imagen de mayor coste, ya que además se está beneficiando del conocimiento y asesoramiento de la agencia local. No obstante reconoce que esta fórmula no siempre es válida con todos los anunciantes, siendo más adecuada para marcas nacionales con capacidad para competir también en mercados regionales. Para finalizar, destaca como una de las ventajas fundamentales el valor añadido de trabajar con otros profesionales,

compartir conocimientos y chequear sus propios sistemas de gestión con el de otras agencias que funcionan. Es una corriente continua de información que se retroalimenta, que ayuda a evolucionar y a pensar de forma diferente. Es bueno para la agencia, para sus integrantes, para el producto de comunicación que realiza, y para los resultados de las marcas para las que trabaja.

Agencias. Entrevista número 2.		
Cambios en la industria	Cambios en panorama mediático	Nuevos canales TV, fragmentación audienc. Mayor inversión para alcanzar al público Necesarios mensajes más empáticos
	Aparición de Internet	Publicidad menos convencional Cambios en hábitos de los consumidores
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Ruptura con bloques estancos anteriores Modelo actual con estructura más híbrida
	Perfiles internos	Equipo muy regional Conocimiento de la realidad que le rodea
	Posicionamiento agencia	Creatividad eficaz desde la estrategia Know how del insight local Comunicación ligada a la esencia vasca Contacto constante y cercano con cliente
Diferencias en la gestión publicitaria	Colaboración con otras estructuras	Formando parte de una estructura de red Agencias de corte muy similar Percepción de las diferencias de cada zona
	Gestión en otros territorios	A través de agencia trabajando en red Anteriormente con oficinas propias en otras ciudades, pero con enfoque local
	Diferencias socio-culturales	Definición de insights locales Identificación valores locales
	Eficacia local	Mayor eficacia en comunicación local
Características de trabajar en Red	Ventajas	Ayudar a clientes en otras zonas no propias Soluciones de agencia en territorios nuevos Cercanía con el cliente también en lo global
	Costes	No hay sobrecostes, se comparten recursos Conocimiento de la agencia local, valor interno La sociedad entiende el valor de estructuras colaborativas
	Demanda de mercado	Más adecuado para grandes anunciantes con necesidades locales en estrategia nacional
	Compartir recursos	Factor fundamental Compartir know how en nuevos sectores Pensar de forma diferente, ver otras visiones
	Gestión empresarial	Chequeo del modelo de gestión propio con el de otras organizaciones de la Red Mix de información, retroalimentación Permite evolucionar

Tabla 15. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 2. Elaboración propia.

7.2.3. Análisis entrevista agencia número 3.

7.2.3.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Jaime Conde, Director General de Quattro IDCP (A Coruña). Trabajamos sobretodo en ámbito gallego, y también algunas cuentas de ámbito nacional. Somos agencia creativa con orientación a resultados.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

Todo. “Borrón y cuenta nueva”, motivado por la irrupción de las nuevas tecnologías, Internet, la situación de la crisis, y la obligación de generar resultados.

CAMBIOS EN LA AGENCIA

No existe un modelo exactamente definido de lo que es la agencia que funciona. El modelo que existía hasta ahora no funciona, necesario nuevos modelos multidisciplinares, tremendamente dinámicos, flexibles, trabajar por proyectos en vez de por cuentas.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA

La creatividad con valor añadido para ayudar a alcanzar unos resultados. También servicio al cliente muy cercano, y adaptándonos siempre a las necesidades. Pero que absolutamente todo lo que hacemos sirva para alcanzar un resultado.

Nuestra sede, al estar el A Coruña es un hándicap muy importante para trabajar con empresas que estén fuera del ámbito gallego. Forma parte de nuestro posicionamiento.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INTERNA

Somos atípicos. No tenemos a nivel de estudio la típica estructura de *copy* de creativo, de duplas creativas. Tenemos creatividad, creatividad gráfica, artefinalistas, jefe de tráfico, jefe de estudio. El espacio físico es el mismo para todos. Cuatro personas en el departamento de servicio al cliente, y tres personas en comunicación online que son periodistas.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA II (DIFERENCIACIÓN)

Dos singularidades: somos una empresa tremendamente organizada, y muy procedimentada y al mismo tiempo somos muy flexibles, muy ágiles, pero que es algo que tiene mucho que ver con tener esa organización.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN OTROS TERRITORIOS

Las acciones que realizamos fuera de nuestro territorio son para nuestros propios clientes.

Son acciones sólo de ejecución, no hay una cultura muy desarrollada en la necesidad de ajustar a los *insights* locales. Esas acciones suelen ser más esporádicas, y no hacen un esfuerzo de comunicación tan grande de adaptar su mensaje al territorio.

ESTRATEGIA EN BASE A DIFERENCIAS SOCIO-CULTURALES

Si sin duda. Llegar a la gente de manera más directa, apelando a sus *insights*, y adaptando y modulando el mensaje. A veces no se lleva a cabo por no existir herramientas o empresas que sean capaces de dar ese servicio de una manera uniforme y coherente.

ESTRATEGIA PARA AJUSTE DE MENSAJES

Depende del presupuesto. Como no son presupuestos enormes acabas desarrollando la campaña aquí, y luego contactando con gente que conoces en ese territorio para recibir información y luego contrastar que conecta bien con el *insight*. Si hay un presupuesto grande sí que te puedes plantear trabajar con alguna agencia de ese territorio.

EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN REGIONAL

Sin duda, pero tiene dificultad. Se trata acercarte lo más posible al consumidor, lo que te permite diferenciarte, hablarle en un lenguaje distinto, más cercano, evidentemente por un lado conectas mucho más con el consumidor.

TRABAJA EN RED

En la actualidad, desde hace prácticamente cerca de un año estamos integrados en una red de agencias. Hemos detectado que podemos lanzar al mercado campañas más eficientes, adaptadas a los *insights* locales.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

El cliente sí que puede percibir al menos en un primer momento que esa estructura sí que puede suponer un incremento en el coste, porque cuentas con mucha más estructura de la que yo puedo necesitar, pero nuestro caso sucede todo lo contrario. Podemos ser más competitivos porque limitas el equipo de trabajo propio para articular una acción de comunicación de ámbito local o regional. Los socios locales facilitan la gestión de la cuenta en otros ámbitos, y la gente que se integra en estos equipos es gente que ya tienen un *know how*, no necesitas tantos recursos, y vas a ser mucho más eficaz, que con una campaña generalista.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Sí, pero es fundamental, una buena organización y flexibilidad suficiente para adaptarse a esta nueva estructura.

VENTAJA RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

La razón fundamental es la generación de nuevo negocio, pero una segunda vertiente es para los profesionales de nuestra agencia, una experiencia tremendamente enriquecedora. Te permite mejorar tus procesos o abrirte a nuevos sectores.

ACCIONES REALIZADAS EN RED

Estamos presentando propuestas pero perteneciendo a esta red tengo una propuesta distinta también para mis propios clientes, un discurso nuevo, atractivo para ellos, y que cubre necesidades que hasta el momento no se estaban cubriendo.

Nos sube de posicionamiento respecto a otras empresas de nuestro ámbito territorial.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Es complejo organizarse en una gestión común, no es fácil inicialmente compartir la gestión de la cuenta con otro. Trabajar con personal de otro equipo siempre representa una alteración para tu forma habitual de trabajar.

Al principio si que es necesario un esfuerzo mayor de estar sintonizados Una vez cubierta esa primera etapa va a ser perfectamente normal trabajar con gente de otras agencias. Tiene que posibilitar una mayor eficacia en la gestión en otros territorios.

7.2.3.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios producidos por **Internet, la situación de crisis y la obligación de generar resultados:**

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria como estructura empresarial.

En cuanto a los **modelos de agencia:**

- No existe un modelo claramente definido de la agencia que funciona
- El modelo anterior tradicional no funciona
- Nuevos modelos dinámicos, flexibles y organizando el trabajo por proyectos, no por cuentas

En cuanto a los **perfiles internos:**

- No duplas creativas, trabajo de diseño y creatividad en equipo, horizontal.

- Organización más tradicional en cuentas.
- Relevancia equipo comunicación online.

En cuanto al **posicionamiento de la agencia:**

- Creatividad con valor añadido, entendido como orientación a resultados.
- Servicio al cliente muy cercano.
- Ubicación en Galicia aún más regionales que en otras zonas de España.
- Mucha organización interna para ser más flexibles y ágiles, adaptación al cliente.

Bloque 3. Diferencias en la gestión publicitaria de las agencias regionales frente a las nacionales.

En cuanto a la **gestión en otros territorios:**

- Acciones en otros territorios para clientes propios.
- Sólo acciones de ejecución, no conceptualización con *insights* locales.

En cuanto a la identificación de **diferencias socio-culturales:**

- Capacidad para llegar al público de forma más directa, modulando el mensaje.
- Depende del presupuesto. Con bajos presupuestos no se puede contar con agencia local, sólo conocidos del territorio pero de otros ámbitos profesionales.

En cuanto a la **eficacia local:**

- Acercarte más al consumidor como vía de diferenciación.
- Mayor conexión con el público, mayor eficacia.

Bloque 4. Características de trabajar en Red.

En cuanto a sus **ventajas:**

- Posibilidad de lanzar al mercado campañas más eficientes, adaptadas a *insights* locales.
- Propuesta de agencia distinta para los clientes propios.

- Mejora el posicionamiento frente a la competencia local.

En cuanto a **los costes**:

- Posible percepción del cliente que hay que conseguir cambiar.
- En realidad se es más competitivo porque limitas equipo interno, sinergias con socios.
- Valor del *know how* de cada agencia que comparte con la red y beneficia a sus clientes.
- Mayor eficacia que campaña generalista, coste vs. resultados.

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado**:

- Requiere una correcta organización y flexibilidad interna para poner en valor las ventajas del modelo para el mercado.

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Prima la generación de nuevo negocio, pero en segundo lugar, enriquecedor para equipos internos propios.
- Mejora de procesos internos cuando trabajas con otros modelos.

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial**:

- Dificultad inicial para adaptarse a un nuevo modelo.
- La mejora empresarial en una segunda fase, tras rodaje inicial.

7.2.3.3. Fase de construcción.

El tercer entrevistado es el Director General de una agencia regional gallega ubicada en A Coruña, con un posicionamiento de agencia muy orientado al cliente regional.

Resulta coincidente con el resto de entrevistados su percepción de que, entre los principales cambios que se han producido en la industria publicitaria, Internet ocupa un lugar destacado. Junto a este hecho, incide en la situación económica, y en el efecto que provoca en la vida de los consumidores de las marcas para las que trabaja, con la obligación de realizar acciones de comunicación que generen resultados. Se identifica como agencia de creatividad orientada a resultados y con una buena organización,

principalmente para ofrecer mayor flexibilidad y adaptación al cliente. La flexibilidad es un valor fundamental en los nuevos modelos de agencia. Aunque para el entrevistado no existe en la actualidad un modelo definido de agencia, si que reconoce que el modelo tradicional ya no funciona. Ahora la eficacia interna está en la flexibilidad, el trabajo organizado por proyectos que empieza y termina, en muchas ocasiones, sin continuidad.

Con un perfil de agencia regional muy marcado, y con la mayoría de sus clientes en su mismo territorio, las respuestas al bloque de preguntas referidas a las ventajas de las agencias regionales se centran principalmente en la comunicación regional en su mismo territorio, debido a que las acciones que realiza en otros territorios suelen ser para clientes propios, marcas gallegas que comunican puntualmente en otro lugar. En estos casos, las acciones que gestiona se limitan a ejecución e implementación, no a la búsqueda del *insight* local. Pero incidiendo en un punto de vista más global, para el entrevistado la gestión publicitaria de las marcas por agencias regionales representa una ventaja en la identificación de las diferencias regionales y en la eficacia de la comunicación que se realiza. Para las marcas con interés por modular su mensaje en una determinada zona geográfica, que no son todas, se consigue mayor eficacia apelando a conceptos creativos que se asocian con características de ese colectivo concreto. Más aún cuando se emplean estos códigos como vía de diferenciación frente a otros mensajes más globales, y que conectan menos con el público local.

En este sentido, la posibilidad de trabajar en red permite ampliar su ámbito de actuación, empleando su misma filosofía de agencia regional en otros territorios. Y junto a esto, le permite tener una ventaja competitiva en su ámbito de actuación local, ya que consigue una propuesta de agencia diferente, vinculándose y participando de un posicionamiento superior al que tiene su agencia de forma independiente. Ventajas como la flexibilidad, la organización por proyecto y la eficacia local más allá de su ámbito de actuación, cobran mayor relevancia en este nuevo posicionamiento de pertenencia a una red de agencias regionales.

Por último, y desde el punto de vista de quien ocupa funciones de gerencia y organiza recursos humanos y técnicos para dar servicio a sus clientes, para el entrevistado tiene que realizarse todo este proceso de trabajo bajo una correcta organización que ponga en valor las ventajas de este modelo. Una buena organización es el requisito obligado para

que se consiga lo que para el entrevistado son los dos principales objetivos de la red, y motivo de su pertenencia. En primer lugar, que le permita generar nuevo negocio tanto en su propio territorio, con un posicionamiento diferenciador respecto a la competencia directa, como en territorios distintos al suyo con una propuesta de agencia más global. Y como segundo objetivo, que la pertenencia a la red resulte enriquecedora para su equipo de trabajo, que mejoren profesionalmente con el trabajo conjunto con otros profesionales, y que todo ello sirva para ofrecer un mejor servicio a sus clientes y una comunicación más eficaz en cualquier territorio.

Agencias. Entrevista número 3.		
Cambios en la industria.	Cambios absolutos motivados por	Aparición Internet Crisis económica Obligación de obtener resultados
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	No hay un único modelo Nuevo modelo basado en la flexibilidad, y la organización por proyectos (no por cuentas) El modelo anterior tradicional no funciona
	Perfiles internos	No duplas creativas, equipos integrados Organización más tradicional en cuentas Mayor relevancia equipos online
	Posicionamiento agencia	Creatividad con orientación a resultados Servicio al cliente más cercano Se es más regional en algunas zonas (Galicia) Excelente organización interna
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Diferencias socio-culturales	Llegar al público de forma más directa Con pequeños presupuestos es más complicado contar con agencias partners.
	Gestión en otros territorios	Sólo para clientes propios Sólo ejecución, no conceptualización
	Eficacia local	Más cerca del consumidor, diferenciación Más conexión con consumidor, más eficacia
Características de trabajar en Red	Ventajas	Campañas más eficaces Visión de agencia distinta para clientes propios Mejor posicionamiento frente a competencia
	Costes	Percepción negativa del cliente en precio En positivo, más competitivo porque limita las necesidades de equipo interno Know how individual compartido en la red Mayor eficacia que campaña generalista
	Demanda de mercado	Necesidad de organización interna para dar valor a la propuesta del mercado
	Compartir recursos	Prima la generación de nuevo negocio, pero en segundo lugar, enriquece equipo interno Mejora de procesos internos
	Gestión empresarial	Dificultad inicial para adaptarse al nuevo modelo Mejora empresarial en segunda fase, tras rodaje

Tabla 16. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 3. Elaboración propia.

7.2.4. Análisis entrevista agencia número 4.

7.2.4.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Yago Cachafeiro, socio-fundador de una pequeña agencia que está en Baleares, The Atomic Idea. Veinte años trabajando en publicidad, como creativo, y *planner* estratégico. Doce años en multinacionales.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

Cambio brutal. La revolución tecnológica ha propiciado que los públicos han cambiado, el cliente es un experto.

Pasar de lo masivo a lo concreto, y cómo han evolucionado también los canales de comunicación, Hay que hilar muy fino para poder llevar tu mensaje al público, al segmento de público al que te diriges.

Los ciclos económicos, han provocado una revolución interna dentro del negocio.

CAMBIOS EN LA AGENCIA

Los que trabajábamos demandábamos tener más información sobre el producto, y queríamos tener mayor involucración, y en esta macro agencia era todo un proceso de fabricación.

Muchos departamentos y cada uno elaboraba una de las partes, y no se observaba el negocio como un marco global.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA

Un modelo de negocio donde el grado de involucración con los intereses del cliente estuviese mucho mas representado en el producto final. Una fusión entre la agencia tradicional, y un departamento de marketing externo.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA INTERNA

Tres áreas de trabajo, cuentas y medios, dirección digital y planificación estratégica estratégico. Soporte de supervisión de cuentas, una unidad de social media, y gestores de proyectos de *branding*, *mobile* y marketing directo.

Eliminar departamentos, las duplas creativas y la guerra tradicional entre cuentas y departamentos creativos etcétera, era un freno al resultado final. Crear equipos de trabajo integrados.

POSICIONAMIENTO DE SU AGENCIA (DIFERENCIACIÓN)

Vocación de *partner* con el cliente, esa es la distancia entre lo que hacían las grandes multinacionales.

Más en búsqueda de la eficacia, antes se primaba más la creatividad. Proceso de “honestización” de la profesión, y de la búsqueda del proyecto más eficaz, mayor involucración con el cliente, e incluso pasa por una pérdida de rentabilidad. A las grandes agencias no les interesa.

Se busca la mejor manera de resolver el problema de comunicación del cliente, muchas veces no tienes que ver la solución con la comunicación. En ese tipo de soluciones tienes muchas veces una pérdida de rentabilidad importante.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN OTROS TERRITORIOS

A través de colaboraciones locales. Trabajamos en turismo, los españoles tenemos un conocimiento bastante aproximado del funcionamiento de otras autonomías. Pero muchas veces este conocimiento se queda en los tópicos.

Los proyectos requieren un poco más de especialización, y de conocimiento del entorno local. Nuestra visión de priorizar los resultados frente a la rentabilidad del proyecto, colaboramos con quien haga falta, para lograr un mejor eficiencia en los resultados.

En otras estructuras de agencia y según para que fases del proyecto era inviable pensar en que el cliente pueda aprobar contar con algún tipo de colaboración con otras estructuras.

ESTRATEGIA EN BASE A DIFERENCIAS SOCIO-CULTURALES

Si claro. Cuando mejor conoces al target más eficaz y mejores resultados obtendrás. Hay que saber tocar la fibra que toca en cada caso, y esto muchas veces depende del conocimiento del público al que te diriges.

TRABAJA EN RED

Si, proyecto de red nacional de agencias regionales. Es una unión de agencias eficaces y bien posicionadas en cada región, para dar un servicio nacional a los clientes.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

A día de hoy representa un coste mayor. Pero a la vez estará obteniendo unos resultados mayores.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Mucha relevancia y mucha cabida. La microsegmentación está a la orden del día, las estructuras de marketing trabajan de la misma forma que las estructuras comerciales, todo muy compartimentado, hay hueco para la especialización.

Las nuevas estructuras que trabajan en red están un poco adelantadas a su tiempo.

Es muy relevante cómo puedes incidir en las ventas en territorios muy delimitados con estrategias de comunicación ajustadas a un público muy definido.

VENTAJA RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

Las agencias en general no estamos preparadas para compartir. Son varias organizaciones que cada una va a querer facturar sus servicios, y equipos mal integrados puede duplicar o ralentizar el trabajo, y aumentar el número de horas empleadas para un proyecto determinado.

El enriquecimiento es también aprender a trabajar de forma integrada, se factura al cliente el proyecto que se realiza, independientemente de que se tengan que emplear más horas por una mala gestión interna de la red. Si se trabaja de forma integrada, la calidad del producto final es mayor. Se trata de hacer una buena medición y coordinación de la dedicación que hace cada una de las partes, y contar con un buen “director de orquesta”.

Una estructura de red te permite trabajar no con un proveedor, sino con un socio, a un mismo nivel. Se genera una mayor sintonía. Y los proveedores necesarios son los suyos, con sus condiciones y negociaciones de años de trabajo juntos. Es muy importante definir claramente qué tipo de servicios se requieren de la agencia local con la que colaboras, para que no existan duplicidades, que eso también repercute en el cliente de forma negativa. Saber poner en valor la riqueza que supone trabajar con una estructura muy similar a la tuya.

El cliente hoy en día no acepta encarecer un presupuesto, hay que proponer una mejora que se pueda medir. Tener un valor diferencial, pero siempre que apunte a la rentabilidad. Las agencias que trabajan en colaboración en una red pueden complementar sus servicios, y contar con agencias con mayor *expertise* en digital, o en PR, o en otras disciplinas.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Si consigues integrar bien las estructuras que integran la red, el producto es de mayor valor, permite conseguir objetivos de vinculación más allá de donde llegan otras propuestas más genéricas.

La gestión y la interlocución tiene que ser única. En esta parte debe determinarse quien lidera.

7.2.4.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios producidos en la **Revolución tecnológica:**

- Los públicos han cambiado, el cliente es un experto.
- Se pasa de lo masivo a lo concreto.
- Evolucionan los canales de comunicación.

- Segmentación de los públicos.

Cambios producidos por **los ciclos económicos**:

- Revolución interna en el propio negocio publicitario.

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria como estructura empresarial.

En cuanto a los **modelos de agencia**:

- Los equipos de las agencias demandan tener mayor información del producto y mayor involucración en todo el proceso.
- Se eliminan departamentos, y se observa el proceso en toda su globalidad.

En cuanto a la **estructura interna**:

- Tres principales áreas: cuentas y medios, digital y estrategia.
- Áreas de soporte: supervisión de cuentas, social media, *branding*, Mobile y marketing directo.
- Se eliminan departamentos.
- Se desactivan las duplas creativas, ahora equipos integrados.

En cuanto al **posicionamiento de la agencia**:

- Mayor involucración con los intereses del cliente.
- Fusión entre agencia tradicional y departamento de marketing externo.
- Vocación de *partner* del cliente.
- Se priman los resultados frente a la creatividad.
- “Honestización”, en busca de la eficacia, incluso sacrificando la rentabilidad.
- Se busca la mejor forma de resolver un problema, aunque no tenga que ver con comunicación.

Bloque 3. Diferencias en la gestión publicitaria de las agencias regionales frente a las nacionales.

En cuanto la **gestión en otros territorios**:

- Colaboraciones locales, mayor conocimiento más allá de los tópicos.

- Mayor especialización y conocimiento local.
- Priorizar resultados
- Aprobación de cliente para proponer colaboración entre agencias.

En cuanto a la identificación de **diferencias socio-culturales:**

- Mayor eficacia cuando mejor conoces al target.
- Saber los *insights* que corresponden a cada público.

Bloque 4. Características de trabajar en Red.

En cuanto a sus **ventajas:**

- Agencias eficaces, bien posicionadas, imagen.
- Servicio nacional, que de otra forma no se puede.

En cuanto a **los costes:**

- Inicialmente si más caro.
- A la vez se obtienen mejores resultados.

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado:**

- Mucha relevancia hoy en día de la microsegmentación.
- Existe hueco para la especialización.
- Nuevas estructuras en red están adelantadas a su tiempo.

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Agencias no preparadas para compartir.
- Equipos mal integrados pueden duplicar trabajo y ralentizarlo.
- El enriquecimiento cuando se aprende a trabajar de forma integrada.
- Si se trabaja de forma integrada la calidad es mayor.
- Hacer buena medición y buena dirección.
- Mayor sintonía con socios que trabajan a un mismo nivel.
- Se complementan servicios, especializaciones y disciplinas.

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial:**

- Una vez se consigue integrar las estructuras, se consigue un producto de mayor calidad.

- La interlocución y liderazgo en cada proyecto debe ser unívoco.
- Superar fases iniciales de ajustes.

7.2.4.3. Fase de construcción.

El cuarto profesional de agencia entrevistado es socio de una agencia regional ubicada en Mallorca. Actualmente desempeña en su agencia las tareas de *planner* estratégico, pero además aporta una interesante visión de la agencia multinacional, ya que de los más de veinte años que lleva en activo, doce de ellos han sido en Madrid trabajando en grupos internacionales.

Al igual que en las entrevistas realizadas al resto del colectivo de profesionales de agencia de publicidad, los motivos que han revolucionado la industria publicitaria han sido básicamente la tecnológica y los ciclos económicos. Y ambas cosas están directamente relacionadas con el cambio en los hábitos de compra de los consumidores. Ahora el público es un experto, y ya no se puede llegar a él con mensajes genéricos, porque los públicos están más segmentados que nunca, y para convertir una marca en la principal opción de compra, hay que pasar de la comunicación masiva, a la concreta.

Todos estos cambios en la industria provocan que los equipos de las agencias manejen mayor información de los consumidores de sus marcas, algo que consiguen con una mayor involucración en todo el proceso de creación publicitaria. De esta forma se eliminan los departamentos, los perfiles son más líquidos y las funciones se entremezclan. El método de trabajo se vuelve más global, menos preocupado por el procedimiento, y más enfocado al resultado final. Ahora los equipos están más integrados, y tanto la agencia como el cliente comparten la orientación a la eficacia de las acciones, quedando la creatividad al servicio de los resultados, y no al revés como ocurría en tiempos de mayor bienestar económico. Cobra tanta relevancia la eficacia que no sólo se quita valor a la creatividad que no ofrece una aportación a los resultados, sino que en ocasiones la propia rentabilidad de la agencia se ve mermada en determinados proyectos. Esto se debe a que se trabaja desde la óptica de buscar resolver un problema, y no siempre todas las soluciones tienen que ver con la comunicación. Y en esto es donde el entrevistado encuentra la definición del modelo de agencia actual,

que consiste en la vocación de la agencia por convertirse en un *partner* para el cliente, ayudando a aportar soluciones creativas y eficaces para su negocio.

En lo que se refiere a las ventajas de la comunicación regional, también en este caso existe una clara coincidencia con las visiones del resto de profesionales entrevistados. Siempre se consigue mayor eficacia cuando mejor se conoce al target al que te diriges, por lo que siempre hay que saber buscar los *insights* propios de cada público. Es en este mismo sentido donde la especialización en comunicación local consigue inicialmente un mejor conocimiento del consumidor local, y es más efectiva en este ámbito, donde consigue una oportunidad de diferenciación.

Una de las formas de realizar comunicación regional en el mercado nacional es la fórmula de la red de agencias. En muchas ocasiones incluso supone la única vía para muchas agencias regionales de tamaño pequeño y medio para realizar comunicación nacional, como coincide la persona entrevistada. Pero la dimensión no debe ser un requisito para esta fórmula de trabajo, ya que lo prioritario es que el grupo de trabajo en red esté compuesto por agencias eficaces y que gocen de buena imagen en sus respectivos territorios específicos.

La fórmula de red supone una innovación en su propia forma de organización, y hoy existe espacio para las organizaciones que basan su diferenciación en la especialización. Esta es una tendencia de este tiempo, y para el entrevistado la microsegmentación cada vez va a tener mayor cabida. Del mismo modo observa una tendencia en comunicación a volver a los valores locales, y en este sentido la fórmula de trabajo en red puede cobrar mucha relevancia como modelo de futuro.

Por tanto, como modelo de negocio tiene su espacio, pero para el entrevistado el éxito de esta fórmula radica en su forma de organización. La idiosincrasia del mercado publicitario, históricamente muy competitivo, hace que las agencias no estén habituadas a compartir conocimiento. No obstante, entre las diferentes vías de colaboración entre agencias, la red es una opción interesante ya que todos los socios trabajan a un mismo nivel, no existen relaciones jerárquicas entre ellos, y para el cliente supone una oferta más amplia porque permite complementar especializaciones y disciplinas entre agencias. Pero el éxito radica en la capacidad de organizar e integrar equipos y métodos de trabajo,

y que todo ello pueda resultar más eficaz para el cliente final. Sólo a través de un buen liderazgo, y facilitando una interlocución única entre la red y cada uno de sus clientes, se puede conseguir una adecuada integración de las agencias que componen la red, mejorar la calidad del trabajo y agilizar el proceso de gestión de los proyectos.

Agencias. Entrevista número 4.		
Cambios en la industria.	Revolución tecnológica	Públicos han cambiado, el cliente es experto Se pasa de lo masivo a lo concreto Evolucionan los canales de comunicación Segmentación del público
	Ciclos económicos	Revolución interna en el negocio publicitario
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Los equipos internos demandan más información en todo el proceso. Se eliminan los departamentos Se observa el proceso en toda su globalidad.
	Estructura interna	Áreas principales: cuentas y medios, digital y estrategia Áreas soporte: supervisión de cuentas, social media, branding, mk directo Se eliminan departamentos Se desactivan duplas, ahora equipos integrados
	Posicionamiento agencia	Mayor involucración con intereses del cliente Fusión entre agencia tradicional y dpto externo Vocación de partner Se priman los resultados frente a la creatividad "Honestización", búsqueda de la eficacia lo primero Se busca la mejor forma de resolver un problema
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Diferencias socio-culturales	Mayor eficacia cuanto más conoces al target Conocer insights de cada público como vía de éxito
	Gestión en otros territorios	Colaboraciones locales, mayor conocimiento Mayor especialización de la agencia local Se priorizan los resultados Requiere aprobación del cliente de esta mecánica
Características de trabajar en Red	Ventajas	Agencias partner eficaces, con buena imagen Servicio nacional propio, imposible por sí mismo
	Costes	Inicialmente parece más caro Pero se consiguen mejores resultados
	Demanda de mercado	Mucha relevancia hoy en día la microsegmentación Existe hueco para la especialización Las redes están adelantadas a su tiempo
	Compartir recursos	Agencias no preparadas para compartir Equipos mal integrados generan duplicidades El enriquecimiento requiere fase previa de aprendizaje Trabajar de forma integrada mejora la calidad Requiere buena dirección Mejor sintonía en socios a un mismo nivel Se complementan especializaciones y disciplinas
	Gestión empresarial	Mayor calidad cuando se integran las estructuras Interlocución por proyecto única Superar fase de ajuste para mejorar gestión

Tabla 17. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 4. Elaboración propia.

7.3. Análisis de las entrevistas a anunciantes.

7.3.1. Análisis entrevista anunciante número 1.

7.3.1.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

David Tierraseca, Director de Marketing de Energy Sistem, empresa dedicada a la electrónica de consumo, entretenimiento digital.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

En los últimos veinte años, destacaría la irrupción de Internet, como algo que cambia radicalmente la industria publicitaria. Y es más relevante el cambio que implica en el consumidor. Cuando el consumidor tiene acceso a la información en tiempo real cambia el proceso de compra.

La publicidad deja de ser algo que avala el producto a convertirse en algo que genera desconfianza. La saturación publicitaria y la presión publicitaria afecta también mucho a la eficacia.

Destacaría también la coyuntura económica, con muchas industrias en España sobredimensionadas. En los últimos diez años todas las agencias eran de servicios plenos, 360°. Agencias con servicios de todo tipo que se dedicaban a hacer de todo. Y la realidad de muchos anunciantes, quitando los “top 30”, es que no necesitan una agencia de servicios plenos.

CAMBIOS EN LA AGENCIA

Las agencias de servicios plenos en muchos caso no eran sostenibles. Las empresas tienen muchas veces necesidades de comunicación menos complejas, con todos los cambios que ha provocado Internet y con el cambio del consumidor, lo que necesitamos de un año para otro son cosas completamente distintas, y a veces nos resulta complicado encontrar a la agencia adecuada.

Situación rara, si tu agencia habitual subcontrata a otras, te parece un sobrecoste, y pierde cierto control de lo que se hace con mi marca, y tampoco te puedes permitir trabajar con alguien que tiene toda esta estructura.

MODELO ACTUAL DE AGENCIA

Agencias de ámbito nacional, pero no grandes grupos. Agencias que en origen vienen de ser una agencia puntera de ámbito regional, pero que ya llevan un tiempo de transformación y lo que quieren ser es una agencia nacional. Creo que se está desdibujando mucho las agencias de perfil

regional. Al final es una agencia que ofrezca garantías. Pero lo que si es verdad es que nos sentimos más incómodos trabajando con los grupos internacionales.

ESTRUCTURA DE AGENTES EXTERNOS

Pasamos de trabajar con un *fee* con una agencia a través de la que vehiculamos todo, y la manera que hemos propuesto ahora es la de trabajar con agencias que se adapten a la necesidad del momento. Ganas muchas flexibilidad. Al final trabajamos con un par de agencias que nos resuelven el 90% de las necesidades que tenemos, porque la gente necesita entender la marca, entender la empresa, la filosofía, entonces creo que es un desgaste tremendo e ineficaz para cada trabajo tener que empezar a tocar puertas. La palabra claves es flexibilidad.

POSICIONAMIENTO DE SU MARCA

Marca que lo que vende es valor. El posicionamiento de mi marca es el mismo en cualquier mercado en el que actúo, el mercado de la electrónica está muy globalizado.

Pero nuestra forma de comunicar tampoco es igual en todos los mercados. En mercados menos maduros, menos competidos, sí que podemos tener un punto más aspiracional. En mercados más maduros, más competidos, la diferenciación es menor, entra más en juego el precio.

En mercado nacional no destacamos que somos marca español. Pero cuando hacemos publicidad en medios regionales de Alicante si que decimos que somos de Alicante, eso sí que es para nosotros un valor en nuestro entorno geográfico, porque la población nos ve como una marca fuerte, que genera empleo y riqueza.

ESTRUCTURA DE MARKETING INTERNO

Un área de comunicación, con tres personas que se dedican a la generación de contenido audiovisual, la gestión de social media y medios online, y tres personas que trabajan en retail, dedicados al desarrollo de tiendas Energy, las que trabajan más en la parte de comunicación de la marca personalizada para su entorno.

POSICIONAMIENTO DE SU MARCA (DIFERENCIACIÓN)

Si nos comparamos con nuestro entorno geográfico tenemos una estructura de marketing mucho más desarrollada que las empresas de la zona. Pero si nos comparas con nuestro sector somos una empresa pequeña.

INDICADORES DE EFICACIA

Si siempre. Para la medición de las acciones puramente de comunicación, tenemos kpis por un lado tráfico a la web a través de las campañas o las acciones de reviews, menciones, etcétera, apariciones en redes sociales, dependiendo del tipo de acción también registros en la web. A nivel *retail* con redención de cupones para medir tráfico a la tienda.

EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN REGIONAL

Depende del mercado y el producto que trabajes. En las marcas de tecnología esto es mucho más complicado, porque nuestro posicionamiento suele ser más global. A pesar de esto creo que sí que puedes hacer guiños a nivel local.

Al final interviene mucho en esto el cambio de la comunicación de masas unidireccional a la comunicación actual bidireccional, donde puedes hacer multitud de acciones tácticas y ajustar tu mensaje al comprador local de tus productos en el lugar donde realizas la acción. Trabajar acciones puntuales muy enfocadas a una región también te da resultados porque la comunicación es mucho más directa.

Si hablamos de que un competidor nuestro como Samsung utilizara este tipo de códigos estaría mucho más alejado, sería menos coherente, y eso es una ventaja para nosotros, en lo local.

ESTRATEGIA EN BASE A DIFERENCIAS SOCIO-CULTURALES

Mucho a nivel internacional. Por ejemplo trabajando en mercados árabes tienes que hacer muchas adaptaciones, porque los códigos culturales son completamente distintos.

VENTAJAS AGENCIA LOCAL EN TERRITORIO ESPECÍFICO

La principal ventaja es que estas agencias sí que conocen perfectamente el tejido empresarial de la zona, y hace fácil el trabajo en la parte de gestión, de cómo se mueve el negocio en su zona. Agencias que conocen a los círculos de empresarios de la región. En Madrid o Barcelona tienen menos conocimiento de lo que ocurre fuera de sus ciudades.

VENTAJAS RED

La flexibilidad. Se crean sinergias entre ellas, pero para que encuentren sus compatibilidades, no creo que sea tarea fácil. Se necesita una red de trabajo y de conocimiento, con un único interlocutor quien me lo coordina, y me permite ampliar la respuesta creativa y estratégica de una sola agencia.

También que es un modelo de negocio nuevo, con movilidad de los equipos, y mayor capacidad financiera.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

¿Crees que puede constituir un mayor coste?

Trabajar en red de manera fluida y organizada, no va a ser tarea fácil, pero el que consiga afinar bien el modelo, va a poder vender mucha calidad con menos coste que otro, entonces va a poder tener una ventaja en precio.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A LA DEMANDA DEL MERCADO

No al cien por cien pero hay un mercado enorme. En el negocio del retail, las agencias regionales pueden jugar mucho, tanto para grandes empresas como pequeñas.

EFICACIA AGENCIA LOCAL CON PÚBLICO LOCAL

Si totalmente, no creo que ninguna agencia nacional te va a hacer un plan tan fino como una agencia local que sabe dónde se mueve la gente allí, que tipo de acciones han funcionado mejor allí, que hace la competencia, si han podido trabajar con ellos. Ganas adaptación al territorio siempre.

VENTAJA RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

Depende del modelo que se cree. Profesionales con mucha experiencia distinta acumulada, con distintos sectores donde han trabajado, sabiendo qué cosas han funcionado en su región, pero creo que a todo eso hay que darle forma para que sea útil. Se conseguirá si se monta un sistema para ello.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Cuesta dinero a corto plazo, a nivel de recursos, tiempo, no creo que sea un modelo fácil de montar. Tienes que trabajar un poco con la “exclusividad” de pertenecer al club, sólo gente que pueda aportar valor dentro, y gente compatible también.

Una red que está en los regional no es fácil situarse al nivel de las agencias estratégicas nacionales. Es difícil vender las dos opciones a la vez. Para hacerlo compatible, hay que tener una agencia que se dedica a la estrategia, y que tiene una red de apoyo que trabaja en lo regional. Tiene que tener un nombre y una entidad, un sello. Primero hay que crear esa marca que lleva la parte estratégica y que luego la baja con las agencias regionales.

7.3.1.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Entrevista anunciante 1

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios producidos por **Internet**:

- Cambia radicalmente la industria publicitaria
- El cambio implica al consumidor
- Saturación y presión publicitaria, desconfianza ante la publicidad

Cambios producidos por **la coyuntura económica**:

- Empresas sobredimensionadas
- Empresas que no necesitan agencias de servicios plenos

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria.

En cuanto a los **servicios plenos**:

- Agencias que por dimensión ya no son sostenibles
- Menores necesidades de comunicación de las marcas
- El anunciante no puede permitirse grandes estructuras

En cuanto al **modelo de agencia**:

- Prevalecen las agencias nacionales, pero independientes
- Agencias que eran regionales y se han transformado
- Agencias que ofrezcan garantías
- Generan incomodidad las internacionales

Bloque 3. Organización de la estructura interna de marketing del anunciante.

En cuanto a la **estructura de agentes externos**:

- Se deja de trabajar por *fee*
- Ahora flexibilidad: agencias que se ajusten a las necesidades del momento
- Desgaste interno iniciar una relación con agencia nueva en cada proyecto

En cuanto al **posicionamiento de la marca**:

- Vender valor
- Varía posicionamiento según grado de madurez y competencia del mercado
- No se posicionan en nacional como marca española

- Si se posicionan como alicantinos en regional

En cuanto a la **estructura de marketing**:

- Área de social media y generación de contenido.
- Área de *retail*, personalización de la marca en su entorno.

En cuanto al **posicionamiento de la marca (diferenciación)**:

- Estructura de marketing más desarrollada que empresas de su zona geográfica
- Estructura de marketing menos desarrollada que con empresas de su sector

En cuanto a los **indicadores de eficacia**:

- Se mide siempre
- *Kpis* a nivel Internet y en *retail*

Bloque 4. Diferencias que representa trabajar con una estrategia de comunicación regional.

En cuanto a la **eficacia en regional**:

- Depende del mercado
- Ayuda el cambio de modelo hacia una comunicación bidireccional
- Trabajar en acciones regionales da resultado porque es comunicación más directa

En cuanto a **las diferencias socio-culturales**:

- Muy frecuente en comunicación internacional
- Ajuste a códigos culturales

En cuanto a las **ventajas de la agencia local en un territorio específico**:

- Conocimiento del tejido empresarial local
- Facilita el trabajo de gestión
- En Madrid y Barcelona menos conocimiento de lo que sucede fuera

Bloque 5. Características de trabajar en Red.

En cuanto a las **ventajas de una red:**

- La flexibilidad
- Se generan sinergias
- Es un modelo novedoso
- Necesario un único interlocutor
- Dificultad en encontrar compatibilidades

En cuanto a los **costes:**

- Depende de la capacidad de afinar el modelo
- Puede tener ventaja en precio si se trabaja de forma organizada

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado:**

- No para todos, pero si hay un mercado enorme
- Destaca *retail*

En cuanto a la eficacia de **agencia local y público local:**

- Totalmente
- Siempre ganas adaptación al territorio

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Depende del modelo que se cree
- Hay que dar forma a todo el conocimiento que agrupa para que sea útil

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial:**

- Deficitario a corto plazo
- Necesita imagen de exclusividad
- Supone alejarse de la imagen de agencia estratégica nacional
- Requiere de una agencia de cabecera con claro componente estratégico
- Lo regional en segundo lugar, más para la ejecución

7.3.1.3. Fase de construcción⁶⁰.

En esta primera entrevista a un anunciante contamos con la visión de un Director de Marketing de una empresa con sede en Alicante dedicada a la fabricación de electrónica de consumo. Un mercado completamente globalizado y dominado por grandes grupos multinacionales. En este sentido nos interesa la respuesta de un anunciante que compitiendo en un mercado global, decide trabajar manteniendo su ubicación en su entorno regional de origen.

Los cambios en la industria publicitaria vienen determinados, según el entrevistado, por la aparición de Internet y la inestable coyuntura económica, cambios que rompen radicalmente con el modelo tradicional de la industria de la publicidad. El principal desencadenante es el cambio que produce en la conducta del consumidor, quien ante una saturación de los medios tradicionales, huye a Internet como vía de escape de la presión de la publicidad tradicional, de la que desconfía. Estos movimientos, unido a la situación socio-económica, deja un panorama en la industria publicitaria repleto de un gran número de agencias sobredimensionadas, y con una oferta de servicios que en muchos casos ya no demandan sus mercados.

En este sentido el entrevistado habla del modelo de agencia actual como un modelo fracturado y en reconversión, ya que muchas de las agencias tienen una dimensión que no es sostenible para el actual mercado, con menores necesidades de comunicación y de servicios externos, y donde el anunciante no puede permitirse organizaciones con grandes estructuras. Esta situación supone una ventaja para las agencias regionales, que se han anticipado a las grandes agencias en el proceso de transformación y adaptación a su mercado. Se buscan colaboradores que sean flexibles y que al mismo tiempo ofrezcan garantías.

Las agencias, como agentes externos, tienen que convivir con las estructuras de marketing internas de los anunciantes. Ahora la relación entre agencia y anunciante ya no es tan continua, por lo que en muchos casos se ha sustituido el cobro por *fee*, a un

⁶⁰ La estructura del corpus de preguntas de las entrevistas a anunciantes difiere de la de las agencias, aunque existe plena coincidencia en los tres principales macro-temas de las entrevistas a agencias: industria publicitaria, agencia publicitaria y red de agencias. Ver capítulo 6.1 Metodología de análisis del discurso.

sistema de cobro por proyecto con un presupuesto cerrado. Los anunciantes buscan agencias que ofrezcan valor, pero que se ajusten a las necesidades del momento, y sepan complementar la oferta de servicios de marketing interno. En muchas ocasiones las áreas de social media y generación de contenidos son gestionadas por el propio anunciante, que prefiere vertebrar en los canales digitales el diálogo con sus públicos de forma directa. Las agencias ofrecen en este ámbito tecnología (programación de aplicaciones, diseño de promociones, etcétera), y creatividad adaptada al medio. En este ámbito el entrevistado no destaca muchas necesidades de personalización de los mensajes de la marca con el perfil geográfico del público. Sí que ocurre esto por ejemplo en el área de *retail*.

Cabe destacar que dentro de las estructuras internas de marketing de los anunciantes recaen las funciones de medición de las acciones, y de establecer indicadores de medición de la eficacia. En este sentido el entrevistado indica que trabajar en acciones regionales da mejores resultados porque la comunicación es más directa. De esta forma se establecen lazos de encuentro entre las funciones de marketing interno de los anunciantes y las acciones de comunicación regionales, que ofrecen resultados y son en muchos casos más fáciles de medir.

El entrevistado aporta una óptica interesante de las ventajas de la agencia local en un territorio específico, ya que no sólo indica aquellas que se refieren al ajuste a códigos culturales, sino que describe una oportunidad para las agencias regionales en cuanto a su mayor conocimiento del tejido empresarial local, lo que facilita el trabajo de gestión. En las agencias centralizadas existe menor conocimiento de lo que sucede en otras regiones donde el anunciante realiza comunicación.

Para finalizar, el entrevistado coincide en las ventajas de trabajar con una red de agencias que ya habíamos visto en las respuestas de los entrevistados del colectivo de las agencias. La mayor flexibilidad, la generación de sinergias y la novedad del modelo, son algunas de estas ventajas. Por el contrario, también destaca algunos peligros, como la dificultad de encontrar compatibilidades entre agencias en un entorno tan competitivo, y la necesidad de una buena organización del proceso de trabajo, a través de un único interlocutor que coordine a las demás agencias. Incluso, para el entrevistado, la cuestión de que sea una opción de mayor coste que trabajar con una única agencia, la resuelve

redundando en lo ya expuesto en entrevistas anteriores, ya que dependerá de la capacidad para trabajar de forma organizada y de la competencia que demuestre el conjunto de las agencias para afinar el modelo.

Desde un punto de vista empresarial, para el entrevistado este modelo supone una apuesta, que requiere un plazo para que sea rentable, y necesita también una adecuada organización del proceso de trabajo interno, para que el hecho de compartir recursos y conocimiento entre agencias sea útil para el negocio de las marcas para las que trabaja. Para buscar una vía de diferenciación mayor para la red, el entrevistado finaliza con una reflexión sobre la ventaja que supone este modelo de negocio para la demanda que existe en el mercado. En este sentido indica que considera que esta propuesta requiere de una agencia de cabecera, que pueda ser una de las integrantes de la red o una nueva agencia creada como sede central entre todos los asociados, que aporte el componente estratégico, y posicione a la red entre las agencias estratégicas de ámbito nacional. De esta forma el componente regional permanece en el centro de su posicionamiento, pero se sustenta a través de valores estratégicos.

Anunciante. Entrevista número 1.		
Cambios en la industria.	Internet	Cambia radicalmente la industria publicitaria El cambio implica al consumidor Saturación, desconfianza en la publicidad
	Coyuntura económica	Empresas sobredimensionadas Empresas que no necesitan servicios plenos
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Prevalecen agencias nacionales independientes Agencias regionales que se han transformado Agencias que ofrezcan garantías Incomodan las internacionales
	Servicios plenos	Agencias que por dimensión ya no son tan rentables Menores necesidades comunicativas El anunciante huye de grandes estructuras
Organización de la estructura de marketing interna	Estructura de agentes externos	Se deja la retribución por fee Se busca flexibilidad Desgasta la búsqueda de agencia en cada proyecto
	Posicionamiento de la marca	Vender valor Posicionamiento oscila según grado de madurez en el mercado
	Estructura de marketing	Social media y generación de contenido Retail, personalización de la marca en regional
	Diferenciación de la marca	Estructura de marketing más desarrollada que empresas de la zona geográfica y menos desarrollada que empresas de su sector
	Indicadores de eficacia	Siempre Kpis en digital y retail
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Eficacia regional	Depende del mercado específico Ayuda en la bidireccionalidad Lo regional es más eficaz porque es más directo
	Diferencias socio-culturales	Modelo frecuente en internacional Ajuste a códigos culturales
	En un territorio específico	Conocimiento del tejido empresarial local Facilita el trabajo de gestión En Madrid y Barcelona menos conocimiento periférico
Características de trabajar en Red	Ventajas	Flexibilidad Sinergias Novedad Necesita interlocutor único Difícil compatibilidad
	Costes	Depende de la organización interna Ventaja en precio si se organiza
	Demanda de mercado	No para todos Destaca retail
	Eficacia en público local	Totalmente Adaptación a territorio
	Compartir recursos	Depende del modelo Organizar el conocimiento, hacerlo útil
	Mejora gestión	Deficitario en el corto plazo Exclusividad Te aleja de la imagen de agencia estratégica nacional Requiere agencia de cabecera con fondo estratégico Lo regional en segundo lugar, en la ejecución

Tabla 18. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 1. Elaboración propia.

7.3.2. Análisis entrevista anunciante número 2.

7.3.2.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Alejandro Rodríguez, *Sponsoring Manager* en Heineken España.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

Las campañas publicitarias antes eran muy monótonas, te limitabas a hacer una selección de medios. Ahora las campañas son más “ad-hoc”, están mucho más relacionadas con las estrategias de las marcas, con lo que quieren transmitir al consumidor, y no son puramente campañas de publicidad en soportes, ahora hay que saber bajarlos muy bien al consumidor y a la calle, aprovechando estrategias que generen contacto directo y cercanía con tu consumidor. Las marcas regionales estamos siempre buscando la vinculación local.

CAMBIOS EN LA AGENCIA

Cambio de modelo, debido a que se ha sofisticado la actividad publicitaria, hay que saber llegar al consumidor de una manera más cercana y directa, empleando su mismo lenguaje.

ESTRUCTURA DE AGENTES EXTERNOS QUE UTILIZA

Trabajo con agencias cuando necesitamos crear un concepto, y crear este concepto entorno al evento en el que participamos, empleando estrategias 360°.

AGENCIAS REGIONALES EN SU PULL DE AGENCIAS

Agencias regionales cuando tenemos necesidades de comunicación en un territorio concreto. Son las que mejor saben generar el *engagement* local.

INDICADORES DE EFICACIA

Son necesarios, no se invierte en nada que no pretenda conseguir un retorno sobre la inversión. Deben ser fijados antes de realizar la acción, y contrastado con los obtenidos finalmente.

EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN REGIONAL

Es importante basar la comunicación regional en algo propio y reconocible por el consumidor. Generar vinculación hablando al consumidor de forma cercana.

VENTAJAS RED

Depende de la comunicación que exista entre las diferentes agencias que forman parte de la red. Si la comunicación se canaliza a través de un único interlocutor, y transmite al resto de agencias las necesidades que podamos tener en cada territorio, y luego lo ejecuta convenientemente, entonces sí que entiendo que sería una forma de gestión eficaz.

Me parece innovador un sistema de red con cierta dimensión y que trabaje con continuidad en estrategias regionales.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

Inicialmente supondría un ahorro y se abarataría poder trabajar con un único interlocutor que llevara la gestión de interlocución interna con el resto de agencias. Depende de la organización de trabajo interna de la red. Debe permitir mayor agilidad, la agencia de cada región conoce verdaderamente a su cliente.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Si, responde a las necesidades de seguramente muchos sectores, y también del nuestro.

EFICACIA AGENCIA LOCAL CON PÚBLICO LOCAL

Si la agencia que coordina la red consigue mucha vinculación por territorios gracias a las agencias de su red, entiendo que sería fácil adaptar la idea a los territorios a los que queramos adaptar la campaña. Si eso no existe, lo que va a ocurrir, a mi juicio, son complicaciones. Lo importante es que el interlocutor sepa cómo puedo extrapolar mi idea a otro territorio de forma adecuada y contrastada.

VENTAJAS RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

Totalmente. Tiene que haber un flujo de información continuo de mucho valor para las agencias que componen la red. También que existan disciplinas distintas entre las agencias integrantes.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Si la coordinación interna entre las agencias integrantes de la red es la adecuada, entonces será una buena decisión pertenecer a este tipo de estructura. Pero si no existe esta coordinación, no existe buena comunicación, las soluciones que se aportan al cliente no funcionan. Se supone que cuando tienes una red tu ya tienes la mejor alternativa en ese sitio. Pero esta estructura tiene que estar bien asentada, y organizada con mucho tiempo. Tener muy preparada tu organización interna para poder dar un servicio regional eficaz, y ejecutar correctamente las necesidades que existan.

7.3.2.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

En cuanto a la **relación con el consumidor**:

- Campañas más ad-hoc, con vinculación y cercanía al consumidor
- Las marcas con valores regionales buscan vinculación con público local

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria.

En cuanto al **modelo de agencia**:

- Se ha sofisticado
- Se busca el lenguaje directo, la cercanía

Bloque 3. Organización de la estructura interna de marketing del anunciante.

En cuanto a la **estructura de agentes externos**:

- Agencias para crear conceptos 360° entorno a un evento

En cuanto a la existencia de **agencias regionales en su pull de agencias**:

- Siempre cuando tienen necesidades en un territorio concreto

En cuanto a los **indicadores de eficacia**:

- Se mide siempre, no hay inversión sin medición

Bloque 4. Diferencias que representa trabajar con una estrategia de comunicación regional.

En cuanto a la **eficacia en regional**:

- Para ser eficaz hay que basar la comunicación en algo reconocible para el consumidor

Bloque 5. Características de trabajar en Red.

En cuanto a las **ventajas de una red**:

- Depende de la organización entre las agencias
- Necesario un único interlocutor

- Es un sistema innovador

En cuanto a los **costes**:

- Inicialmente un ahorro
- Contribuye tener un único interlocutor para gestión interna con agencias
- Depende de la organización
- Debe conseguirse mayor agilidad

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado**:

- Sí, en muchos sectores

En cuanto a la eficacia de **agencia local y público local**:

- Depende de quien coordina, que circula la información

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Totalmente
- Flujo de información continuo
- Convivencia de muchas disciplinas

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial**:

- Depende de la coordinación interna
- Necesario encontrar las mejores alternativas en cada zona geográfica

7.3.2.3. Fase de construcción.

El entrevistado pertenece al sector de actividad de las bebidas alcohólicas de baja graduación, concretamente de la cerveza. Este es uno de los sectores donde mayor relevancia adquiere la comunicación regional, como también refleja algunas de las respuestas a las entrevistas de agencias y anunciantes. Además en esta ocasión hablamos con el responsable del área de activación de la marca en patrocinios y eventos, la figura del *Sponsoring Manager*.

En esta ocasión la respuesta a la pregunta sobre los cambios producidos en la industria en los últimos años difiere de la del resto de entrevistados, ya que en esta ocasión el

entrevistado se centra en la evolución del rol del consumidor. Nos habla de estrategias de marca donde ya no resulta tan definitorio el mix de medios, sino la capacidad de ajustar la propuesta de marca al consumidor, con estrategias que generan contacto directo, y provocan impulso en la compra por afinidad y cercanía. A pesar de su pertenencia a un grupo internacional, el componente de la regionalidad de las marcas de cervezas lo hace denominarse a sí mismo como marca regional, para las que siempre es objetivo necesario en cualquier estrategia la búsqueda de la vinculación local. Tratándose del *Sponsoring Manager* de la compañía, que hace participar a la marca de eventos culturales, deportivos y lúdicos a través de estrategias de patrocinio local, el entrevistado realizar una comunicación de marca que pretende conseguir vinculación con el público local. Es además una vía de diferenciación frente a otras marcas que participan en el mismo evento con un papel similar, pero con un posicionamiento más global y alejado.

Respecto al modelo actual de agencia, además de destacar en primer lugar que el ámbito de actuación de la agencia se ha sofisticado y especializado, la principal característica que subraya de la agencia que funciona, es aquella que busca el lenguaje directo entre la marca y sus consumidores, una estrategia basada en generar cercanía. La marca siempre debe basar su comunicación en algo reconocible para el consumidor, y que estimule su participación, que genere vinculación a través de la pertenencia al grupo. Por ello, afirma trabajar con agencias locales siempre que tiene necesidades en un territorio concreto, agencias que desarrollan su actividad en todos los ámbitos, un servicio 360° pero siempre en torno a un evento local concreto. Esta es una estrategia que funciona, ya que en todas las actividades que realiza la marca en activación de patrocinios se consigue medir el retorno que genera. Y en cuanto a trabajar con agencias regionales, es para el entrevistado el modelo más frecuente en su área de gestión de la marca.

Sobre las ventajas que supone el modelo de la red, lo que más destaca es que es un modelo innovador, y que debe permitir mayor agilidad para trabajar con distintas agencias regionales en diferentes territorios. Además desde su óptica se trata de un modelo óptimo para muchos sectores, además del suyo, ya que puede dar cabida a muchas disciplinas, y generar un flujo de información continuo entre las diferentes agencias que participan en un mismo proyecto. Esto en teoría tiene que representar un

mayor grado de coordinación, y simplificar el ajuste de los mensajes que lanza la marca en diferentes territorios a públicos heterogéneos.

En esta entrevista se vuelve a destacar de nuevo como factor indispensable para el correcto funcionamiento de la red, que exista un modelo organizativo adecuado, ya que aspectos tan determinantes para hacer competitiva esta opción como la eficacia de la comunicación con el público local, la existencia de un precio ajustado a la demanda del mercado, o la eficiencia en la gestión empresarial, depende de la organización de la red y la coordinación interna de los proyectos. Destaca como uno de los factores que facilitan convertirse en una propuesta competitiva, es el hecho de saber seleccionar a las agencias que representan la mejor alternativa en cada región, pero al mismo tiempo, que el anunciante obtenga una ventaja simplificando la relación entre la red de agencias y la marca, a través de un único interlocutor, un equipo de trabajo específico que se ocupe de la relación directa con el cliente, independientemente de la zona geográfica en que se efectúe la acción de comunicación. En este sentido se apuesta por un modelo de red en el que, para el cliente, existe una agencia o equipo de trabajo estable, que representa la parte estratégica y que se encarga de organizar la gestión de los proyectos de las agencias regionales que participan en cada caso, en funciones que en muchas ocasiones se limitan a la ejecución.

Anunciante. Entrevista número 2.		
Cambios en la industria.	Consumidor	Campañas ad-hoc para generar vinculación Marcas regionales, vinculación con público local
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Se ha sofisticado Se busca lenguaje directo, cercanía
Organización de la estructura de marketing interna	Estructura de agentes externos	Agencias para crear conceptos 360º en eventos
	Agencias regionales en pull	Para necesidad en territorio concreto
	Indicadores de eficacia	Sin medición no hay inversión
Diferencias en la gestión publicitaria	Eficacia regional	Comunicación reconocible para el consumidor
Características de trabajar en Red	Ventajas	Según organización interna Necesario un único interlocutor Sistema innovador
	Costes	Inicialmente un ahorro Necesario un único interlocutor Según organización interna Agilidad
	Demanda de mercado	Si, en muchos sectores
	Agencia local, público-local	Depende organización
	Compartir recursos	Totalmente Flujo de información Convivencia disciplinas
	Mejora gestión empresarial	Según organización interna Elegir mejores agencias por zonas

Tabla 19. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 2. Elaboración propia.

7.3.3. Análisis entrevista anunciante número 3.

7.3.3.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Alfredo Álvarez, Jefe de Comunicación Comercial de la Dirección Territorial de la zona Este de Telefónica España. Tres años en el puesto y toda mi carrera profesional en Telefónica. En planificación de medios, publicidad, y producción audiovisual.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

La aparición del mundo digital en los últimos tiempos ha cobrado más fuerza por todo el desarrollo que se ha hecho en redes sociales, en marketing móvil. El consumidor pasa a ser actor, puede interactuar con las marcas, también productor de contenidos, un papel mucho más activo.

Entre los motivos está el incremento de la penetración de Internet en los hogares. Pero sobretodo la posibilidad de acceder a Internet desde los dispositivos móviles. Cualquiera pueda estar conectado con cualquiera en cualquier momento, e interactuar con las marcas. Provoca un cambio cultural, en la forma en la que nos relacionamos.

CAMBIOS EN LA AGENCIA

Las agencias se han adaptado a ese perfil creando figuras de expertos en marketing digital, un nuevo perfil profesional para dar respuesta a ese cambio. Antes de la llegada de Internet había unos roles muy concretos dentro de las agencias y ampliaron el online fuera de la agencia. Luego cambió la tendencia, y todo era más 360°, por la transversalidad de lo digital, donde en cualquier parte del proceso publicitario parece que el perfil digital tiene que estar.

MODELO ACTUAL DE AGENCIA

Modelos de agencia basados en las estrategias de integración, que ofrezcan una solución integrada donde quepan todas las disciplinas de la comunicación.

ESTRUCTURA DE AGENTES EXTERNOS

A nivel nacional *pull* de agencias de grupos internacionales. Son agencias nacionales que están un poco alejados de la realidad regional. Se intenta trabajar la adecuación al mensaje local, pero más que recurrir a *insights* de lo propiamente local, se reduce a emplear una foto de referencia del lugar en cuestión. Desde un punto de vista estratégico no se produce la búsqueda de esa afinidad necesaria con su público local. Es un poco sin sentido porque si Telefónica decide que va a crear una estructura regional de marketing.

Para proyectos especiales, un determinado número de proyectos se podían sacar a otras agencias. A nivel de medios está centralizado en una sola agencia de medios, por el volumen de compra de medios mayores son los descuentos.

AGENCIAS REGIONALES EN SU PULL DE AGENCIAS

No. Esta especialización viene marcada por política de empresa, pero no está resuelta estratégicamente.

POSICIONAMIENTO DE SU MARCA

Un posicionamiento de la marca que es único, a nivel nacional, e internacional. Valores de marca: innovadora y honesta. Estos valores se intentan aplicar a nivel territorial, a cada una de las realidades que la marca encuentra en cada territorio. Pero nunca nos salimos de un marco general. Entonces se tienen en cuenta matices regionales, como por ejemplo decidir en qué eventos estar, pero no cambia el lenguaje de la marca a cada territorio, La marca tiene una voz y adecua el tono.

ESTRUCTURA DE MARKETING INTERNO

Dirección de Marketing de gran público, y de empresas. Desde esta dirección existe una gerencia de marketing territorial, y dentro de aquí se encuentra la parte de comunicación comercial que es la que llevo yo.

Luego tenemos la parte de tiendas. Aquí si contamos con muchísimos distribuidores locales, y la gestión de tiendas si que es muy territorial. Existen peculiaridades de cada zona geográfica. Se trata fundamentalmente de diferencias en los caracteres.

POSICIONAMIENTO DE SU MARCA (DIFERENCIACIÓN)

Esto ha ido cambiando con el tiempo. A nivel de marketing seguimos innovando y sacando productos nuevos A pesar de las restricciones económicas tenemos capacidad para seguir innovando.

La realidad sabemos que es muy diferente en cada territorio. Por este motivo se crearon las Direcciones Territoriales. Hay operadores que se han apropiado de un territorio, y su estrategia se centra en focalizar todos sus esfuerzos en este ámbito geográfico predefinido. Posiblemente esto sucede en aquellos territorios donde el ser de allí es más relevante.

INDICADORES DE EFICACIA

Medimos qué tipo de efecto consigue en los canales pull, es decir, número de llamadas al 1004, número de entradas a nuestra web y si hay alguna variación en el tráfico de entrada a tiendas. Con estas variables es difícil medir la eficacia de una campaña local porque hay muchas cosas que te contaminan. En muchas ocasiones confluyen campañas de ámbito nacional con acciones regionales, es difícil discriminar de dónde procede el impulso para ir a tienda

En acciones de *street marketing*, nosotros establecemos los objetivos, pueden ser leads de gente que te deje datos para contratar un nuevo servicio, puede ser gente que te contrate in situ.

EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN REGIONAL

No tenemos ningún indicador que determine que una determinada acción de comunicación funcione mejor en una zona geográfica que en otra.

ESTRATEGIA EN BASE A DIFERENCIAS SOCIO-CULTURALES

Lo intentamos. Tratamos de ver las peculiaridades de cada zona, intentamos identificar posibles oportunidades de comunicación. Intentamos aproximarnos a aquellos que entendemos pueden generar mayor cercanía con el público local.

HA TRABAJADO CON AGENCIA REGIONAL

No.

VENTAJAS AGENCIA LOCAL EN TERRITORIO ESPECÍFICO

Si que puede aportar a unos anunciantes y a otros no. En nuestro caso, que nuestra razón de ser es hacer comunicación desde una estrategia regional, tiene todo el sentido del mundo contar con una agencia local, pero en nuestro caso, por cultural corporativa, no es sencillo ampliar el número de *partners* en los que apoyarnos.

Es importante ser relevante para tus públicos en tu zona de actuación. Para conseguir el objetivo de cercanía tienes que conseguir valores locales.

HA TRABAJADO CON RED

No.

VENTAJAS RED

Aprovechar el conocimiento conjunto. Con un interlocutor único de entrada. En la parte más táctica de hacer una acción puntual, puedes aprovechar ese conocimiento que has generado de entrada.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

De entrada no pienso que esto me va a salir más caro. Pero no se realmente cómo se estructura el sistema de remuneración en red.

PROPUESTA RED REGIONAL, ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Depende de la estrategia y las necesidades de esa marca. Habrán marcas que se planteen que en algunos mercados tienen que hacer un esfuerzo o tienen que hacer cosas.

También depende del perfil de la persona que trabaja la marca dentro de la empresa. Los responsables de planes tácticos de activación, requieren acciones más ajustadas a un perfil local.

VENTAJAS RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTO

Creo que si. Las multinacionales hacen un poco esto a nivel de sus redes en cada país, que intercambian conocimiento.

Te permite trabajar con un mismo proveedor en distintos territorios con información al mismo nivel. Es importante que tu proveedor de un servicio comparta la misma información en todos los territorios en los que opere, porque entiendo que en una red la información es colectiva y está toda a un mismo nivel.

VENTAJAS RED EFICACIA EMPRESARIAL

En captación de oportunidades.

7.3.3.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios producidos por **Internet**:

- Mayor impulso con redes sociales y por Internet en móviles
- Cambio cultural en el uso de la tecnología móvil
- El consumidor más activo, productor de contenidos

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria.

En cuanto a lo **digital**:

- Incorporación de perfiles expertos en Internet
- Cambio de roles con la transversalidad de lo digital

En cuanto al **modelo de agencia**:

- Estrategia de integración

- Trabajar en todas las disciplinas de comunicación

Bloque 3. Organización de la estructura interna de marketing del anunciante.

En cuanto a la **estructura de agentes externos**:

- *Pull* de agencias cerrado, componente grupo internacional
- Las agencias de grupos internacionales, alejadas de la realidad
- No se trabaja adecuadamente en la adaptación a lo regional
- Para acciones especiales se puede trabajar con agencias regionales

En cuanto al **posicionamiento de la marca**:

- Posicionamiento único en nacional e internacional
- Valores de marca innovadora y honesta
- No se sale del marco general, sólo matices en lo regional

En cuanto a la **estructura de marketing**:

- Dirección de marketing de gran público, y comunicación comercial territorial en esta dirección
- Por otro lado tiendas, que tiene más componente de regional

En cuanto al **posicionamiento de la marca (diferenciación)**:

- En lo general, la innovación, sin vinculación a territorio específico
- En lo territorial, existencia de Direcciones Territoriales

En cuanto a los **indicadores de eficacia**:

- Se mide siempre
- Difícil medir resultados en regional, porque coinciden campañas nacionales y regionales

Bloque 4. Diferencias que representa trabajar con una estrategia de comunicación regional.

En cuanto a la **eficacia en regional**:

- No hay indicadores que determinen estrategias más eficaces en un territorio que en otro

En cuanto a **las diferencias socio-culturales:**

- Se intenta a través de vinculación a oportunidades de comunicación locales apropiadas

En cuanto a las **ventajas de la agencia local en un territorio específico:**

- Si a unos anunciantes, no a otros
- Es importante ser relevante a través de valores locales
- La cultura corporativa a veces es un freno para trabajar con agencias regionales

Bloque 5. Características de trabajar en Red.

En cuanto a las **ventajas de una red:**

- Conocimiento conjunto
- Siempre con un único interlocutor
- Compartir conocimiento interno para replicar acciones tácticas

En cuanto a los **costes:**

- Inicialmente no

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado:**

- Depende de la estrategia de marca
- Depende del perfil en la empresa que tiene que desarrollar la acción de comunicación, y la relevancia que represente para este lo regional

En cuanto a la eficacia de **agencia local y público local:**

- Totalmente
- Siempre ganas adaptación al territorio

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Si, siempre que se proponga internamente compartir la información

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial**:

- En captación de nuevo negocio

7.3.3.3. Fase de construcción.

En la tercera entrevista a un anunciante contamos con la participación del responsable de la comunicación regional de la Dirección Territorial de una compañía de telecomunicaciones de ámbito nacional e internacional. Sus competencias en este sentido se ocupan de una doble vertiente. En primer lugar de adecuar el mensaje de marca a la zona geográfica a la que da soporte, en este caso, la zona Este del país. Y en segundo lugar, dar servicio y facilitar la integración de marca a la red de tiendas que la marca tiene en su territorio, en un alto porcentaje como profesionales asociados o franquiciados.

La industria publicitaria actual ha sufrido una importante reconversión por un motivo principal, que ha sido la irrupción de Internet, según nuestro entrevistado. Nos encontramos ya en un modelo muy avanzado de digitalización, tanto que ha supuesto un verdadero cambio cultural, que avanza a grandes saltos con la incorporación de las estrategias de marca en los canales sociales, y con el gran avance que está experimentando la tecnología móvil, con un desarrollo de las estrategias de marca en estos soportes que se incrementa de forma exponencial.

La actividad profesional de la agencia cambia también en toda su extensión. En la mayor parte de los casos, la reconversión de las agencias pasa por una política de integración de perfiles expertos en Internet, que en muchas ocasiones están fuera de la agencia, con los perfiles internos más tradicionales. Ahora la agencia actual trabaja en todas las disciplinas, pero “lo digital” se ha convertido en un área de la agencia completamente transversal. Todo proyecto de la agencia pasa, de una u otra forma, por los gestores de la estrategia digital, proyectando una estrategia de marca más participativa y dialogante con su entorno.

Respecto a la incorporación de agencias regionales en el desarrollo de la estrategia de marca, la compañía cuenta con un pull de agencias muy restringido, que están

sustentadas en las estrategias internacionales del grupo, por lo que cuentan con un perfil de agencia internacional con la que operan en distintos mercados. La marca tiene un posicionamiento único en todos sus mercados, pero en ocasiones tiene necesidades de comunicación en mercados territoriales muy definidos, y es ahí donde las agencias de corte internacional tienen mayores dificultades para conseguir ajustar su mensaje de marca global a las peculiaridades de cada región. Aquí es donde la agencia regional tiene su principal oportunidad, ya que es frecuente que la marca realice acciones especiales en territorios muy específicos, y es un ámbito de actuación donde la agencia internacional no llega. En estos casos el objetivo es generar vinculación detectando oportunidades de comunicación locales apropiadas para el posicionamiento de la marca.

También en este caso resulta clave establecer indicadores de eficacia en toda acción de comunicación que se realiza. No obstante el entrevistado no recalca la ventaja que representa la medición de resultados en acciones de comunicación acotadas a un territorio, ya que se produce coincidencia entre los mensajes regionales y nacionales de la marca, y los resultados por tanto son conjuntos.

A pesar de que en este caso la cultura corporativa de la marca, de marcado perfil internacional, resulta un freno para trabajar en comunicación regional, si que destaca que existen otros mercados en los que reforzar la presencia de la marca en un territorio específico es más necesario.

En aquellas empresas en las que la comunicación regional cobre relevancia, no sólo es importante trabajar con agencias regionales, sino que además el modelo de red de agencias se adecúa a las necesidades de las estrategias de estas marcas. La red supone además una importante ventaja para los integrantes por el conocimiento interno conjunto y compartido, lo que representa una ventaja para marcas que quieran replicar acciones tácticas en diferentes zonas del país. Otra ventaja para los integrantes es la posibilidad de mejorar su estrategia de generación de nuevo negocio, a través de una propuesta diferencial con las agencias de su entorno, y accediendo a segmentos de mercado que no podría alcanzar mediante una propuesta de agencia individual.

Para un correcto funcionamiento interno de la red, el entrevistado destaca la necesidad de que exista un interlocutor único entre el anunciante y la red de agencias, y que se establezcan mecanismos internos eficaces para compartir la información de forma fluida.

Anunciante. Entrevista número 3.		
Cambios en la industria.	Internet	Mayor impulso por RRSS e Internet móvil Tecnología móvil provoca cambio cultural Consumidor más activo, produce contenidos
Cambios en la agencia	Digital	Perfiles especialistas Internet Cambio de roles, digital transversal
	Modelo de agencia	Integración Todas las disciplinas
Organización de la estructura de marketing interna	Estructura de agentes externos	Pull cerrado, grupos internacionales Las agencias internacionales, alejadas No hay adaptación regional Acciones especiales con agencias regionales
	Posicionamiento de marca	Único Valores de innovación y honestidad Sólo matices regionales
	Estructura de marketing	Gran público y comunicación comercial Tiendas, mayor componente regional
	Posicionamiento (diferenciación)	Innovación, sin vínculos territoriales Direcciones territoriales, para regional
	Indicadores eficacia	Siempre No discrimina nacional de regional, confluencia
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Eficacia regional	No tiene indicadores
	Diferencias socio-culturales	Oportunidades de comunicación locales
	En un territorio específico	Sólo en algunos anunciantes Relevancia con valores locales Cultura corporativa freno para lo regional
Características de trabajar en Red	Ventajas	Conocimiento conjunto Siempre con único interlocutor Replicar acciones en territorios
	Costes	No es mayor
	Demanda de mercado	Según estrategia de marca Según vinculación de marca a lo regional
	Eficacia en público local	Totalmente Se gana adaptación
	Compartir recursos	Compartir información
	Mejora gestión	Captación nuevo negocio

Tabla 20. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 3. Elaboración propia.

7.3.4. Análisis entrevista anunciante número 4.

7.3.4.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Héctor Romero. Responsable de marketing digital y televisión para Decathlon España. Se ocupa de la relación con la agencia creativa, la negociación y compra de medios directa con las cadenas de televisión. Por otro lado la comunicación digital.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

El cambio más drástico ha sido la situación económica. Ha reestructurado el paisaje de las agencias. Las agencias se habían posicionado en una situación que no era real.

Sobre el consumidor, es mucho más inteligente ahora.

CAMBIOS EN LA AGENCIA

Las grandes tienen dificultades muy fuertes económicas porque tienen detrás un núcleo de personal bastante complicado. Las agencias regionales no tienen tanto respaldo financiero pero tienen más flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios. Equipos humanos más pequeños, trabajan mucho con *freelance*, y tienen más frescura.

Respecto al digital. El digital es otra cosa que ha dinamitado las agencias pero la parte digital transversal no es una realidad en muchos casos. Hay muy pocas empresas que sepan hacer una activación del on al off. Y los que trabajan sólo en online, que son expertos en esa área, no saben enganchar con el off. Es mejor saber un poco de todo para saber llevar el plan de comunicación de una empresa de manera global.

MODELO ACTUAL DE AGENCIA

Diferenciar entre la agencia de servicios plenos, un escalón intermedio de agencias mas cercanas, y las boutique creativas.

Por otra parte las que trabajan de forma continua en estrategia, y las puntuales, que trabajan en la táctica.

ESTRUCTURA DE AGENTES EXTERNOS

Una agencia nacional estratégica y en segundo nivel de importancia, tenemos las agencias que nos llevan las acciones más tácticas. Se encargan de bajar la producción de la idea principal.

POSICIONAMIENTO DE SU MARCA

El posicionamiento es de productor y distribuidor, al mejor precio del mercado con una alta tecnicidad.

La realidad de hoy en España: las encuestas nos muestran que cada vez somos menos baratos. Nuestro posicionamiento de marca es hacer accesible el deporte a todo el tipo de personas.

ESTRUCTURA DE MARKETING INTERNO

Dos equipos, uno para la comunicación con tiendas y el otro para la parte digital y televisión. Las direcciones de las tiendas no tienen gran *expertise* en comunicación. Les damos soluciones con proyectos ya cerrados, y este presupuesto lo manejamos nosotros. Algunas de nuestras agencias puede trabajar en local para ellos.

POSICIONAMIENTO DE SU MARCA (DIFERENCIACIÓN)

Somos más jóvenes. La estructura de nuestra competencia es muy similar porque el retail es similar en todos los sitios, pero varía mucho en la parte de comunicación.

INDICADORES DE EFICACIA

Si muchos. Incremento volumen de ventas en relación al año anterior, aumento de visitas de clientes o número de transacciones en caja. En la parte digital: visitas a web, tasa de conversión en *e-commerce*, visitas desde el *site* a las colecciones, visualizaciones de campaña de video, en email comercial tasas de aperturas, *clicks*, conversiones.

EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN REGIONAL

No lo hacemos, aunque sí creo que sería eficaz. Necesitaría una responsable de comunicación dentro de la región, y hoy en día eso no existe.

La parte regional es importante en otro tipo de empresas, la empresa que quiere tener mucha personalidad por regiones, banca, cerveceras, reailers nacionales.

HA TRABAJADO CON AGENCIA REGIONAL

Con Proximia en medios. No en creatividad.

VENTAJAS AGENCIA LOCAL EN TERRITORIO ESPECÍFICO

El conocimiento del entorno local, las tendencias en una zona en concreto, cómo se comporta el consumidor durante la compra, y la negociación con proveedores locales.

El concepto paraguas que creamos en nacional y que puede vestirse de matices en regional que enriquecen el mensaje.

VENTAJAS RED

Muy buen proyecto la red. Concepto líquido para todos y que construye relaciones con una red de proveedores que trabajan a un mismo nivel. Es más sencillo el trabajo.

TRABAJAR EN RED, MAYOR COSTE

No veo que exista a priori un incremento en el precio de un servicio. Depende de quienes sean los *partners*.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Si por supuesto. Tendencia, en la comunicación y en el consumo, a volver a lo local.

EFICACIA AGENCIA LOCAL CON PÚBLICO LOCAL

VENTAJA RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

Totalmente, y es lo que hace grande a una agencia, especialistas en distintas disciplinas. La suma de recursos, de talento. Tienes el conocimiento sin tener a la persona dentro de tu empresa, menor coste.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Más eficaz en tiempo es que lo haga una sola agencia. Más eficaz en resultado, mejor una red de agencias. Ese valor añadido del conocimiento de toda una red. Es más trabajo en un inicio, pero en una visión a medio-largo plazo es más positivo.

7.3.4.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios producidos por la **coyuntura económica**:

- Ha reestructurado el paisaje de las agencias
- Ha hecho más inteligente al consumidor

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria.

En cuanto a lo **digital**:

- Las agencias no están preparadas para hacer transversal lo digital

- Mejor saber de todo que ser un especialista en digital

En cuanto al **modelo de agencia:**

- Las grandes, mayor dificultad por la estructura interna
- Las medianas, menor capacidad financiera
- Las medianas y pequeñas mayor agilidad y frescura
- Diferenciar entre las estratégicas y las tácticas y puntuales

Bloque 3. Organización de la estructura interna de marketing del anunciante.

En cuanto a la **estructura de agentes externos:**

- Una agencia nacional estratégica y un *pull* de agencias secundarias más tácticas

En cuanto al **posicionamiento de la marca:**

- El mejor precio con alta tecnicidad
- Marca accesible para todos los públicos

En cuanto a la **estructura de marketing:**

- Equipo para comunicación en tiendas y equipo para digital y tv
- Agencias locales pueden trabajar directamente con tiendas

En cuanto al **posicionamiento de la marca (diferenciación):**

- Comunicación más joven

En cuanto a los **indicadores de eficacia:**

- Siempre, tanto en digital como en punto de venta

Bloque 4. Diferencias que representa trabajar con una estrategia de comunicación regional.

En cuanto a la **eficacia en regional:**

- Es eficaz, pero no se hace porque requiere de responsable de comunicación regional.

En cuanto a **las diferencias socio-culturales:**

- Se intenta a través de vinculación a oportunidades de comunicación locales apropiadas.

En cuanto a las **ventajas de la agencia local en un territorio específico:**

- Conocimiento local, tendencias de lo concreto
- Conocimiento de proveedores
- Vestir de matices regionales un concepto global

Bloque 5. Características de trabajar en Red.

En cuanto a las **ventajas de una red:**

- Buen proyecto
- Construye relaciones, concepto líquido
- Facilitador del trabajo

En cuanto a los **costes:**

- Inicialmente no
- Depende de los *partner*

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado:**

- Existe tendencia a volver a lo local

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Totalmente
- Todo el conocimiento, sin coste interno

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial:**

- Más rápido una agencia, más eficaz una red
- Funciona en el medio-largo plazo

7.3.4.3. Fase de construcción.

En la cuarta entrevista contamos con un profesional del marketing y la comunicación del sector del *retail*. Pertenece a una multinacional francesa del *retail*, que cuenta con una importante implantación de tiendas de deporte en España. Entre sus funciones está ser la persona encargada de llevar la relación con la agencia creativa, además de encargarse de la compra directa de espacios en televisión, y de la estrategia digital.

En primer lugar el entrevistado indica que el motivo principal que ha ocasionado el cambio en la industria publicitaria ha sido la inestable situación económica. Y producto de esta coyuntura, se ha modificado el comportamiento del consumidor, que ahora es más inteligente y selectivo. Por su parte, el sector de las agencias de publicidad se ha reestructurado por completo. La coyuntura económica negativa ha sido determinante, pero también lo ha sido el cambio en el perfil del consumidor, que ha requerido que las agencias se hayan visto obligadas a cambiar su forma de actuar de forma profunda.

Respecto al modelo de agencia que prevalece en estos momentos, el entrevistado hace una catalogación de las agencias en base a tres variables. En primer lugar diferencia la agencia de servicios plenos frente a la agencia digital. En este sentido, aunque señala que las agencias generalistas no son capaces de convertir el área digital en algo transversal en la agencia, sí que toma partido por las agencias de corte más generalista, frente a las especializadas en digital. Esto se debe principalmente a que las agencias de servicios plenos son las que tienen la visión sobre la estrategia general de la marca, y la forma y el tono en la que debe realizar la comunicación de esa estrategia. Las digitales, a pesar de su gran *expertise* en los nuevos canales sociales donde las marcas se encuentran y dialogan con sus consumidores, tienen aún menor capacidad para trabajar desde una perspectiva más estratégica y alejadas del ámbito estrictamente digital. En segundo lugar hace una distinción en cuanto a la dimensión de la agencia. Las agencias grandes están pasando por mayores dificultades, debido a una estructura interna muy amplia, que en tiempos de dificultad económica son poco sostenibles. Y las medianas y pequeñas, aunque cuentan con menor capacidad financiera, tienen menos ataduras e imposiciones, por lo que aportan mayor agilidad en la gestión del trabajo, y suelen además aportar mayor frescura. La última distinción la realiza entre las agencias que aportan componente estratégico, un factor determinante para el entrevistado, y aquellas

agencias de segundo nivel que actúan en lo táctico, en la ejecución de lo que dicta la estrategia. Con todo esto podemos determinar que para el entrevistado, el modelo de agencia pasa por un perfil de agencia generalista, de tamaño reducido y claro componente estratégico en su ADN. Podemos comprobar esta visión cuando analizamos su estructura de agentes externos, donde sobresale una agencia de dimensión reducida pero alcance nacional, y con un posicionamiento asentado en la creatividad estratégica, y en un segundo nivel, un *pull* de agencias especializadas pero con un cometido mucho más táctico.

En lo que se refiere a las estrategias de marca que emplean comunicación regional, el entrevistado indica que también depende de la organización interna de marketing de la compañía, ya que es necesario una estructura que cuente con responsables de comunicación regional, y eso es algo que en una empresa como la suya, aunque existe una gran capilaridad de tiendas, no cuenta con estructura de marketing en tiendas, y no siempre tienen capacidad para resolver necesidades de comunicación regional desde la central. No obstante, cuando realizan comunicación regional siempre lo realizan buscando generar vinculación con oportunidades de comunicación locales. Ahí es donde el conocimiento local es una ventaja evidente, no sólo por su capacidad de vestir de matices regionales el concepto global de la marca, sino también ventajas en el funcionamiento y en la ejecución de las acciones, a través de su propia red de proveedores locales.

La vertebración de estas necesidades de carácter local a través de una red de agencias resulta para el entrevistado un buen proyecto. En la actualidad existe una tendencia en comunicación a volver hacia lo local, siendo un nicho de mercado a la medida de una red de agencias regionales. El factor fundamental del buen funcionamiento de la red está en la localización de los *partners* más adecuados para representar cada región, que exista buena sintonía entre las agencias, y que se fomente la construcción de relaciones y de trabajar compartiendo conocimiento. Esta debe ser la esencia de la red, y de su correcto funcionamiento dependerá que se ofrezca a sus clientes un valor claramente diferencial. No obstante detecta posibles carencias en el funcionamiento interno entre varias agencias, indicando que debe ser más rápido trabajar con una única agencia en todos los territorios, aunque sí que afirma claramente que trabajar con una red en

distintos territorios es más eficaz, aunque como todo nuevo proyecto requiere un tiempo de acople para que todo funcione correctamente.

Anunciante. Entrevista número 4.		
Cambios en la industria.	Coyuntura económica	Reestructurado el paisaje de las agencias Consumidor más inteligente
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Las grandes mayor dificultad por estructura Las medianas menor capacidad financiera, pero más agilidad y frescura Diferencias agencias estratégicas y tácticas
	Digital	Agencias no preparadas para transversalidad internet Mejor saber de todo que especialización en digital
Organización de la estructura de marketing	Estructura de agentes externos	Una agencia nacional estratégica y pull de agencias secundarias más tácticas
	Posicionamiento de la marca	Mejor precio con alta tecnicidad Marca accesible para todos los públicos
	Estructura de marketing	Equipo para tiendas y equipo para digital y tv Agencias locales pueden trabajar con tiendas
	Diferenciación de la marca Indicadores de eficacia	Comunicación más joven Siempre, en digital y punto de venta
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Eficacia regional	Es eficaz No se hace porque no tiene responsables regionales
	Diferencias socio-culturales	viculación con oportunidades regionales
	En un territorio específico	conocimiento local concreto conocimiento proveedores Matices regionales
Características de trabajar en Red	Ventajas	Buen proyecto Construye relaciones Facilitador de trabajo
	Costes	Inicialmente no Depende de los partners
	Demanda de mercado	Tendencia de volver a lo local
	Compartir recursos	Totalmente Conocimiento sin coste interno
	Mejora gestión	Más eficaz, menos ágil que una sola agencia Funciona en medio-largo plazo

Tabla 21. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 4. Elaboración propia.

7.4. Análisis de la entrevista a la asociación.

7.4.1. Análisis entrevista asociación.

7.4.1.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO/A.

Esther Castellanos, Presidenta de la Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana (AECPCV). Treinta años en la profesión, en agencia multinacional en Madrid, en dos grandes grupos en Valencia, también en el anunciante. Y fundé mi propia empresa en 2006.

FUNCIONES DE LA ASOCIACIÓN

Reinventar la asociación porque sector ha cambiado brutalmente. Una agencia ahora no es capaz de cubrir todas las necesidades, se está produciendo una reconversión donde además pueden haber profesionales independientes. Profesionalizar el sector, donde para trabajar como un profesional autónomo lo que tiene que hacer es crear un *pull* de profesionales. Formación en tendencias y colaboración entre agencias.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA

La aparición del mundo online. Aparecen otro tipo de medios, para poder llegar de otra manera al consumidor. El consumidor tiene la opción de hablar con la marca, el consumidor tiene total poder sobre las marcas. Ahora hay que conectar con las emociones, dar un contenido muy cercano.

Y la coyuntura económica, ha descendido tanto la inversión publicitaria que ha provocado que haya surgido el talento, con mucho menos presupuesto ha permitido que tengamos un gran crecimiento. Las marcas no concentran todo su presupuesto en una sola gran agencia.

CAMBIOS EN LA AGENCIA

La agencia tradicional, con demasiados departamentos, estructuras absolutamente estancas que no se comunicaban entre ellas. El anunciante no era consciente de lo que ocurría dentro.

Hoy todo esto es lo contrario, la crisis ha llevado a estructuras más pequeñas, más polivalentes, más centradas en el talento. Se busca para cada proyecto con qué perfiles desarrollar el reto que tienes sobre la mesa. Una capacidad mucho más grande que cuando lo tienes dentro de tu propia estructura. Se han perdido los miedos a trabajar con un profesional que está trabajando a la vez con otra agencia. Una sola agencia no puede afrontar todos los retos y hacerlos bien.

POSICIONAMIENTO ASOCIACIÓN

Convertirnos en el referente de la industria valenciana. Un aglutinador del sector. Ayudamos a las empresas, a las agencias, a los profesionales de nuestro sector a tener una cabeza, a formarlos, a conectarlos.

ESTRUCTURA INTERNA DE LA ASOCIACIÓN

Un Director Ejecutivo, una responsable de comunicación y luego tenemos tres becarios permanentemente, al servicio de la Junta. Lo que la Junta decide, la estructura lo ejecuta. La Junta compuesta de agencias grandes, agencias pequeñas, agencias digitales, de medios, y profesionales independientes. A partir de aquí hay una serie de comités ejecutivos, que están liderados por una persona de Junta, y personas de las agencias asociadas.

POSICIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN (DIFERENCIACIÓN)

Pertenece a la Asociación Nacional de Empresas de Comunicación Publicitaria, que está formada por todas las asociaciones regionales españolas. En las asambleas nacionales vemos como Madrid o Barcelona tienen muchísimos menos problemas porque las inversiones están allí. Otras zonas tienen problemas brutales. el sector está desapareciendo y el intrusismo es brutal. Cada región tiene unas inquietudes diferentes.

Nosotros la demanda que tenemos de nuestros asociados es información especializada y en tendencias, y *networking* profesional, *networking* interno, porque hacemos que los perfiles se interrelacionen. Otras comunidades lo que hacen es acercarse más a los anunciantes, hacen *networking* con los empresarios.

RELACIÓN CON OTROS AGENTES DEL SECTOR

No más allá de lo que hacemos a través de la Asociación Nacional. Si con la Universidad. Porque dentro de la Asociación en Junta tenemos cinco Universidades.

VENTAJAS AGENCIA LOCAL

Es la clave para que un anunciante pueda conectar con las personas. La oportunidad de trabajar con profesionales que además de su profesión conocen su territorio. Es importante que cada día más se tenga en cuenta la voz de los profesionales regionales.

También en la implementación. Tanto emplazamientos como proveedores.

ESTRATEGIA EN BASE A DIFERENCIAS SOCIO-CULTURALES

Evidentemente sí. Eso es lo que pretendemos todos los que trabajamos en comunicación de ámbito regional, y también en comunicación global.

PROPUESTA RED REGIONAL ADECUADA A DEMANDA DE MERCADO

Hay algunas marcas que lo han visto, y otras que no. La tendencia de futuro está ahí, aprender a escuchar a los territorios. Esto conecta con lo que hemos hablado antes, con la necesidad de reinventarnos como sector.

Ahora lo que más se miden son los resultados, porque ahora los medios interactivos te permiten medir las cosas muy bien. Las agencias que trabajan en su territorio elevan las ventas.

Vuelve la tendencia, antes las marcas trabajaban a nivel regional.

VENTAJA RED COMPARTIR RECURSOS Y CONOCIMIENTOS

Al tener menos recursos para mantener instalaciones hace que se vuelva a trabajar otra vez en *pull*. Eso hace que hayan unas sinergias brutales y que se comparta talento. El enriquecimiento también va por otro lado, porque compartes *know how*, compartes mecánicas de funcionar dentro de una agencia que es diferente a otras.

VENTAJA RED EFICACIA EMPRESARIAL

Ayuda a contrastar y unificar los criterios a la hora de valorar los perfiles profesionales. Se es más eficaz porque ofrecer un producto mejor con otros profesionales que de otra forma en la agencia no podrían estar.

7.4.1.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Cambios que se han producido en los últimos años en la industria publicitaria en general.

Cambios producidos por **Internet**:

- Nuevos medios
- Nueva relación con el consumidor
- Consumidor poder sobre las marcas

Cambios producidos por la **coyuntura económica**:

- Descenso de la inversión publicitaria
- Resurge el talento
- Las marcas no dejan todo su presupuesto en una sola agencia

Bloque 2. Cambios que se han producido en los últimos años en la agencia publicitaria.

En cuanto al **modelo de agencia**:

- Las grandes con demasiados departamentos y estructuras estancas
- Hoy estructuras más pequeñas y colaborativas

Bloque 3. Organización de la estructura interna de la Asociación.

En cuanto a las **funciones de la Asociación:**

- Reinención
- Dar cabida a profesionales independientes que se agrupan
- Profesionalizar el sector
- Mayor formación en tendencias
- Generar colaboraciones

En cuanto al **posicionamiento** de la Asociación:

- Referente y aglutinador del sector
- Diferencias importantes en problemática de asociaciones de distintas regiones

En cuanto a la **estructura interna** de la Asociación:

- Se combina equipo ejecutivo y Junta representativa
- Se invita a profesionales del sector a los Comités.
- Vinculación con el mundo académico

Bloque 4. Diferencias que representa trabajar con una estrategia de comunicación regional.

En cuanto a la **eficacia en regional:**

- Es la clave para conectar con los públicos
- Profesionales que conocen su territorio, también en la implementación

En cuanto a **las diferencias socio-culturales:**

- Siempre, también en nacional

Bloque 5. Características de trabajar en Red.

En cuanto a su adecuación a la **demanda del mercado:**

- No para todos, pero una parte si lo ha visto
- Tendencia de futuro, reinención

- En lo regional más fácil medir resultados

En cuanto a **compartir recursos y conocimientos** con otras estructuras:

- Al contar con menos recursos, tendencia a trabajar en colaboración
- Se comparte *know how* y mecánica interna

En cuanto a la **mejora de la gestión empresarial**:

- Ayuda a unificar criterios
- Contar con perfiles de renombre que no se podrían fichar en interno

7.4.1.3. Fase de construcción.

Para completar el trabajo de investigación en esta fase, además de las entrevistas realizadas a diferentes perfiles del campo de la agencia de publicidad y representantes de importantes anunciantes del país, queríamos contar con la opinión de una superestructura del sector, que tiene su ámbito de actuación en un nivel superior, de carácter asociativo y regulador de las prácticas en el mercado. En este sentido contamos con la entrevista realizada a la Presidenta de una Asociación de empresas de comunicación de ámbito autonómico. Para esta entrevista, y como se ha expuesto en el capítulo anterior (7.1. Metodología de análisis del discurso), se han adaptado las preguntas del guión al perfil profesional de la entrevistada, y al del colectivo que representa.

Para empezar, existe una concurrencia plena en la opinión mayoritaria del resto de entrevistados, en lo referido a lo que ha motivado los cambios en la industria publicitaria en los últimos años. De este modo, tanto Internet como la coyuntura económica son factores determinantes para la entrevistada. Por una parte Internet supone un cambio de paradigma en la oferta mediática, y que además trae consigo la bidireccionalidad de la comunicación, lo que supone el nacimiento de una nueva relación de las marcas con sus consumidores. Una relación mucho más cercana, pero que también supone una ruptura con los roles tradicionales entre una marca y su audiencia. Ahora Internet ha provocado que se alternen las posiciones entre quien comunica y quien recibe la comunicación, ya que el consumidor tiene en este momento mayor poder sobre las marcas del que nunca antes ha tenido. Así pues la entrevistada

establece una relación directa entre Internet y la audiencia. Por otra parte, relaciona también de forma directa la coyuntura económica con el cambiante escenario en el que evoluciona el modelo de negocio de la agencia. La inestabilidad económica proyecta en la industria publicitaria una considerable reducción de la inversión, lo que reduce de forma drástica el volumen de negocio de las agencias, y cambia a su vez el tipo de relación que existía con sus clientes, ya que ahora ya no se trabaja de forma exclusiva para un anunciante, sino que los presupuestos de marketing, ya de por sí aminorados, ahora son gestionados por diferentes agencias especialistas, sin que en ocasiones ninguna de ellas tenga el rol de guiar a la marca en su desarrollo estratégico, limitándose a contar con un *pull* de agencias de corte más ejecutor.

Respecto al perfil de la agencia tipo la entrevistada sí que nos muestra características coincidentes con las agencias de futuro, que son agencias de estructura más pequeña y con un funcionamiento más horizontal, con pocos departamentos y pocas jerarquías internas, y que están habituadas a colaborar con otras estructuras que enriquecen su propuesta en el mercado. De esta forma, uno de los objetivos de la Asociación está en dar cabida a profesionales independientes que se agrupan, y generan colaboraciones que en ocasiones llegan a ser estables en el tiempo. De esta forma la Asociación participa en la reinención del sector de forma activa.

Como representante de una Asociación de ámbito autonómico, para la entrevistada establecer estrategias de comunicación regional es clave para conectar con los públicos, y siempre permite obtener una mejor medición de las acciones realizadas en un ámbito concreto. Contar con profesionales de comunicación que trabajan en el mismo ámbito geográfico donde la marca quiere realizar comunicación, permite que exista un mayor conocimiento de su territorio, y facilita la implementación de sus acciones.

En cuanto a la propuesta que representa una red de agencias regionales para operar en ámbito nacional o multi-región, para la entrevistada es una tendencia de futuro, y forma parte de la reinención que está sufriendo la profesión. Ahora se trabaja con menos recursos, por lo que se trabaja de forma más colaborativa, como resultado de disponer de menos capacidad económica para mantener una plantilla interna. Esta nueva realidad conlleva aspectos muy positivos, como la posibilidad de compartir *know how* a través de colaboraciones con otros profesionales autónomos u otro tipo de estructuras, mejorar

las mecánicas de funcionamiento interno, eliminando todo lo prescindible y centrándose en las tareas que realmente aportan valor para las marcas que se trabajan. Una ventaja sobresaliente para la entrevistada es el hecho de que se trabaja más por proyectos, y para afrontar determinados retos, se puede contar con profesionales acreditados dentro del sector, que colaboran de forma total o parcial en un proyecto determinado, pero que sería imposible contar con su labor como profesional dentro de la plantilla interna de una agencia. Ahora existe mucho más talento fuera, y los perfiles están mucho más abiertos a participar en estructuras colaborativas que les permitan a su vez mantener su autonomía, como profesional o como empresa.

Asociación. Entrevista número 1.		
Cambios en la industria.	Internet	Nuevos medios Nueva relación con el consumidor Mayor poder del consumidor
	Coyuntura económica	Desciende la inversión Resurge el talento Se diversifica el presupuesto
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Las grandes demasiados departamentos No hay comunicación interna en las grandes Estructuras pequeñas más colaborativas
Organización de la estructura interna de la Asociación	Funciones de la asociación	Reinvención Profesionales independientes también Profesionalizar el sector Formación Colaboraciones
	Posicionamiento	Referente y aglutinador Diferencias con otras asociaciones regionales
	Estructura interna	Equipo ejecutivo y Junta Profesionales externos en comités Vinculación mundo académico
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Eficacia regional	Clave para conectar con los públicos Facilitan también implementación
	Diferencias socio-culturales	Siempre
Características de trabajar en Red	Demanda de mercado	No para todos Tendencia de futuro Más fácil medir en regional
	Compartir recursos	Menor capacidad económica, más colaboración Comparte know how Comparte mecánicas
	Mejora gestión	Ayuda a unificar criterios Incorporación de perfiles de renombre

Tabla 22. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Asociación. Elaboración propia.

7.5. Análisis de las relaciones entre los colectivos entrevistados.

En el transcurso de este trabajo de investigación, en los puntos 7.2, 7.3 y 7.4, se hace un análisis de los datos recogidos en las entrevistas de la primera fase, siguiendo la metodología de análisis del discurso de de Van Dijk⁶¹, a través de las fases de selección, generalización y construcción de la información. Esta metodología se ha llevado a cabo desde el análisis de la información de cada una de las entrevistas de forma independiente, construyendo una secuencia de proposiciones en cada bloques de contenido de las entrevista. Se ha tomado como unidad cada una de las entrevistas realizadas, pero sin relacionar todavía las respuestas que cada entrevistado ha dado en cada bloque de contenido, y la relación que se establece entre cada una de estas respuestas. De esta forma, esta capítulo constituye el análisis de la información recogida en las entrevistas tratando de establecer relaciones y conclusiones comunes en las respuestas.

Para este análisis se ha continuado con la misma metodología de análisis del discurso utilizada en los capítulos anteriores. Para ello, se ha extraído la información obtenida en las fases de selección y generalización de la información de las entrevistas, y se ha elaborado la integración de la información resultante en la fase de construcción, analizando el conjunto de respuestas de cada uno de los segmentos estudiados, y la relación existentes entre éstas. De este modo, y partiendo de la información obtenida en los cuadros de resumen de contenido de las entrevistas en los capítulos 7.2 y 7.3, se ha elaborado un cuadro general con las respuestas de las agencias, y otro con las respuestas de los anunciantes, para analizar las relaciones entre las respuestas de los dos principales grupos de entrevistados en la primera fase de la investigación. En este capítulo no se han agrupado las respuestas de la asociación, ya que no es el objetivo en esta fase comparar sus respuestas con los otros dos colectivos. Este contenido se emplea en el punto 7.6 con el análisis comparativo de las respuestas de los tres colectivos.

⁶¹ Dijk, V. (1983) La ciencia del texto. Un enfoque interdisciplinario. Paidós, Barcelona.

7.5.1. El discurso de las agencias.

- **Cambios en la industria:** el factor desencadenante de los cambios en la industria publicitaria en los últimos años ha sido la irrupción de Internet. Este acontecimiento ha provocado un cambio en la forma de vida y en los hábitos de los consumidores, tanto desde un punto de vista cultural, como en su comportamiento como público. En segundo lugar la aparición de Internet ha propiciado un cambio en el panorama de los medios de comunicación y en la composición de las audiencias, cada vez más fragmentadas. Los medios tradicionales han perdido penetración y eficacia, a favor de formatos menos convencionales pero con mayor capacidad para generar resultados. La coyuntura económica es el segundo factor desencadenante de los cambios en la industria publicitaria, pero resulta menos relevante que la aparición de Internet.
- **Cambios en la agencia:** el modelo tradicional de agencia ya no funciona, pero en la actualidad todavía no existe una definición clara de cuál es el nuevo modelo de agencia, en un negocio que se encuentra en un proceso de reconversión constante. Sí que existen rasgos comunes que describen los modelos que en la actualidad mejor funcionan, caracterizados por la flexibilidad, las estructuras más horizontales, la organización del trabajo en torno a proyectos y no a cuentas, y la visión más integral del proyecto por parte de todo el equipo, que es ahora más reducido. Los perfiles son más estratégicos, más polifacéticos y con habilidades en digital. Las agencias en las que trabajan son estructuras más pequeñas, con organización interna más eficiente y orientación a resultados, siempre desde la vertiente de la cercanía con el cliente, y de la marca con el consumidor.
- **Gestión publicitaria regional:** la comunicación regional basada en *insights* locales consigue mayor eficacia que la comunicación que emplea mensajes más globales. La cercanía con el consumidor genera más conexión con la marca. El conocimiento local es un factor diferencial, que provoca mayor afinidad, y con ello mayor eficacia. Una correcta estrategia de comunicación regional debe ser capaz de apelar a estos valores locales sin salirse del discurso de la marca,

manteniendo su personalidad para ser creíble. Cuando se consigue, la conexión entre el consumidor y la marca es mayor.

- **Características de trabajar en red:** una red de agencias tiene capacidad para llevar a cabo estrategias de comunicación regionales en diferentes territorios, a través de las conexiones entre las agencias *partners* que le representan en cada zona. La red de agencias proyecta una imagen de estar en todas partes y tener una amplia capilaridad. Es una propuesta válida para aquellas estrategias de marca que buscan nichos de mercado en territorios concretos. Integra diferentes disciplinas y visiones del negocio, y comparte los equipos para simplificar y reducir el coste en la ejecución de las acciones. Para las agencias regionales pertenecientes a la red, supone una nueva propuesta de agencia con cobertura nacional, a través de las colaboraciones entre agencias para proyectos en diferentes territorios. Supone también oportunidades en nuevo negocio, y acceso a nuevos sectores por el conocimiento que tienen las demás agencias. Para el equipo humano resulta enriquecedor y motivador, se aprenden otros métodos de trabajo y se comparte talento de disciplinas específicas. Para que funcione correctamente es necesario que tenga una buena organización interna, que la interlocución con el cliente sea única, que exista una buena integración de los equipos, un liderazgo definido, y una buena sintonía entre los perfiles de las agencias y de sus equipos. Con todo ello se ve necesario un periodo inicial de adaptación.

	AGENCIA 1	AGENCIA 2	
Cambios en la industria	Cambios coyunturales	En la forma de vida	Nuevos canales TV, fragmentación audienc. Mayor inversión para alcanzar al público Necesarios mensajes más empáticos
	Aparición de Internet	Cambio en modelo publicitario Audiencia sólo para este medio TV medio rey, menor penetración	Publicidad menos convencional Cambios en hábitos de los consumidores
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	No hay un único modelo Negocio fragmentado	Ruptura con bloques estancos anteriores Modelo actual con estructura más híbrida
	Estructura interna	Reducción de equipos Personal interno estratégico Estructuras externas freelance Talento externo Coste de personal interno menor Estructura más horizontal	
	Perfiles internos	Más estratégicos y "todoterreno" Grandes áreas, ideación y cuentas Estrategia, transversal	Equipo muy regional Conocimiento de la realidad que le rodea
	Posicionamiento agencia	Menor diferenciación nacional Estructuras pequeñas más flexibles y menos credibilidad en grandes cuentas	Creatividad eficaz desde la estrategia Know how del insight local Comunicación ligada a la esencia vasca Contacto constante y cercano con cliente
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Tipo de comunicación	Mayor conocimiento local Mensajes más locales	
	Colaboración con otras estructuras	Colaboradores puntuales para pequeños proyectos Búsqueda mecanismos de trabajo de forma estable con socios locales	Formando parte de una estructura de red Agencias de corte muy similar Percepción de las diferencias de cada zona
	Diferencias socio-culturales		Definición de insights locales Identificación valores locales
	Gestión en otros territorios	Diferencias entre apoyo en ejecución o conceptualización Apelar a diferencias socio-culturales sin salirse del discurso de marca Buscar mantener personalidad marca	A través de agencia trabajando en red Anteriormente con oficinas propias en otras ciudades, pero son enfoque local
	Eficacia local	Consumidor se siente más escuchado La marca habla en su mismo idioma Mayor afinidad apelando a lo local Conecta más que mensajes globales	Mayor eficacia en comunicación local
Características de trabajar en Red	Ventajas	Imagen de estar en todas partes Mayor volumen y capilaridad Mayor identificación con lo local	Ayudar a clientes en otras zonas no propias Soluciones de agencia en territorios nuevos Cercanía con el cliente también en lo global
	Costes	No hay una visión única Según la importancia de lo regional para la marca Visión desde la agencia que es más productivo y menos costoso	No hay sobrecostes, se comparten recursos Conocimiento agencia local, valor interno La sociedad entiende el valor de estructuras colaborativas
	Demanda de mercado	Más válido marcas que buscan nichos de mercado locales Apuesta por la micro-segmentación	Más adecuado para grandes anunciantes con necesidades locales en estrategia nacional
	Compartir recursos	Enriquecedor, otros puntos de vista Otros métodos de trabajo Trabajar con otros clientes y sectores	Factor fundamental Compartir know how en nuevos sectores Pensar de forma diferente, ver otras visiones
	Experiencia de trabajos realizados	Necesidad de compartir entusiasmo Necesidad compartir información y buena organización	
	Gestión empresarial	Riesgo de ser más caótico Enriquecimiento equipos internos Necesidad buena organización Mayor eficacia en costes Más operativo gestión otros territorios Mayor complejidad administrativa	Chequeo del modelo de gestión propio con el de otras organizaciones de la Red Mix de información, retroalimentación Permite evolucionar

Tabla 23 (1). Cuadro Resumen Análisis de respuestas en las entrevistas a agencias. Elaboración propia.

		AGENCIA 3	AGENCIA 4
Cambios en la industria	Cambios coyunturales	Aparición Internet Crisis económica Obligación de obtener resultados	Revolución interna en el negocio publicitario
	Aparición de Internet		Públicos han cambiado, el cliente es experto Se pasa de lo masivo a lo concreto Evolucionan los canales de comunicación Segmentación del público
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	No hay un único modelo Nuevo modelo basado en la flexibilidad, y la organización por proyectos (no por cuentas) El modelo anterior tradicional no funciona	Los equipos internos demandan más información en todo el proceso. Se eliminan los departamentos Se observa el proceso en toda su globalidad.
	Estructura interna		Áreas principales: cuentas y medios, digital y estrategia Áreas soporte: supervisión de cuentas, social media, branding, mk directo Se eliminan departamentos
	Perfiles internos	No duplas creativas, equipos integrados Organización más tradicional en cuentas Mayor relevancia equipos online	
	Posicionamiento agencia	Creatividad con orientación a resultados Servicio al cliente más cercano Se es más regional en algunas zonas (Galicia) Excelente organización interna	Mayor involucración con intereses del cliente Fusión entre agencia tradicional y dpto externo Vocación de partner, honestización Se priman los resultados frente a la creatividad
Diferencias en la gestión publicitaria regional	Tipo de comunicación		
	Colaboración con otras estructuras		
	Diferencias socio-culturales	Llegar al público de forma más directa Con pequeños presupuestos es más complicado contar con agencias partners.	Mayor eficacia cuanto más conoces al target Conocer insights del público como vía de éxito
	Gestión en otros territorios	Sólo para clientes propios Sólo ejecución, no conceptualización	Colaboraciones locales, mayor conocimiento Mayor especialización de la agencia local Se priorizan los resultados Requiere aprobación del cliente de esta mecánica
	Eficacia local	Más cerca del consumidor, diferenciación Más conexión con consumidor, más eficacia	
Características de trabajar en Red	Ventajas	Campañas más eficaces Visión de agencia distinta para clientes propios Mejor posicionamiento frente a competencia	Agencias partner eficaces, con buena imagen Servicio nacional propio, imposible por sí mismo
	Costes	Percepción negativa del cliente en precio En positivo, más competitivo porque limitas las necesidades de equipo interno Know how individual compartido en la red Mayor eficacia que campaña generalista	Inicialmente parece más caro Pero se consiguen mejores resultados
	Demanda de mercado	Necesidad de organización interna para dar valor a la propuesta del mercado	Mucha relevancia hoy en día la microsegmentación Existe hueco para la especialización Las redes están adelantadas a su tiempo
	Compartir recursos	Prima la generación de nuevo negocio, pero en segundo lugar, enriquece equipo interno Mejora de procesos internos	Agencias no preparadas para compartir Equipos mal integrados generan duplicidades El enriquecimiento requiere fase previa de aprendizaje
	Experiencia de trabajos realizados		Trabajar de forma integrada mejora la calidad Requiere buena dirección Mejor sintonía en socios a un mismo nivel Se complementan especializaciones y disciplinas
	Gestión empresarial	Dificultad inicial para adaptarse al nuevo modelo Mejora empresarial en segunda fase, tras rodaje	Mayor calidad cuando se integran las estructuras Interlocución por proyecto única Superar fase de ajuste para mejorar gestión

Tabla 23 (2). Cuadro Resumen Análisis de respuestas en las entrevistas a agencias. Elaboración propia.

7.5.2. El discurso de los anunciantes.

- **Cambios en la industria:** Internet es el factor diferencial que provoca el cambio en la industria publicitaria, pero seguido por la coyuntura económica a menor distancia que desde el punto de vista de las agencias. Internet también cambia los hábitos del consumidor, haciéndolos más activos, pero la coyuntura económica hace al consumidor más inteligente y reflexivo ante la compra. Respecto a las empresas que forman parte de la industria, Internet conlleva que se requieran nuevos perfiles de agencia, y la coyuntura económica deja un panorama de empresas sobredimensionadas.
- **Cambios en la agencia:** el modelo que mejor funciona es el de las agencias independientes de tamaño medio y pequeño, que integran diferentes disciplinas de comunicación, y aportan mayor agilidad y frescura. Se huye de grandes estructuras y grupos internacionales con una propuesta despersonalizada. Son agencias alejadas de la realidad del consumidor. Además las agencias pequeñas y de ámbito regional han iniciado la transformación antes, y están más actualizadas.
- **Organización de la estructura interna de marketing:** se siguen demandando servicios a estructuras externas, pero ahora ya no se trabaja tanto de forma continuada, se eliminan fórmulas de remuneración por *fee* y se trabaja por proyecto. Se trabaja más cómodamente con agencias con visión estratégica, con estructuras reducidas y con gran flexibilidad. Se emplean habitualmente herramientas de medición de resultados.
- **Gestión publicitaria regional:** lo primero que se destaca es que depende de la estrategia de la marca, y de la relevancia que tenga lo regional en su estrategia. Para aquellos anunciantes que trabajen con mercados geográficos estratégicos resulta de gran utilidad por su capacidad para ajustarse a códigos locales reconocibles para el consumidor, y favorecer la bidireccionalidad. Se considera que la comunicación regional facilita detectar y participar en oportunidades de comunicación locales, y por lo general resulta más eficaz. Se destacan otras

ventajas como el conocimiento del tejido empresarial local y de los proveedores locales.

- **Características de trabajar en red:** la principal ventaja que se destaca es la flexibilidad. Además se trata de un sistema interesante por ser innovador, y generar sinergias entre todas las agencias que trabajan para una misma marca. Favorece el conocimiento conjunto, la integración de disciplinas, facilita el trabajo en cada territorio, construye relaciones, y genera oportunidades de nuevo negocio. Se destaca que existe en la actualidad una tendencia en la comunicación de las marcas a volver a lo local, y se considera una propuesta eficaz. En cuanto a los inconvenientes, se destaca que no es un modelo válido para todos, que su funcionamiento dependerá del nivel de los *partners*, que inicialmente se pierde agilidad para el anunciante, y puede resultar deficitario para las agencias en el corto plazo. Su éxito dependerá de su capacidad para organizar el trabajo interno.

		ANUNCIANTE 1	ANUNCIANTE 2
Cambios en la industria	Internet	Cambia radicalmente la industria publicitaria El cambio implica al consumidor Saturación, desconfianza en la publicidad	
	Coyuntura económica	Empresas sobredimensionadas Empresas que no necesitan servicios plenos	
	Consumidor		Campañas ad-hoc para generar vinculación Marcas regionales, vinculación con público local
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Prevalen agencias nacionales independientes Agencias regionales que se han transformado Agencias que ofrecen garantías Incomodan las internacionales	Se ha sofisticado Se busca lenguaje directo, cercanía
	Estructura interna	Agencias que por dimensión ya no son tan rentables Menores necesidades comunicativas El anunciante huye de grandes estructuras	
	Digital		
Organización de la estructura interna de mk	Estructura de agentes externos	Se deja la retribución por fee Se busca flexibilidad Desgasta la búsqueda de agencia en cada proyecto	Agencias para crear conceptos 360º en eventos
	Posicionamiento de la marca	Vender valor Posicionamiento oscila según grado de madurez en el mercado	
	Estructura de marketing	Social media y generación de contenido Retail, personalización de la marca en regional	
	Diferenciación de la marca	Estructura de marketing más desarrollada que empresas de la zona geográfica y menos desarrollada que empresas de su sector	
	Agencias regionales en pull		Para necesidad en territorio concreto
	Indicadores de eficacia	Siempre Kpis en digital y retail	Sin medición no hay inversión
Diferencias en gestión regional	Eficacia regional	Depende del mercado específico Ayuda en la bidireccionalidad Lo regional es más eficaz porque es más directo	Comunicación reconocible para el consumidor
	Diferencias socio-culturales	Modelo frecuente en internacional Ajuste a códigos culturales	
	En un territorio específico	Conocimiento del tejido empresarial local Facilita el trabajo de gestión En Madrid y Barcelona menos conocimiento periférico	
Características de trabajar en Red	Ventajas	Flexibilidad Sinergias Novedad Necesita interlocutor único Difícil compatibilidad	Según organización interna Necesario un único interlocutor Sistema innovador
	Costes	Depende de la organización interna Ventaja en precio si se organiza	Inicialmente un ahorro Necesario un único interlocutor Según organización interna Agilidad
	Demanda de mercado	No para todos Destaca retail	Sí, en muchos sectores
	Eficacia en público local	Totalmente Adaptación a territorio	Depende organización
	Compartir recursos	Depende del modelo Organizar el conocimiento, hacerlo útil	Totalmente Flujo de información Convivencia disciplinas
	Gestión empresarial	Deficitario en el corto plazo Exclusividad Te aleja de la imagen de agencia estratégica nacional Requiere agencia de cabecera con fondo estratégico Lo regional en segundo lugar, en la ejecución	Según organización interna Elegir mejores agencias por zonas

Tabla 24 (1). Cuadro Resumen Análisis de respuestas en las entrevistas a anunciantes. Elaboración propia.

		ANUNCIANTE 3	ANUNCIANTE 4
Cambios en la industria	Internet	Mayor impulso por RRSS e Internet móvil Tecnología móvil provoca cambio cultural Consumidor más activo, produce contenidos	
	Coyuntura económica		Reestructurado el paisaje de las agencias Consumidor más inteligente
	Consumidor		
Cambios en la agencia	Modelo de agencia	Integración Todas las disciplinas	Las grandes mayor dificultad por estructura Las medianas menor capacidad financiera, pero más agilidad y frescura Diferencias agencias estratégicas y tácticas
	Estructura interna	Pull cerrado, grupos internacionales Las agencias internacionales, alejadas No hay adaptación regional Acciones especiales con agencias regionales	
	Digital	Perfiles especialistas Internet Cambio de roles, digital transversal	Agencias no preparadas para transversalidad internet Mejor saber de todo que especialización en digital
Organización de la estructura interna de mk	Estructura de agentes externos		Una agencia nacional estratégica y pull de agencias secundarias más tácticas
	Posicionamiento de la marca	Único Valores de innovación y honestidad Sólo matices regionales	Mejor precio con alta tecnicidad Marca accesible para todos los públicos
	Estructura de marketing	Gran público y comunicación comercial Tiendas, mayor componente regional	Equipo para tiendas y equipo para digital y tv Agencias locales pueden trabajar con tiendas
	Diferenciación de la marca	Innovación, sin vínculos territoriales Direcciones territoriales, para regional	Comunicación más joven
	Agencias regionales en pull		
	Indicadores de eficacia	Siempre No discrimina nacional de regional, confluencia	Siempre, en digital y punto de venta
Diferencias en gestión regional	Eficacia regional	No tiene indicadores	Es eficaz No se hace porque no tiene responsables regionales
	Diferencias socio-culturales	Oportunidades de comunicación locales	vinculación con oportunidades regionales
	En un territorio específico	Sólo en algunos anunciantes Relevancia con valores locales Cultura corporativa freno para lo regional	conocimiento local concreto conocimiento proveedores Matices regionales
Características de trabajar en Red	Ventajas	Conocimiento conjunto Siempre con único interlocutor Replicar acciones en territorios	Buen proyecto Construye relaciones Facilitador de trabajo
	Costes	No es mayor	Inicialmente no Depende de los partners
	Demanda de mercado	Según estrategia de marca Según vinculación de marca a lo regional	Tendencia de volver a lo local
	Eficacia en público local	Totalmente Se gana adaptación	
	Compartir recursos	Compartir información	Totalmente Conocimiento sin coste interno
	Gestión empresarial	Captación nuevo negocio	Más eficaz, menos ágil que una sola agencia Funciona en medio-largo plazo

Tabla 24 (2). Cuadro Resumen Análisis de respuestas en las entrevistas a anunciantes. Elaboración propia.

7.6. Conclusiones análisis entrevistas. Fase I.

Al igual que en el capítulo anterior, se ha realizado un análisis de las diferencias y similitudes entre las respuestas de los entrevistados de un mismo colectivo -7.5.1. Análisis de las relaciones entre las entrevistas a agencias y 7.5.2. Análisis de las relaciones entre las entrevistas a anunciantes-. En este último epígrafe de estudio del trabajo de campo de la primera fase, se realiza un análisis comparativo entre los tres colectivos que integran las entrevistas: agencias, anunciantes y la asociación. Por tanto, en este análisis, incorporamos la información obtenida en la entrevista a la asociación.

Para realizar este análisis se han incorporado aquellas respuestas comunes en los bloques temáticos que componen las entrevistas, suprimiéndose aquellos contenidos que pertenecen a un único colectivo independiente. Los bloques temáticos analizados, comunes en los tres colectivos entrevistados son los siguientes:

1. Cambios en la industria:
 - Cambios coyunturales
 - Aparición de Internet
2. Cambios en la agencia:
 - Cambio en el modelo
 - Estructura interna
3. Diferencias de la gestión publicitaria regional:
 - Diferencias Socio-culturales
 - Eficacia regional
4. Características de trabajar en red:
 - Ventajas
 - Costes
 - Demanda de mercado
 - Compartir recursos
 - Gestión empresarial

En este análisis se ha empleado la misma metodología que en los capítulos anteriores. La información contenida en las siguientes tablas es producto de los datos extraídos en las fases de selección y generalización de las entrevistas. A partir de estos datos, se han

construido los cuadros que se muestran a continuación, y cuyas principales conclusiones son las siguientes.

Conclusiones cambios en la industria.

- **Cambios coyunturales:** el motivo más común en las respuestas de los tres colectivos entrevistados, lo encontramos en el cambio del rol del consumidor. Los cambios coyunturales afectan a la forma de vida de los consumidores, convirtiéndolos en más activos y expertos, y requiriendo un esfuerzo mayor de las marcas por hacer mensajes más empáticos con sus consumidores. En segundo lugar, la situación de crisis, con descensos de inversión en los anunciantes, pero paradójicamente, en un mercado que requiere mayores inversiones para alcanzar a la audiencia. El cambio del panorama mediático produce la fragmentación de la audiencia, en una situación de saturación en los medios y desconfianza hacia la publicidad.

- **Aparición de Internet:** se trata del principal motivo de la reestructuración de la actividad publicitaria. En primer lugar, provoca la ruptura con la oferta mediática: pérdida de audiencia, evolución de los canales de comunicación y tendencia a la publicidad menos convencional. También afecta de forma profunda a la estructura de las agencias, que requieren de otros perfiles, y otros formatos del negocio. En último lugar, destacan el cambio que provoca también en el comportamiento del consumidor y sus hábitos en el consumo de medios.

CAMBIOS EN LA INDUSTRIA	Cambios coyunturales	Aparición de Internet
AGENCIA 1	En la forma de vida	Cambio en modelo publicitario Audiencia sólo para este medio Tv medio rey, menor penetración
AGENCIA 2	Nuevos canales TV, fragmentación audienc. Mayor inversión para alcanzar al público Necesarios mensajes ás empáticos	Publicidad menos convencional Cambios en hábitos de los consumidores
AGENCIA 3	Crisis económica Obligación de obtener resultados	Aparición Internet
AGENCIA 4	Revolución interna en el negocio publicitario Públicos han cambiado, el cliente es experto	Se pasa de lo masivo a lo concreto Evolucionan los canales de comunicación Segmentación del público
ANUNCIANTE 1	Cambia radicalmente la industria publicitaria El cambio implica al consumidor Saturación, desconfianza en la publicidad	Empresas sobredimensionadas Empresas que no necesitan servicios plenos
ANUNCIANTE 2	Mayor impulso por RRSS e Internet móvil Tecnología móvil provoca cambio cultural Consumidor más activo, produce contenidos	
ANUNCIANTE 3		
ANUNCIANTE 4		Reestructurado el paisaje de las agencias Consumidor más inteligente
ASOCIACIÓN 1	Desciende la inversión Resurge el talento Se diversifica el presupuesto	Nuevos medios Nueva relación con el consumidor

Tabla 25. Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Cambios en la Industria”. Elaboración propia.

Conclusiones cambios en la agencia.

- **Cambios en el modelo:** existe una coincidencia amplia en las respuestas cuando se indica que en la actualidad no existe un modelo definido de agencia. El negocio está muy fragmentado y todavía no se distingue cual es el perfil de agencia más adecuado para este nuevo periodo. Sí que se coincide en que la nueva agencia es una estructura más horizontal y flexible, donde desaparecen los departamentos y se organiza un equipo de trabajo alrededor de cada proyecto. Se hace una diferenciación entre agencias de tamaño grande y tamaño medio, donde se enfatiza que las agencias de tamaño más reducido son más ágiles y frescas, y tienen mayor capacidad para conseguir establecer cercanía. Además se indica que son éstas las que se han anticipado en el proceso de transformación frente a las grandes agencias del país.

· **Estructura interna:** en este apartado existen respuestas en una doble vertiente. Por una parte se habla de un perfil de agencia tipo, donde se han reducido los equipos (y los departamentos), se trabaja con estructuras externas, y se está más abierto a la colaboración. La segunda vertiente nos habla, de nuevo, de las diferencias entre las grandes agencias y las independientes, mostrando a los grandes grupos como más alejados de la realidad y con un funcionamiento más complejo.

CAMBIOS EN LA AGENCIA	Modelo de agencia	Estructura interna
AGENCIA 1	No hay un único modelo Negocio fragmentado	Reducción de equipos Personal interno estratégico Estructuras externas freelance Interno más horizontal, talento externo
AGENCIA 2	Ruptura con bloques estancos anteriores Modelo actual con estructura más híbrida	
AGENCIA 3	No hay un único modelo Nuevo modelo basado en la flexibilidad, organiz. por proyectos (no por cuentas) El modelo anterior tradicional no funciona	
AGENCIA 4	Equipos internos demandan más información en todo el proceso. Se eliminan los departamentos Se observa el proceso en toda su globalidad.	Áreas principales: cuentas y medios, digital y estrategia - se eliminan departamentos Áreas soporte: supervisión de cuentas, social media, branding, mk directo
ANUNCIANTE 1	Prevalen las nacionales independientes Agencias regionales se han transformado Agencias que ofrezcan garantías Incomodan las internacionales	Agencias por dimensión no son tan rentables Menores necesidades comunicativas El anunciante huye de grandes estructuras
ANUNCIANTE 2	Se ha sofisticado Se busca lenguaje directo, cercanía	
ANUNCIANTE 3	Integración Todas las disciplinas	Pull cerrado, grupos internacionales Las agencias internacionales, alejadas No hay adaptación regional Acciones especiales con agencias regionales
ANUNCIANTE 4	Las grandes mayor dificultad por estructura Las medianas menor capacidad financiera, más agilidad y frescura Diferencias agencias estratégicas y tácticas	
ASOCIACIÓN 1	Las grandes demasiados departamentos No hay comunicación interna en las grandes Estructuras pequeñas más colaborativas	Reinvención Profesionales independientes también Profesionalizar el sector Formación y colaboraciones

Tabla 26. Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Cambios en la Agencia”. Elaboración propia.

Conclusiones diferencias en la gestión publicitaria regional.

· **Diferencias socio-culturales:** en este sentido, las respuestas de los tres colectivos entrevistados son de nuevo muy coincidentes. La gestión publicitaria regional tiene

mejor conexión con los valores sociales y culturales locales. Se trata de comunicación más directa, y con mejor capacidad de ajuste a los códigos e *insights* locales. También se destaca que tiene mayor visión para descubrir oportunidades de comunicación locales. Por último, una idea que aporta mucho valor se encuentra en las afirmaciones que indican que la publicidad regional tiene mayor capacidad de apelar a las diferencias socio-culturales sin salirse del discurso de la marca, manteniendo su personalidad. Esta es una de las ventajas más cualitativas.

- **Eficacia regional:** en términos generales se considera más eficaz la gestión publicitaria regional por su capacidad para generar cercanía con el consumidor. Otras ideas interesantes que surgen en este apartado, y que afectan todas ellas a la capacidad de eficacia de la comunicación regional son, que genera mayor diferenciación de la marca frente a otros mensajes más universales, que ayuda a generar diálogo con el consumidor, y que facilita la correcta implementación de las acciones.

DIFERENCIAS GESTIÓN PUBLI. REGIONAL	Eficacia Regional	Diferencias Socio-culturales
AGENCIA 1	Consumidor se siente más escuchado La marca habla en su mismo idioma Mayor afinidad apelando a lo local Conecta más que mensajes globales	Apelar a diferencias socio-culturales sin salirse del discurso de marca Buscar mantener personalidad marca
AGENCIA 2	Mayor eficacia en comunicación local	Definición de insights locales Identificación valores locales
AGENCIA 3	Más cerca del consumidor, diferenciación Más conexión con consumidor, más eficacia	Llegar al público de forma más directa Con pequeños presupuestos, más complicado contar con agencias partners.
AGENCIA 4	Mayor eficacia cuanto más conoces al target Conocer insights del público como vía de éxito	
ANUNCIANTE 1	Depende del mercado específico Ayuda en la bidireccionalidad Regional más eficaz porque es más directo	Modelo frecuente en internacional Ajuste a códigos culturales
ANUNCIANTE 2	Comunicación reconocible para consumidor	
ANUNCIANTE 3	No tiene indicadores	Oportunidades de comunicación locales
ANUNCIANTE 4	Es eficaz No se hace porque no tiene responsables regionales	viculación con oportunidades regionales
ASOCIACIÓN 1	Clave para conectar con los públicos Facilitan también implementación	Siempre

Tabla 27. Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Diferencias en Regional”. Elaboración propia.

Características de trabajar en red.

· **Ventajas:** en primer lugar, destacan las respuestas referidas a la mejora en la imagen de las agencias pertenecientes a una red. Aporta imagen de mayor volumen y capilaridad, y mejora el posicionamiento propio, a través de un servicio de agencia de ámbito nacional. El hecho de que se trata de un modelo de negocio compartido no limita la mejora de la imagen individual de cada agencia, que se apropia de la imagen global de la red. Encontramos respuestas que coinciden en otros valores cualitativos como la flexibilidad y la capacidad para generar sinergias y relaciones. También en este apartado, a pesar de preguntarse por las ventajas, se responde en varias ocasiones sobre la

necesidad de que sea un modelo organizado en la gestión, y sobre todo, en la interlocución.

- **Costos:** en general no se observa que pueda ser inicialmente un modelo de mayor coste que otros. No existe una impresión negativa en cuanto al precio el hecho de que varias agencias trabajen en un mismo proyecto. Se insiste de nuevo en la necesidad de una buena organización para que no suponga un mayor coste para el cliente, y una pérdida de rentabilidad para las agencias. También se aproxima a esta idea desde el punto de vista de los resultados, ya que si pudiera conllevar en algún caso algún coste mayor, también se le presupone una mayor eficacia, y por tanto el incremento de coste no influye negativamente, ya que los resultados son mejores.

- **Demanda de mercado:** se ve claramente en las respuestas a este enunciado que es un modelo que no representa ventajas para todos los mercados y sectores, aunque en los tiempos actuales hay espacio para la micro-segmentación y la especialización. Se citan algunos sectores adecuados para este modelo, como son las bebidas alcohólicas y el *retail*. Existe además una visión general de que existe una tendencia en comunicación a volver a valores de carácter local.

- **Compartir recursos:** en este apartado la coincidencia es plena, se trata de un modelo muy enriquecedor para los profesionales de las agencias que participan en la red. Se comparten conocimientos y metodologías de gestión, profesionales de distintos perfiles, expertos en disciplinas complementarias. Este modelo ayuda a construir un método de trabajo común con las mejoras que se aporta desde la visión individual de cada agencia. No obstante se necesita un periodo de organización para generar un clima que favorezca compartir.

- **Gestión empresarial:** Es un modelo que necesita de un perfecto acoplamiento entre las agencias, y que requiere un plazo medio de adaptación para que funcione. Por tanto se tiene la visión de que puede ser un modelo deficitario a corto plazo. Superadas estas barreras de entrada, sí que se trata de un modelo innovador de gestión empresarial, y con vocación de éxito, pero de nuevo desde la visión del negocio, las respuestas más destacadas apuntan a la necesidad de una organización eficiente para que el modelo funcione.

CARACTERÍSTICS. TRABAJAR EN RED	Ventajas	Costes
AGENCIA 1	Imagen de estar en todas partes Mayor volumen y capilaridad Mayor identificación con lo local	No hay una visión única Según la importancia de lo regional para la marca Más productivo y menos costoso
AGENCIA 2	Ayudar a clientes en otras zonas no propias Soluciones de agencia en territorios nuevos Cercanía con el cliente también en lo global	No hay sobrecostes, se comparten recursos Conocimiento agencia local, valor interno La sociedad entiende el valor de estructuras colaborativas
AGENCIA 3	Campañas más eficaces Visión de agencia distinta en clientes propios	Percepción negativa del cliente en precio En positivo, más competitivo porque limitas equipo interno, y más eficaz q com. Generalist. Know how individual compartido en la red
AGENCIA 4	Agencias partner eficaces, con buena imagen Servicio nacional propio, imposible por sí mismo	Inicialmente parece más caro Pero se consiguen mejores resultados
ANUNCIANTE 1	Flexibilidad Sinergias Novedad Necesita interlocutor único	Depende de la organización interna Ventaja en precio si se organiza
ANUNCIANTE 2	Según organización interna Necesario un único interlocutor Sistema innovador	Inicialmente un ahorro Necesario un único interlocutor Según organización interna Agilidad
ANUNCIANTE 3	Conocimiento conjunto Siempre con único interlocutor Replicar acciones en territorios	No es mayor
ANUNCIANTE 4	Buen proyecto Construye relaciones Facilitador de trabajo	Inicialmente no Depende de los partners
ASOCIACIÓN 1		

Tabla 28 (1). Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Características Red”. Elaboración propia.

CARACTERÍSTICAS. TRABAJAR EN RED	Demanda de mercado	Compartir recursos	Gestión empresarial
AGENCIA 1	Más valido marcas que buscan nichos de mercado locales Apuesta por la micro-segmentación	Enriquecedor, otros puntos de vista Otros métodos de trabajo Trabajar con otros clientes y sectores	Riesgo de ser más caótico Enriquecimiento equipos internos Necesidad buena organización Mayor eficacia en costes
AGENCIA 2	Más adecuado para grandes anunciantes con necesidades locales en estrategia nacional	Factor fundamental Compartir know how en nuevos sectores Pensar de forma diferente, ver otras visiones	Chequeo del modelo de gestión propio con el de otras organizaciones de la Red Mix de información, retroalimentación Permite evolucionar
AGENCIA 3	Necesidad de organización interna para dar valor a la propuesta del mercado	Prima la generación de nuevo negocio, pero en segundo lugar, enriquece equipo interno Mejora de procesos internos	Dificulta para adaptarse al nuevo modelo Mejora empresarial en segunda fase, tras rodaje
AGENCIA 4	Mucha relevancia la microsegmentación Existe hueco para la especialización Las redes están adelantadas a su tiempo	Agencias no preparadas para compartir Equipos mal integrados generan duplicidades El enriquecimiento requiere fase previa de aprendizaje. Requiere buena dirección	Mayor calidad integración de las estructuras Interlocución por proyecto única Superar fase de ajuste para mejorar gestión
ANUNCIANTE 1	No para todos Destaca retail	Depende del modelo Organizar el conocimiento, hacerlo útil	Deficitario en el corto plazo Exclusividad Aleja imagen de agencia estratégica nacional Agencia de cabecera con fondo estratégico
ANUNCIANTE 2	Si, en muchos sectores	Totalmente Flujo de información Convivencia disciplinas	Según organización interna Elegir mejores agencias por zonas
ANUNCIANTE 3	Según estrategia de marca Según vinculación de marca a lo regional	Compartir información	Captación nuevo negocio
ANUNCIANTE 4	Tendencia de volver a lo local	Totalmente Conocimiento sin coste interno	Más eficaz, menos ágil que una sola agencia Funciona en medio-largo plazo
ASOCIACIÓN 1	No para todos Tendencia de futuro Más fácil medir en regional	Menor capacidad económica, más colaboración Comparte know how Comparte mecánicas	Ayuda a unificar criterios Incorporación de perfiles de renombre

Tabla 28 (2). Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Características Red”. Elaboración propia.

7.7. Análisis de las entrevistas a agencias. Fase 2.

7.7.1. Análisis entrevista agencia número 1. Fase 2.

7.7.1.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Enrique Pernía, Director General de Dadá Publicidad, agencia de publicidad valenciana con diez años de trayectoria. Forma parte de *One Vision*, un grupo de empresas de consultoría, con Dadá como responsable del área de comunicación.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

Servicios plenos, ámbito regional.

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

Con Dadá, casi todo con recursos internos. En el modelo de *One Vision*, colaboración puntual con otros profesionales. En una red como *One Vision* está bien visto por el cliente que contrata una red, y se genera un espacio colaborativo muy interesante basado en la especialización.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Es una solución puntual y coyuntural. Consigue diversificar el riesgo y convierte los costes en variables, si no tienes la petición no incurres en el gasto.

Es coyuntural, porque tras tres o cuatro años el modelo estará en decadencia. Para la empresa será más rentable tener el recurso fijo, y no de forma variable. De igual forma dentro de ocho o nueve años volveremos al modelo en red, porque es el modelo más adecuado para poder flexibilizar. Es algo cíclico.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

La crisis trae destrucción de empleo en empresas consolidadas, y la empresa se tiene que enfrentar al mercado con una estructura flexible y variable, que es la red. Cuando pasas por el proceso de destrucción y luego de regeneración vía red, has creado otro modelo diferente. Se regenera de manera diferente, innovada, y desarrollada por otros perfiles.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Si que genera modelos de diferenciación, sobretodo enfocados en la especialización. Cuando trabajas en red, tienes la capacidad de captar talento de diferentes lugares o especialidades. Esto es beneficioso para el cliente porque contrata servicios muy diferentes, pero a la red le perjudica el hecho de que cada vez tenga que dar un servicio diferente.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Las alianzas siempre son un modelo de innovación y así se le vende al cliente. Un modelo colaborativo empresarial genera más rendimiento y mayor rentabilidad. Pero no lo veo un modelo vendible. Cuando la red gana en especialización, pierde en posicionamiento de la propia marca.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Es reactivo contra el propio mercado, volátil e incierto. Es imposible que tengas suficientes personas en la organización con suficiente experiencia para dar servicio a todas las demandas del mercado, en un mercado cambiante. Es imposible consolidar una estructura sin saber realmente tu nivel de ingresos. Cuando el mercado sea menos volátil, se destruirá el modelo de red y se volverá a instaurar un modelo más jerárquico, más estructurado, más fijo.

Por otra parte, las personas son menos dependientes de un puesto fijo, son menos dependientes de un sitio geográfico para trabajar, ahí hay una evolución.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

En manos de los socios de la red lo que concierne a su especialidad. Administración, comercial, marketing, marca y recursos generales, en la parte troncal. Cuanto más costosa es la parte troncal, cuantos más recursos consume la parte troncal, más verdadero es el modelo. Y cuantos más gastos tiene, más ingresos necesita, y se hace más marca porque se tiene que exponer más que las propias marcas de las agencias que la componen. Cuando es al revés, se consiguen modelos multimarca que el mercado no recibe demasiado bien. El mercado prefiere una propuesta de marca concreta, con una cara y unos ojos concretos, que tenga un modelo flexible en red, pero no quiero conocer la red, no quiero conocer al especialista, sino lo que quiero es que me des un servicio especializado.

¿Y crees que la red podría perder flexibilidad por dotar de muchos recursos a esta estructura troncal a la que te refieres?

Todo lo contrario porque el valor de la red reside en la especialización de sus socios, eso es lo que no debemos perder. Por eso la red debe ser troncal. La red es útil sólo por la especialización de los servicios conjuntos que ofrece. Mientras esto lo mantengas el resto tiene que ser troncal.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial: sí*
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores: sí*
- *mantener flexibilidad estratégica: sí, oferta de servicios que te costaría estructuralmente mucho esfuerzo para mantenerlo.*
- *atraer talento: no, el talento lo trae la especialización, no la pertenencia a una alianza.*
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios: prefiero compartir que guardar, porque en el hecho de compartir consigues que esa red interaccione. Si quieres que funcione la red y proteges y guardas*

tu conocimiento, al final la red no va a funcionar. La pérdida de valor de la salida de un socio, es menor que el valor que vas a ganar por compartirlo.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Es importante acertar con los colaboradores, y que sean diferentes para que la suma de todos ellos tenga un valor. Si son iguales no tiene más razón que la del crecimiento. Más una red de especialistas diferentes, no hay posible rivalidad. La red tiene sentido porque cada uno es especialista en una cosa.

En redes regionales es difícil una puja por un cliente, porque la red está formada por agencias que cada una trabaja en un territorio. En redes multifunción uno será experto en una disciplina y otro lo será en otra, tampoco es inconveniente. Si no compartes no vas a poder crear nada juntos. El miedo a que te lo copien es lo que muchas veces impide que te metas en una red. Es inteligente optar por una red donde no exista una competencia feroz, porque eso va a impedir que compartas.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: sin duda. La solución sería pensar siempre en más recursos de los que inicialmente crees necesitar. Una red crece más lenta que una empresa, porque los recursos están más dispersos.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: es un riesgo altísimo que se soluciona si el órgano de gobierno de la red está bien liderado. Si es asambleario difícilmente va a avanzar rápido. Cada uno tiene su función y su rol, porque sino es ingobernable.
- *Pérdida de autonomía*: si, pero el que llegue con ese miedo realmente que no se integre en una red, porque el final natural de una red es la disgregación o es la absorción por parte de la red.
- *Disminución beneficios*: no, al contrario.
- *Cooperar con la competencia*
- *Ambigüedad jurídica*: legislar en exceso no tiene fin, pero no legislar supone que la relación va a romperse muy pronto. Porque siempre va a haber un conflicto no resuelto en un papel y que sea de difícil resolución. La ambigüedad jurídica se resuelve con unas buenas bases de relación. No muy extensas ni muy profundas, pero sí unas bases bien asentadas.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Los empresarios la única competencia un voto en un consejo de dirección o de administración. Todo lo demás en manos de una Dirección General consensuada. Un director de una empresa tiene que codirigir una alianza, se le dan dos aspectos, en uno lidera y manda, pero en otro no tanto. Esto genera un conflicto de difícil resolución, que cuando la red es muy asamblearia busca un consenso imposible.

La solución pasa por profesionalizar la dirección general y tener un buen plan estratégico y un buen consejo de administración que sepa consensuar soluciones cada vez.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

El nicho de mercado y la propuesta de valor es altamente competitiva.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Son unas empresas determinadas, no lo son todas.

Es que es más óptimo una campaña global bajada por un especialista en cuestiones locales. Me creo más eso que una marca contrate al final siete agencias y cada una desarrolle una campaña local.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

La eficacia radica en que el interlocutor sea uno y que la agencia se encargue de hacer la traducción de esa campaña a cada territorio local. Es un error tener diferentes interlocutores y tener que organizarse con cada uno de ellos para realizar las campañas en cada uno de estos territorios.

7.7.1.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

- Agencia de servicios plenos de ámbito regional.
- Agencia que pertenece a un grupo de empresas de consultoría.

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

- En la agencia casi todo recursos internos.
- En la agrupación de consultoría, colaboración basada en la especialización.

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- Solución coyuntural.
- Diversifica riesgo, costes estructurales variables.
- Proceso cíclico, vuelta a estructuras internas posteriormente.
- Modelo más adecuado para flexibilizar.

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- Estructuras flexibles y variables
- Representa un modelo diferente e innovador
- Permite el desarrollo de otros perfiles

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- Enfoque a la especialización
- Captar talento de diferentes zonas y especialidades
- Obliga a oferta de servicios muy amplia

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- Es innovador por generar más rendimiento y rentabilidad
- La especialización limita la construcción de marca propia

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- Obliga a atender a una demanda de servicios excesivamente amplia
- Limita la posibilidad de consolidar estructura propia
- Permite menor dependencia de puestos fijos y perfiles específicos

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- El modelo requiere de una estructura troncal sólida
- Dar prioridad a la marca de la red que las marcas propias
- Sólo como recursos externos las especialidades, lo demás interno

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí, menores costes estructurales
- atraer talento: no
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: es necesario compartir para que la red funcione

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- buena elección de socios

- socios con especialidades que aporten
- redes regionales trabajan en territorios distintos

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: sí
- dificultad de integración: sí, riesgo alto
- pérdida de autonomía: sí, pero está en la esencia del modelo
- disminución de beneficios: no
- ambigüedad jurídica: conflictos no regulados, las bases en una buena relación

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- delegar funciones en la Dirección General
- profesionalizar la dirección y toma de decisiones

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- propuesta de valor altamente competitiva (nicho)

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- sí, para unos segmentos específicos

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- sí, a través de un único interlocutor con el cliente

7.7.1.3. Fase de construcción.

Para la primera entrevista del colectivo de las agencias dentro de esta segunda fase de la investigación contamos con Enrique Pernía, Director General de Dadá Publicidad, agencia de ámbito regional de servicios plenos ubicada en Valencia. La agencia además forma parte de un colectivo compuesto por empresas de consultoría de diferentes ámbitos, donde Dadá es el socio consultor dentro del ámbito de la comunicación. Por este motivo la entrevista a Enrique Pernía cuenta con esta doble vertiente, como Director de agencia regional, y como miembro de una estructura colaborativa de servicios de consultoría.

Actualmente la agencia trabaja fundamentalmente con perfiles internos, y sólo realiza proyectos con personal externo de forma muy puntual, no así con el grupo de empresas de consultoría, donde toda la actividad se externaliza, aportando cada miembro su especialización.

Para el entrevistado la estructura de funcionamiento de la red de agencias regionales dentro del sistema publicitario actual representa una buena oportunidad para variabilizar los costes de estructura, ya que lo define como “un modelo flexible”. No obstante, considera que la aparición de este tipo de estructuras responde a unas circunstancias coyunturales, dentro de un ciclo económica negativo, donde el coste de grandes estructuras representa una desventaja competitiva.

Se trata claramente de un modelo diferenciador y basado en la especialización, en este caso de ámbito geográfico. Representa una propuesta innovadora desde el punto de vista del rendimiento y la rentabilidad que genera un modelo colaborativo. Pero hace referencia a que se trata de una formulación difícil de entender para el anunciante, por lo que es necesario darlo a conocer y darle valor a la marca conjunta. Esto puede conllevar limitar el crecimiento de la marca y la estructura de personal de las agencias miembro.

En cuanto a la estructura interna de la red, debe estar compuesta por perfiles sólidos, que desarrollen las funciones de coordinación y dirección de la organización, así como la interlocución directa con el cliente. Pero los perfiles de contenido estratégico y creativo, con todas las especialidades que aportan las agencias, deben quedar en los diferentes territorios.

Para el entrevistado se consigue equilibrar competencia y colaboración partiendo de una buena elección de socios, donde cada uno de ellos aporta especialidades, para evitar que existan solapamientos entre sus competencias. El factor más decisivo en este sentido radica en que se trata de agencias que trabajan en territorios distintos, por lo que se produce una segmentación natural con los anunciantes en el ámbito de actuación geográfico de cada agencia.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos de la red publicitaria regional es, en esta entrevista, casi total. Se responde afirmativamente a la capacidad que tiene la red para aumentar el valor empresarial de las agencias que integra, adquirir nuevas capacidades, conseguir mayor flexibilidad y crecer compartiendo información. Para el entrevistado únicamente no se cumple el objetivo de conseguir atraer talento profesional. Respecto a los riesgos destaca una posible mala estimación de los recursos propios que se necesita poner a disposición de la red, una frecuente mala integración entre estructuras distintas, y probablemente pérdida de autonomía, aunque esta condición es ineludible en estructuras colaborativas. Sin embargo no se aprecia riesgo en una posible disminución de beneficios, sino que esta fórmula representa una oportunidad en términos económicos para las agencias. Tampoco considera que la ambigüedad jurídica sea un riesgo a subrayar, ya que toda vinculación debe estar basada siempre en unas buenas bases de relación entre los participantes.

Por último, se indica que la red de agencias regionales representa una propuesta de valor competitiva para las necesidades actuales de los anunciantes, y resulta eficaz para segmentos específicos de mercado.

Agencias. Entrevista número 1.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	agencia regional servicios plenos agencia pertenece grupo de consultoría
	Relación con agentes externos	casi todo recursos internos en consultoría, externaliza especialización
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	coyuntural variabiliza coste estructura proceso cíclico modelo flexible
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	estructuras flexibles y variables diferenciación e innovación nuevos perfiles
	Ventaja, diferenciación	especialización captar talento obliga a amplia oferta
	Ventaja, innovación	rendimiento, rentabilidad limita desarrollo marca propia
	Ventaja, eficiencia organizacional	obliga a demanda amplia limita crecimiento estructura propia menor dependencia equipos internos
	Ventaja, capacidades externas	estructura troncal sólida prioriza marca red frente a marcas propias externos recursos especialidades
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad NO atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	buena elección de socios especialidades que aporten territorios distintos
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos SÍ dificultad integración SÍ pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	funciones Dirección General profesionalizar toma de decisiones
	Adecuación necesidades del mercado	propuesta de valor competitiva
	Eficacia con público local	sí, segmentos específicos
Eficacia en gestión de equipos	sí, interlocución única	

Tabla 29. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 1. Fase II Elaboración propia.

7.7.2. Análisis entrevista agencia número 2. Fase 2.

7.7.2.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Eduard Farrán, Director Creativo de la agencia Strogonoff. Antes en Dimarco, BSM, Tiempo BBDO, Holemans y Jordán, Casadevall Pedreño, Euro RSCG, McCann internacional y El Laboratorio.

Licenciado en Publicidad, Doctor en Publicidad por la Universidad Jaume I y especialista en storytelling.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

Strogonoff es una microempresa de tres personas, aunque también contamos con profesionales que no están adscritos a la agencia, pero son proveedores externos que su colaboración depende de las necesidades que tenemos.

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

Colaboramos con otras agencias más grandes que tengan unas necesidades concretas en un momento dado.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Las alianzas hace tiempo que funcionan a nivel internacional entre agencias independientes de diferentes países. A nivel nacional creo que representa una alternativa válida. Este es un mercado mayoritariamente de pymes (Valencia), donde no todas las pymes tienen acceso a grandes agencias, pero necesitan conquistar nuevos territorios, mejor tener un *partner* que conoce el entorno local. A parte tenemos un mercado muy acotado, Madrid tiene el 80% del mercado, Barcelona con el 17-18%, y el 2-3% que queda se reparte en el resto de territorios. Las agencias pequeñas siempre hemos estado muy dispersas, y ahora la globalización, empieza por la localización. Las agencias de publicidad tienen un hándicap, conocer el entorno donde la marca requiere hacer comunicación. Esa es la clave.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Es diferente a lo que se ha hecho durante mucho tiempo. Existen referentes, las redes internacionales. Se tienen que vencer ciertos miedos -robarme el cliente y llevárselo-, pero es una cuestión de entender que es necesario generar sinergias.

En una red internacional no hay problema de trabajar con una de Colombia o de donde sea, porque todos tienen la misma firma. En internacional no se ve la competencia directa con agencias que ocupan otros territorios, pero formar parte de una agencia nacional si que genera celos de posibles fugas de clientes. Es una cuestión de confianza y de tiempo.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

No es innovador la asociación, siempre se han hecho uniones temporales de empresas y esto es una especie de UTE para ciertos proyectos. Es una fórmula basada en compartir el *know how* que cada uno tiene, diferentes clientes, diferentes áreas, etcétera. Muy novedoso no es. Lo que sí que es nuevo es que sea a nivel nacional. Pero es más a nivel supervivencia y no una innovación en sí mismo. Es hacerse más grande uniéndose a otro, y la suma de todos nos permite colocarnos a otra altura.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

La eficiencia si, marcando el ROI, saber qué se va a medir y saber si es realmente eficaz.

Respecto a si lo es respecto a otro tipo de organización independiente que no trabaja en red, creo que dependerá de la situación del cliente, si quiere expandirse a nivel nacional necesitará una red y será mucho más eficiente que si tienes que hacerlo todo tu solo. Para eso es el asociacionismo. La apertura a estas fórmulas también es algo que depende de las zonas geográficas. Barcelona, Valencia, País Vasco, son territorios más habituados a este tipo de culturas.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

El contacto con el cliente, la interlocución, debe ser troncal. Si se trata de ayudar a otros clientes de otras agencias a expandirse en tu territorio cada agencia debe mantener la relación con su cliente, pero explicarle bien la organización en red.

Es importante dejar claro el nivel de inversión en cada territorio, y cual va a ser la ganancia industrial que de esta operativa nos vamos a llevar.

La facturación de la red al cliente, no factura cada una de las agencias miembro, y dar la sensación al cliente de que hay un único interlocutor que dirige la red. Al cliente no hay que esconderle la distintas estructuras de las que la agencia forma parte. Lo que no podemos hacer es duplicar interlocuciones y con ello multiplicar los problemas de coordinación.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial: sí*
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores: sí*
- *mantener flexibilidad estratégica: sí*
- *atraer talento: atraer talento creativo, dependerá de la calidad creativa del trabajo que hagas. Si se trata de traer profesionales de valor empresarial, también puedes atraer a estos perfiles.*
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios: sí pero eso es algo que forma parte de esta profesión. Este es el peligro que corremos en cualquier caso.*

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Con transparencia, y cerrando unos acuerdos fuertes, con las cláusulas pertinentes y tipo de sanciones en función de qué tipo de actuación. Después la confianza, y equilibrar los beneficios compartidos.

En las agencias regionales, la distribución geográfica de las agencias, que no compiten por un mismo territorio, limita este riesgo.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: habrá que ver que volumen de negocio está generando esa alianza. Las agencias estamos acostumbrados a trabajar con el modelo de las productoras, se crea un equipo de profesionales para un proyecto, que se disgrega cuando finaliza.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: estamos todos para hacer negocios. La participación en proyectos compartidos es una invitación a adquirir nuevos conocimientos, y participar de los beneficios. Con esa actitud existen menos resistencias a la integración.
- *Pérdida de autonomía*: hay cosas en las que tienes que limitarte, porque tienes que compartir una serie de información y de decisión.
- *Disminución beneficios*: el beneficio inmediato seguramente no sería el mismo que si lo hiciera solo, pero los recursos empleados también son mayores que si trabajo yo solo. Tienes que valorar el beneficio que obtienes en experiencia, y en apertura de mercados. Permite acceder a un cliente mayor al que no se puede acceder de manera individual.
- *Cooperar con la competencia*
- *Ambigüedad jurídica*: se puede manifestar como una Ute (unión temporal de empresas). Si se hacen Utes para ciertas cosas, porqué no se va a montar una red para dar servicio temporal a los clientes. Además, las redes internacionales son tipologías de organizaciones muy maduras, cuyos principios jurídicos pueden aplicarse a una red por el territorio español.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Distintas disciplinas, no sólo publicitarias. Hay que tener visión financiera, saber llevar una cuenta de explotación y controlar las inversiones o gastos. Tener un rol conciliador, visión organizativa, y personas con experiencia.

Los responsables de la organización de la red deben de saber conciliar las jerarquías de la estructura con el peso específico que tiene cada agencia frente a las oportunidades que genera, sin que por ello existan resistencias o duplicidades en la interlocución.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Lo importante es saber a quién aportamos valor. Se le aporta valor a pequeñas y medianas empresas que tienen un nivel de inversión suficiente, pero que no realizan campañas globales o nacionales, sino por áreas regionales. Una agencia de tamaño pequeño o mediano, con clientes de su misma dimensión que quieren expandirse en diferentes áreas o niveles regionales, le es más que útil.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Empresas de ámbito local con un nivel de inversión no muy elevada, interesará los servicios ofrecidos por una red local para su público local.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Es interesante por adquirir un *know how* para otros clientes, o para conseguir otros clientes más grandes. Esto es un “*win-win*”, yo gano y tú ganas, y ese es un poco el trasfondo del negocio.

7.7.2.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

- microempresa tres personas
- colaboradores externos

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

- dar servicio a agencias más grandes

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- modelo internacional, alternativa válida en nacional
- mercado regional de pequeñas y medianas empresas, conocimiento local
- mercado nacional muy centralizado
- necesidad de conocer el entorno

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- referente en redes internacionales

- necesidad de generar sinergias
- no competencia agencias en distintos territorios

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- el modelo no es novedoso, sí lo es que sea a nivel nacional
- estrategia de supervivencia más que de búsqueda de innovación

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- en función de la situación del cliente, que se ajuste a su necesidad

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- todo externo menos interlocución con cliente, coordinación y administración

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí
- atraer talento: en función de la calidad del trabajo
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: ocurre en cualquier caso, no solo en redes

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- transparencia y confianza
- acuerdos formales
- territorios que no compiten en red regional

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: según volumen de negocio esperado vs. generado
- dificultad de integración: no si se comparten objetivos
- pérdida de autonomía: sí, es necesario compartir
- disminución de beneficios: sí, en el corto plazo
- ambigüedad jurídica: experiencia de redes internacionales de aplicación en mercado nacional

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- visión financiera
- capacidad organizativa
- rol conciliador
- experiencia

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- sí, para empresas de tamaño medio con necesidades multiterritorio, no tanto nacionales

En cuanto a la eficacia con **público local**:

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- adquirir nuevo *know how*
- acceso a nuevos clientes

7.7.2.3. Fase de construcción.

Entrevista a Eduard Farrán, socio director y director creativo de la agencia regional Strogonoff, microestructura compuesta por tres personas que da servicio principalmente a otras agencias de mayor dimensión. Por tanto, se trata de una agencia externa de otras agencias, que a su vez está compuesta por perfiles externos vinculados a proyectos. Por su parte, Eduard Farrán cuenta con experiencia abundante en agencias de ámbito nacional e internacional, como Tiempo BBDO, Casadevall Pedreño, Euro RSCG, McCann o El Laboratorio.

Se destaca en primer lugar que este modelo responde a una adaptación a nivel nacional del ya existente en ámbito internacional, con las redes internacionales publicitarias que existen en mercados globales. En ámbito nacional destaca la oportunidad que representa por el conocimiento del entorno local. El entrevistado describe el modelo como novedoso y diferencial, por su capacidad para generar sinergias entre agencias que no compiten en los mismos territorios. Esta es la principal características que facilita la

cooperación por encima de la competencia. Considera que se trata de un modelo eficiente, aunque destaca que lo es para una tipología concreta de clientes, aquellos con interés en crecer en mercados regionales, anunciantes de tamaño medio que operan en un mercado multirregión, no necesariamente ámbito nacional.

Respecto a la estructura de funcionamiento interno, se indica que la interlocución y contacto directo con el cliente debe ser troncal. Las distintas disciplinas de trabajo pueden quedar externalizadas en la agencia, pero la organización y coordinación de la estructura central, debe estar compuesta por perfiles con visión financiera, capacidad organizativa y rol conciliador. Destaca en este sentido que debe tratarse de perfiles experimentados.

Para el entrevistado la alianza en red dentro del sector publicitario consigue cumplir en su totalidad los objetivos estratégicos analizados: aumentar valor interno en las agencias, adquirir nuevas capacidades, conseguir mayor flexibilidad, apostar por compartir conocimiento, incluso atraer talento, ya que la calidad del trabajo colectivo aumentará. Por su parte, limita los riesgos de una mala estimación de los recursos y de la pérdida de autonomía. La disminución de beneficios es un factor probable en el corto plazo, pero permite a las agencias acceder a nuevos mercados con mayor fortaleza que de forma individual.

Agencias. Entrevista número 2.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	microagencia colaboradores externos
	Relación con agentes externos	da servicio a agencia más grandes
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	adaptación modelo internacional mercado regional, conocimiento local mercado nacional muy centralizado necesidad conocer entorno
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	
	Ventaja, diferenciación	referente redes internacionales se necesitan sinergias no compiten en distintos territorios
	Ventaja, innovación	novedoso en ámbito nacional busca supervivencia más que innovación
	Ventaja, eficiencia organizacional	según tipología cliente
	Ventaja, capacidades externas	todo externo menos interlocución
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SI nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad atrae talento según calidad trabajo SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	transparencia y confianza acuerdos formales territorios distintos
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos NO dificultad integración SÍ pérdida de autonomía SÍ disminución beneficios c/p NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	visión financiera capacidad organizativa rol conciliador experiencia
	Adecuación necesidades del mercado	para empresas tamaño medio
	Eficacia con público local	
	Eficacia en gestión de equipos	adquirir know how acceso nuevos clientes

Tabla 30. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 2. Fase II Elaboración propia.

7.7.3. Análisis entrevista agencia número 3. Fase 2.

7.7.3.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Soy Rafael García-Plata, segunda generación de publicitarios. En la primera generación la agencia tenía departamentos de medios, creativos, de investigación de mercados, departamentos de promociones, la definición tradicional de agencia de servicios plenos. Con el tiempo empezamos a trabajar con estudios de diseño externos, hasta que llegó y arrasó el mundo digital. En los años 90 la agencia García-Plata terminó desapareciendo. En el año 94 montamos Alcandora, entre mis hermanos y yo, hasta hoy, 21 años con la agencia.

Soy Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas, tengo un master en Esic y otro en el IESE, y soy profesor asociado en diferentes escuelas de negocio.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

Queremos volver a los servicios plenos, o internalizas los servicios y empiezas a ser competitivo con una oferta global, o acabas entrando en la guerra de servicios parciales de otros agentes del mercado. Intentamos cubrir internamente los servicios que creemos que nuestro cliente va a querer demandar. Nos ha ocurrido que el diálogo con los tecnólogos no tiene demasiado que ver con nuestra forma de hablar. Ahora ese diálogo hemos aprendido a internalizarlo.

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

Ocasionalmente, pero si requiere de una vinculación estable en el tiempo, rápidamente lo intentamos desarrollar de manera interna.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Se está polariza entre los grandes grupos internacionales de publicidad, y las estructuras más pequeñas y con un ámbito de trabajo más ajustado al mercado interno. Tendencia también en *crowdsourcing*, lo que provoca que muchos pequeñitos aparenten ser un pez más grande.

Las alianzas estratégicas necesitan un cambio cultural, históricamente este es un sector muy poco corporativo, y nadie comparte su *know how*, protectores con el conocimiento. Ahora hay una corriente de compartir información, sentimientos, perspectivas. Ahora el futuro es de muchos pequeñitos que juntos hacen las cosas que antes estaban restringidas sólo a las grandes.

Esta es una tendencia que se está dando mucho en Estados Unidos, se necesita frente a un cliente que alguien ponga orden, que ayude a integrar bajo una misma visión los servicios externos que se solicita. La coordinación no es una responsabilidad del cliente.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

Es una solución dentro de la cultura de la “estructura de una productora”, se juntan perfiles distintos y autónomos para un proyecto determinado y cuando éste termina, toda la estructura vuelve a disgregarse. Es el mismo modelo, pero con una estructura colaborativa estable.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Siempre y cuando se comparta un mismo Adn, no una estructura compuesta por “muchos diferentes”. El reto está en conseguir hacer marca de red, y no marca de cada uno de los integrantes de la red. Que la red tenga una personalidad única.

En nuestro caso (servicios plenos) sería contradictorio, cuando se internalizan todos los recursos. En las alianzas estratégicas las personas tienen que compartir un vínculo común que sea diferencial. En el Club de Creativos, entre creativos de distintas agencias sí que existe un Adn común. La dificultad está en encontrar esa esencia común.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Me parece innovador compartir la cartera de clientes para ofrecer valor a ese cliente.

Algo similar he vivido cuando desde García-Plata hemos abierto oficinas en distintos lugares, y donde el problema principal es la idiosincrasia y la cultura concreta de cada lugar. Todavía ocurre más en este sector donde de lo que se trata es de establecer relaciones de confianza. En una pequeña ciudad hay determinados factores en la decisión que no son racionales.

En este sentido la innovación está en la capacidad de la red de crear una marca propia con un espíritu común y abierto, que puedan compartir experiencia y conocimiento de diversos lugares, y que permita enriquecer la relación con el cliente. Esto es un verdadero hallazgo, donde reside la innovación.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Cuanto más externalizas los servicios, más lejos estás de construir una imagen de marca de la compañía. Pero esta modalidad (red externa) está triunfando porque ahorra y es muy eficiente. El problema es que estamos perdiendo valores tradicionales de cercanía e implicación, y afecta en la relación con el cliente, se despersonaliza. Puedes ganar trabajos a corto plazo pero se pierde el valor del cliente a lo largo de los años.

Por otra parte es muy caro mantener a unos perfiles donde no puedes dejar de contar con gente sin problemas jurídicos. Debes contar con una estructura mínima internalizada para construir imagen de grupo, sería un reto construir un vínculo común en un grupo de personas que trabajan juntas para un objetivo. Para la captación es perfecto externalizar, pero para la fidelización lo veo más complicado.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

La captación de negocio puede ser muy eficiente con la red, la fidelización de negocio tiene que ser más a largo plazo. La ventaja competitiva local es convivir con tus clientes en esos lugares, pero se está perdiendo porque la crisis nos ha obligado a una relación más impersonal. El cambio de valores nos debería llevar a mantener mejor relación con las personas.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: por supuesto, puedo sumar argumentos hacia mis clientes, puedo ofrecerles más servicios, y puedo restar cuando puedo perder la interlocución con un cliente nuevo si la red se diluye. Pero vas a aprender más, vas a tener más visión.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: sí, en una comunidad donde se crea un vínculo común y donde todo el mundo aporta.
- *mantener flexibilidad estratégica*: claro, cada uno aporta valor con lo que ofrece, y se remunera con su trabajo porque el proyecto absorbe su coste, esto siempre te ayuda a ser más flexible. Ni siquiera es necesario intermediar en el coste de estos perfiles. Claro aquí también hay una figura de coordinación que tendrá que valorarse cuanto aporta.
- *atraer talento*: con el paso del tiempo, hay determinados perfiles profesionales que no quieren vivir en una región, y no los vas a retener aunque les pagues más. Con la red se supone que puedes contar con un creativo en una región, y el ejecutivo en otra donde tienes al cliente. La red te permite acceder a ese talento sin restricciones de movilidad geográfica.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*:

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Con estos modelos empiezan a caer los miedos de competencia, y empiezan a surgir perfiles de gente que ya no quiere poseer una empresa, poseer un cargo. La red debe funcionar a través de vínculos comunes, dejando a un lado la competencia.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: ahora con la tecnología instaurar modelos de *business intelligence* es cada vez más sencillo. La gestión no es mucho más abrupta que en un modelo más tradicional. Existen muchos modelos de medición para evitar desviaciones.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: claro, pero la crisis y los cambios del mercado actual nos llevan a pensar que sí puede ser este un buen momento para valorar si es necesario mantener esos criterios tradicionales.
- *Pérdida de autonomía*: no lo creo.
- *Disminución beneficios*: no.
- *Cooperar con la competencia*: tienes que saber defender tu terreno, pero si no aportas valor al cliente, al final dirás adiós al cliente.

- *Ambigüedad jurídica*: sin duda, no está preparada jurídicamente, son modelos nuevos. Porque esto no es el modelo tradicional de prestar servicios a una agrupación.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Formación polifacética en todos los aspectos de dirección y organización de la red. No sólo visión financiera, también de marketing, de modelos de negocio. Distintos conocimientos, no para aplicarlos, sino para entender dónde las personas consiguen generar más valor con su trabajo en la red. Los líderes surgen naturales cuando desarrollas iniciativas comunes. Gente con mucho mundo, con mucha visión, con talento en la gestión de personas, y con poco protagonismo.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Si, los *insights* locales consiguen una búsqueda mucho más profunda de los intereses de nuestros clientes. Los resultados deben ser atractivos para los que busquen una respuesta concreta en un territorio. Pero los servicios que van a requerir van a ser plenos, independientemente de la prestación del servicio en una determinada zona. Debe haber 360° en esos lugares, pero la propuesta de valor que se puede hacer al cliente va a ser muy focalizada en áreas concretas, donde se va a conseguir *engagement* con la marca.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

La red le va a traer novedades en la forma de trabajar, va a traer personas nuevas, ideas nuevas, y cosas distintas. Si la vocación del cliente es seguir creciendo, en ese caso la red aporta más valor.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Eso dependerá de las personas que integren la red.

7.7.3.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

- nacional servicios plenos
- se es competitivo con oferta global
- poner el foco de los servicios en la demanda del mercado

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

- de forma ocasional
- para mantener relación estable con cliente, internalización de servicios

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- las alianzas requieren un cambio cultural
- sector muy poco corporativo
- sector que no comparte *know how*
- ahora hay una corriente hacia compartir
- es necesario saber coordinarse e integrar servicios

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- modelo de estructura tipo “productora”, pero colaboración estable

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- el reto está en hacer marca conjunta
- conseguir personalidad única para la red
- dificultad encontrar esencia común

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- es innovador compartir cartera de clientes
- es innovador atender la idiosincrasia y cultura regional
- es innovador crear marca común, basada en compartir experiencia y conocimiento local

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- ahorra y es muy eficiente
- puede despersonalizar la relación directa con el cliente
- más eficaz en fase de captación que de fidelización

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- relación directa con clientes locales, recuperar relaciones personales y cercanas

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí, aprendizaje y más visión
- adquirir capacidades de los competidores: sí, vínculo común y aportación de todos
- mantener flexibilidad: sí, pero es básica la coordinación
- atraer talento: accedes al talento que tienen otras agencias
- impedir que los socios se apropien de competencias propias:

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- generación de vínculos comunes

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: la gestión no es más abrupta, se puede medir fácilmente desviaciones
- dificultad de integración: los cambios del mercado nos abocan a este tipo de relaciones
- pérdida de autonomía: no
- disminución de beneficios: no
- ambigüedad jurídica: sí porque son modelos nuevos

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- capacidad de dirección y organización
- visión financiera y de modelos de negocio
- capacidad de gestión de personas

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- *insights* locales permiten resultados atractivos en mercados concretos
- requiere de servicios plenos para esos territorios

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- la red aporta nuevas formas de hacer las cosas, que te acercan al cliente de forma diferente

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- según los perfiles que integren la red

7.7.3.3. Fase de construcción.

Entrevista a Rafael García-Plata, socio fundador y director creativo de la agencia de ámbito nacional Alcandora. Su estructura cuenta con todos los recursos internos para ofrecer una propuesta global al mercado.

Destaca García-Plata la tendencia en los últimos años hacia el trabajo colaborativo, pero para una colaboración de carácter estable requiere una coordinación central, para facilitar la integración.

La clave de conseguir diferenciación con este modelo en red radica en preponderar la creación de marca conjunta frente a las marcas propias de los integrantes de la alianza, y compartir todos ellos una esencia común. La generación de vínculos comunes entre los miembros es el factor diferencial para equilibrar la competencia a favor de la cooperación.

La innovación se obtiene por la capacidad para reconocer la cultura concreta y la idiosincrasia local, generando relaciones de confianza con las marcas.

La eficiencia organizacional se consigue no solamente por reducir los costos de estructura interna, sino además por las oportunidades en generación de nuevo negocio conjunto a través del contacto con el cliente local. La dirección recae en la estructura central, con perfiles con visión financiera y habilidades para gestión de personas.

Se cumplen los objetivos estratégicos de agregar valor a la actividad empresarial, aumentar capacidades propias y ganar en flexibilidad. El talento se obtiene con los perfiles internos de las agencias socios, pero la propuesta no consigue atraer talento externo. Respecto a los riesgos de estas estructuras, sólo destaca los referidos a la ambigüedad jurídica de la agrupación.

Este modelo representa para el entrevistado una propuesta adecuada para las necesidades del mercado, especialmente para empresas de tamaño medio, y consigue ser eficaz al acceder al cliente con una propuesta diferente.

Agencias. Entrevista número 3.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	nacional servicios plenos foco en servicios demandados por mercado
	Relación con agentes externos	ocasional, casi todo internalizado
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	cambio cultural sector poco corporativo, no comparte corriente hacia compartir necesario saber coordinarse e integración
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	modelo "productora" colaboración estable
	Ventaja, diferenciación	hacer marca conjunta personalidad única de red esencia común
	Ventaja, innovación	compartir clientes atender idiosincrasia regional creación marca común
	Ventaja, eficiencia organizacional	ahorro en estructura riesgo despersonalizar relación cliente eficaz en captación
	Ventaja, capacidades externas	recuperar contacto con cliente local
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad SÍ atrae talento NC requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	vínculos comunes
	Riesgos y amenazas	NO mala estimación de recursos NO dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios SÍ ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	dirección y organización visión financiera gestión personas
	Adecuación necesidades del mercado	para empresas tamaño medio
	Eficacia con público local	llegas al cliente de forma diferente
Eficacia en gestión de equipos	según integrantes de la red	

Tabla 31. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 3. Fase II Elaboración propia.

7.7.4. Análisis entrevista agencia número 4. Fase 2.

7.7.4.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Ángel Riesgo, Presidente y Ceo del Grupo DDB en España. Conferenciante habitual sobre tendencias del sector en España. Trabajó en la directiva de Alas Publicidad, la agencia publicitaria surgida en los años sesenta, y que alcanzo un gran número de delegaciones repartidas por todo el territorio español. Podemos considerarla como una de las primeras y más relevantes agencias nacionales que, ya en los años 70, operaban coordinadamente en todo el territorio nacional a través de sus sedes regionales.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

La publicidad hasta entonces necesitaba poca gestión, era un negocio con márgenes altos, del 40-50%, en cambio en Alas sí que hacía falta gestión porque teníamos que gestionar personal fundamentalmente. Se trataba de empresas relativamente pequeñas en las provincias, y cada agencia la lideraba alguien poderoso en su zona, y en ocasiones con unas malas prácticas tremendas. Nosotros que éramos una empresa americana, sujeta a las normativas americanas. Estas agencias tenían un propietario muy poco identificado con la estrategia central.

En estas agencias se trabajaba todavía a comisión y se gestionaban los medios. La normalización de los procesos comunes era bastante complicada.

Había una oportunidad de ganar cuentas “regionalizadas”, los centros comerciales, los hipermercados, las marcas de automóviles.

Con menos unidades –ya que se tenían agencias en plazas publicitariamente muy pequeñas- hubiera funcionado aún mejor. Las culturas no son provinciales, son regionales. La separación por provincias, tampoco hay tantas diferencias, ni en ocasiones suele haber una población suficiente.

Hay otro negocio de comunidades autónomas, no una red de agencias regionales, sino convertirse en alguien regional que hacía campañas para los poderes regionales, y repetía las campañas. El principal cliente del sector publicitario es el Estado.

En Francia esto es algo muy frecuente. En los Estados Unidos esto es algo completamente normal. Las peculiaridades culturales allí también existen y son normales. Así que bueno es un fenómeno compartido en otros países.

Luego hay agencias que compiten en un entorno regional que han dado el salto al mercado nacional manteniendo su propia marca. Unidades que no están ni en Madrid ni en Barcelona y son muy

profesionales. Pero no es fácil, porque este es un negocio muy personalistas, con un líder muy posicionado localmente.

A veces normalizar procesos, ofrecer algo conjunto, no se consigue porque no se tiene la misma disciplina que en una multinacional, donde todo el mundo es igual. En este tipo de cuentas muchas veces significa ceder. Lo que si que parece necesario es que exista una central madrileña que funcione bien, y alguien hábil en la gestión de independientes.

Muchas similitudes con las redes internacionales, lo que ocurre en este caso es que las cuentas globales daban beneficio localmente y ahora ya no. Ahora los clientes centralizan grandes centros de compra, costes de producción, de estrategia, de creación, y la producción local es mínima.

Ahora con lo digital hay una oportunidad. Los medios sociales son muy locales, y hablan en un idioma, por lo que no puede llevarse desde internacional.

En España hay una posibilidad de ser inteligente regionalmente. Se debe hacer algo que las grandes multinacionales hoy en día ya no pueden hacer. Las agencias de fuera de Madrid o Barcelona son más generalistas, menos especialistas. Eso es bueno, porque el cliente puede tener un servicio más global. Pueden hacer marketing directo, pueden hacer publicidad, pueden hacer digital. Y una ventaja fundamental es que tienen una mayor cercanía al cliente. En Madrid también hay agencias regionales. Para la red se puede pensar que además de la coordinadora se necesite también una agencia en Madrid. Porque hay clientes en Madrid que en términos publicitarios tiene muy poco volumen. Al final lo que se hace en sectores como el *retail* es mucho esfuerzo local. Al final hay una oportunidad local y táctica, en lo mejor de la palabra táctica. Y es que a veces la publicidad principal es la promoción. El alejamiento que han tenido las grandes agencias da una oportunidad a una red más descentralizada.

Esfuerzo por ganar reputación. Es difícil porque las marcas de las agencias, hasta las grandes agencias, cada vez son menos conocidas por los anunciantes. Llegar en los rankings a tener altura es difícil y muy importante.

Hoy ha dejado de haber cuentas muy grandes. Hay un cliente intermedio que necesita soluciones y que está regionalizado. Ahí hay una oportunidad porque yo creo que el formato de las agencias grandes es un formato que se muere. Los presupuestos regionalizados o fragmentados puede ser más viable en cuentas que al final tienen una gran actividad en lo local. Y luego están las oportunidades de lo local, que obviamente a veces están en los eventos, el social media, las promociones, en todas esas partes más tácticas del negocio.

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Hay cuentas muy globalizadas y la publicidad se ha convertido en algo menos importante de lo que era. La calidad publicitaria no está siendo la primera prioridad de los anunciantes, pero sí que es verdad que muchas cuentas su realidad es regionalizada. Venden localmente porque hay peculiaridades locales. Y ahí está todo el *retail*. Las oportunidades creativas las están dando lo grandes *retailers*. Es el *retail* una de las grandes oportunidades, y eso es perfectamente regionalizable. La respuesta es sí, pero no para todo el mundo, y *retail* no sólo tiendas, también banca, seguros, todo eso es *retail*.

Por otro lado está el entorno digital, que cambia las reglas del juego, que es muy global, pero que tiene una aplicación y una ejecución local.

Una oportunidad es dar un servicio más liviano. Las grandes estructuras publicitarias tiene unos grandes costes, las multinacionales tienen unos costes enormes que les vienen de fuera, costes aparejados, *overhead*, que son tan altos que al final una agencia local puede ser líder en costes. Es un formato mucho más horizontal, los directivos se involucran en las cuentas. Una agencia normal de publicidad puede tener un *overhead* del cien por cien, en cambio una agencia moderna digital puede tener un cuarenta y cinco por ciento de *overhead*, y una agencia regional debe estar en esos términos.

Hay menos gastos de superestructuras, directores generales. Hay agencias que se han adelgazado por el medio, pero tienen grandes estructuras directivas y personal muy de base. Existe una posibilidad de competir con agencias “deformes” en su estructura.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

En cualquier agencia una de las grandes batallas es la austeridad en el *overhead* y la inversión en el talento. Y las agencias buenas son así. Hay poco personal de perfil bajo porque no quieren llevarlo todo. En las agencias locales tienen que tener un brazo ejecucional, porque regionalmente hay mucho negocio. Lo que haría es invertir en el talento de las disciplinas que a veces las grandes agencias desprecian, promoción, redes sociales, eventos, relaciones públicas, y medios locales.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

La diferenciación es nuestro negocio. A veces la descentralización de una cuenta perjudica a las estructuras del anunciante, el decisor suele estar centralizado. Aquí se produce muchas veces un conflicto de intereses que puede darte problemas para ganar cuentas.

La ventaja competitiva existe, pero es muy difícil de explicar. Hay que dar una sensación de solidez muy grande para ganar la cuenta global. Los anunciantes se han empeñado en hacer un concurso para llevar las cuentas donde la creatividad manda en la elección sobre un proceso mucho más importante que es la gestión del proceso publicitario. La mala selección de agencias es un problema muy grande.

Hay una ventaja competitiva es la cercanía, el estar pegado al consumidor, que al final es la clave de una agencia, el comprender al consumidor y sus peculiaridades locales. El problema de esto está en los costes, hay que saber hacer eso con unos costes equivalentes a como lo haría una agencia centralizada.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Para el anunciante eres algo diferente. Este modelo está rompiéndole el camino. Yo creo que aquí la innovación es clave. Lo importante es saber darle un aspecto de solidez. El cliente lo que necesita son garantías.

Ahora los clientes son compradores, y ven cómo se puede ahorrar más. Hacer un planteamiento que es interesante en términos económicos es muy importante. Los anunciantes regionalizados saben que las peculiaridades geográficas son muy relevantes para ellos, aunque a veces no le guste porque le complica la estrategia global. Este es un país con muchas diferencias, y lo es también en la publicidad, que es un espejo de la vida.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Si pero es fundamental que se trabaje en herramientas, *tools* para la estrategia, cosas comunes que te hacen real. Una red es sólida porque sus *tools* estratégicas son buenas e iguales en todas partes. Cuanto más sólido sea esto, más marcado queda el diferencial. El discurso sería como nosotros tenemos una herramienta estratégica que la vamos a poner a tu disposición.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

Yo todo esto lo veo también desde un punto de vista emocional, es decir, el creativo madrileño que va a la oficina posiblemente en metro, y que no conoce España realmente, no está capacitado para pensar en tu cuenta. Y luego hay un aspecto de costes, para qué vas a pagar toda una pirámide de recursos humanos como en las multinacionales, favorece el hecho de pagar a quien va a trabajar en tu cuenta. Ahí hay una oportunidad porque el cliente eso sí lo ve.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial: sí*
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores: sí, pero hay que conseguirla.*
- *mantener flexibilidad estratégica: seguro*
- *atraer talento: sin duda*
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios: nunca te vas a fiar de todos porque eres un ser independiente, pero el Directivo de agencia local está muy solo, con lo cual la colaboración es muy importante. Es necesario crear unas reglas del juego muy claras, siempre habrá luego conflictos, En los pactos a tanto no se puede llegar, porque este es un negocio muy competitivo y por tanto tiene que haber una cierta libertad.*

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

La colaboración tiene que ser más importante que la competencia. Entender que las agencias de otras regiones, son gente igual que tú pero allí, y que tienen los mismos problemas.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: no lo veo un riesgo, invertir en compartir es algo bueno en general. Pero es algo que hay que saber utilizar, y se tiene que ser equitativo. Disminuyen los riesgos con una buena selección de los socios.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: que se trate de agencias que sean indiscutibles.
- *Pérdida de autonomía*: claro, hay otro riesgo y es que las agencias no son independientes para siempre, hay agencias que de repente las compras una multinacional.
- *Disminución beneficios*: si es nuevo negocio no estás disminuyendo. Hay que conseguir que las cuentas se lleven con rentabilidad. Tener disciplina financiera. Gestionar ahora una agencia bien, como lo hacen las multinacionales, es muy complicado. Tienen otros defectos, porque en ese marketing delgado pierden a veces talento.
- *Cooperar con la competencia*: Yo creo que ayudar a las locales a tener un mayor conocimiento financiero debe ser una de las aportaciones de una red, y esto lo consigues a través de la cooperación. Compartir experiencias, metodologías, riesgos de impagos, hay muchas cosas ahí que a veces el director de agencia no las ve, pero que son muy importantes. Una red de independientes tiene que dar servicios de valor añadido que sí que da una multinacional.
- *Ambigüedad jurídica*: no. Depende del contrato que firmes. La clave de esto es que nada puede ser gratis. Hay que pagar por esto, darle valor. La gente no valora lo que es gratis. Y esto no es fácil, porque hay que darle algo a cambio. Hay una oportunidad por no necesitar de grandes estructuras burocráticas.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Lo primero que tiene que ser es comercial, en una agencia los que no son comerciales no sobreviven. Si tu ofreces un modelo muy administrativo y muy burocrático, la gente no te lo va a comprar.

Ofrecer este tipo de herramientas, de *tools*, apoyos, y el hecho de compartir, que es muy útil. Pero al final lo que van a pagar los socios es un plan de captación de negocio.

Persona de habilidad en *managenet* global. Normalmente no será un publicitario al uso. Veo más un comercial hábil liderando quizás junto a otro perfil más de coordinación, con habilidad para las relaciones humanas. Y siempre sin crear superestructuras.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

7.7.4.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

Alas Publicidad, modelo multiterritorio similar en los 70.

- agencias regionales integradas en modelo con poca cultura de compartir
- oportunidad para cuentas regionales, *retailers*
- diferencias entre regiones, no provincial
- basada en referentes internacionales
- requiere de oficina central en Madrid que sepa gestionar regiones
- lo digital da la oportunidad, los medios sociales son muy locales
- empresas regionales más generalistas, menos especialistas
- oportunidades en lo táctico, en la promoción
- las agencias globales son cada vez menos sostenibles

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- cuentas poco globales, realidad regional, peculiaridades locales: *retail*
- el entorno digital cambia las reglas del juego
- agencia local más sostenible en costes que una global
- estructura más horizontal, menos superestructuras directivas

En cuanto a la **adaptación de los cambios del propio sector publicitario**:

- facilita la austeridad en el *overhead*
- en agencias regionales son más *seniors* los perfiles ejecutivos
- invertir en talento en otras disciplinas: promoción, rrss, eventos, medios locales

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- existe esa ventaja competitiva pero difícil de explicar
- ventaja en la cercanía, conocer peculiaridades del consumidor local

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- la innovación existe, pero hay que darle aspecto de solidez, garantías
- hay que ser competitivos en precio
- la gestión local complica la estrategia global

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- invertir en herramientas estratégicas de gestión comunes en todos los territorios
- ofrecer el “método” como elemento diferencial

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- los equipos creativos pegados a la realidad local
- el coste del talento externalizado, el cliente lo ve

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí
- atraer talento: sí
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: el director de agencia local es muy independiente, pero necesita de la colaboración. Los conflictos son inevitables

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- colaboración basada en compartir los mismos problemas con agencias de otras regiones

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: no veo ese riesgo, y disminuye con una buena elección de socios
- dificultad de integración: agencias que aporten valor

- pérdida de autonomía: sí existe
- disminución de beneficios: sí es nuevo negocio no disminuye, pero hay que hacer las cuentas rentables, gestionar bien, disciplina financiera
- ambigüedad jurídica: no, la clave está en darle valor a la participación, pagar por estar

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- comercial
- administrativo y burocrático
- conocer herramientas estratégicas de gestión
- habilidades para el *management*
- un perfil comercial junto a otro de coordinación

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

En cuanto a la eficacia con **público local**:

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

7.7.4.3. Fase de construcción.

Entrevista a Ángel Riesgo, Presidente del grupo internacional DDB en España, y directivo de Alas Publicidad en los años 70, la que fuera una de las primeras agencias en España que trabajó con una extensa red de oficinas en todo el territorio nacional.

El entrevistado, con amplia experiencia en agencias de corte internacional, destaca este modelo como heredero de las redes internacionales, más extendido en otros países como Estados Unidos o Francia. Se refiere a las agencias globales como “*poco sostenibles*”, frente a estos modelos colaborativos más horizontales, aunque se trata de estructuras todavía poco conocidas y que hay que saber trasladar al mercado desde una imagen de diferenciación y solidez. La diferenciación de su propuesta prevalece fundamentalmente en la cercanía y el conocimiento del consumidor.

Riesgo se refiere a la oportunidad que representa para sectores específicos como el *retail*, o actividades concretas, de contenido más táctico, como las promociones. También reconoce al mundo digital como muy local.

La eficiencia organizacional no se encuentra únicamente en la adecuada organización de las estructuras, sino también en invertir en herramientas comunes, y en disponer de un método propio. Respecto a la distribución de los equipos, la creatividad debe ser aportada desde las agencias locales. La estructura central, compuesta por un perfil director y gestor, con habilidades para el *management* y para la coordinación de recursos. La función comercial es también un requisito central para esta figura. Destaca a su vez Riesgo que las agencias regionales disponen en general con perfiles más *seniors*, lo que representa también una diferenciación en ámbito nacional.

La red de agencias regionales cumple todos los objetivos estratégicos de la investigación: aumentar valor empresarial, adquirir nuevas capacidades, mejorar la flexibilidad interna, atraer talento y ser un facilitador para compartir conocimiento. Ángel Riesgo encuentra pocas amenazas para este modelo, ya que ni la estimación de recursos, la dificultad de integración, la disminución de beneficios o la ambigüedad jurídica representan obstáculos insalvables para el entrevistado, y donde la buena elección de socios es un requisito fundamental. La pérdida de autonomía es el único riesgo real del modelo.

Agencias. Entrevista número 4.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	agencias regionales poca cultura compartir oportunidades cuentas regionales retail basado en modelo internacional requiere oficina central de coordinación digital es muy local empresa regional más generalista oportunidades en lo táctico, promoción agencias globales poco sostenibles
	Relación con agentes externos	
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	cuentas poco globales en retail digital cambia reglas del juego agencia local más sostenible estructura horizontal
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	estructuras más austeras perfiles más seniors en agencias regionales talento en disciplinas tácticas
	Ventaja, diferenciación	difícil de explicar ventaja en cercanía, conoce al consumidor
	Ventaja, innovación	necesita imagen de solidez ser competitivos en precio gestión local complica estrategia global
	Ventaja, eficiencia organizacional	invertir en herramientas comunes método como elemento diferencial
	Ventaja, capacidades externas	equipos creativos locales
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	colaborar al compartir problemas
	Riesgos y amenazas	NO mala estimación de recursos NO dificultad integración SI pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	comercial y gestor habilidades para management comercial coordinador
	Adecuación necesidades del mercado	
	Eficacia con público local	
	Eficacia en gestión de equipos	

Tabla 32. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 4. Fase II Elaboración propia.

7.7.5. Análisis entrevista agencia número 5. Fase 2.

7.7.5.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Soy Gonzalo Sánchez-Taín, Director General de McCann España. Soy licenciado en Derecho, tengo un MBA del IESE, y a partir de ahí empecé mi carrera en marketing. He trabajado en anunciante, Pepsi, Tabacalera, Electronic Arts, y en agencia, en BBDO Mancebo, y luego ya entré en McCann donde llevo quince años en McCann.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

No trabajamos en local. En ocasiones podemos tener algunas implantaciones en punto de venta o eventos y bajadas a nivel más regional, pero McCann como agencia en España tiene tradición de trabajar con marcas nacionales. Más bien al revés, incluso trabajamos para marcas para fuera de España, con la crisis hemos tenido que salir fuera. McCann España vende alto valor creativo y estratégico. Tenemos creativos de primer nivel, lo que nos permite que marcas desde fuera de España nos pidan proyectos. Coca-Cola por ejemplo, nos da *briefings* para hacer la campaña global de navidad desde Atlanta.

Con otras marcas del grupo, como Momentum, estamos más en contacto con el mercado del punto de venta o lo regional, aquí puede tener sentido una estrategia de más *approach* local.

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

McCann muy excepcionalmente. Momentum sí me consta, por hacer acciones de eventos y patrocinios. McCann es más la creatividad.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Desconozco el funcionamiento interno del mercado regional. Nosotros vemos a las agencias locales como un mercado distinto. No sé en qué medida pueden estar afectadas para el nuevo escenario, en el que sí han cambiado cosas para las grandes. En tiempos de crisis todos tendemos a reducir estructura, y en ese sentido sí que tiene sentido trabajar en red, y que haya cierta agrupación, lo que pasa es que los clientes que tienen estas agencias son muy locales también.

A mi de entrada me cuesta ver la necesidad, frente a una única agencia global centralizada en Madrid o en Barcelona. Me suena como complicado. Puede ser más barato por estructura, pero los buenos profesionales están en las agencias multinacionales. No le veo demasiadas ventajas, sólo si mi proyecto como marca tiene mucho de implantación local. Entonces ahí veo claramente una ventaja que no tendría un gran grupo. Si es algo más que una campaña (táctica), si algo estratégico no es tan interesante. Lo veo para comunicar un evento con implantación en muchas localizaciones distintas, por ejemplo creo una cerveza para las fiestas. Ahí no va a llegar un Ogilvy o un McCann, con esa flexibilidad, con esa rapidez,

con ese conocimiento local. Ahí lo puedo ver, pero no como alternativa al modelo actual de agencias existentes.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

En determinado tipo de proyectos sí lo veo diferencial, pero como una nueva fórmula para trabajar en el mercado lo veo más complicado. Es sumar intereses muy distintos, si la ventaja diferencial es el conocimiento local, según qué proyectos y qué clientes puede ser muy interesante. Pero siempre desde la óptica de la implementación local. Las campañas publicitarias no necesitan tanto. Las marcas que trabajamos en McCann que son bastante globales no me las imagino trabajando con una red de agencias locales, a menos que fuera para un tema de implantación.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

La creatividad no tiene que estar en la parte central de la red. Se aporta creatividad a la campaña general desde los creativos de las agencias locales. Puede haber una creatividad patrón y luego una adaptación local. Hay muchos modelos, y probablemente ninguno es de éxito sobre otro. Hay épocas, marcas y escenarios diferentes. Hay marcas con una estrategia muy centralizadora, y otras que dejan mucha libertad, para hacer creatividad local libremente. Ese planteamiento entre lo global y lo nacional lo puedes trasladar igual a lo nacional y lo local. Puedes tener en esos sentido mucha libertad para hacer mucha creatividad muy dispersa.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

A nivel provincial tampoco tiene porqué haber un talento creativo, no habría nivel creativo en todas las sedes. Tendría mayor control con un “patrón” central, y luego los demás adaptarlo en cada región, a los *insights* locales. Centralizar la creatividad porque es lo mejor para el mensaje unificado de la marca.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: agregar valor sí por compartir recursos, conocimiento y aprendizaje de los otros.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si porque además cada uno actúa en un mercado distinto.
- *mantener flexibilidad estratégica*: compensar recursos. Este negocio consiste en tener el menor *overhead* posible.
- *atraer talento*: no, eso depende de las marcas para las que trabajas. Para los creativos es esencial “para que marca he trabajado”, no tanto si la agencia está en red regional o no.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*:

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Por el tamaño del negocio, empresas complementarias con la mía. Puede darse también que dentro de una red tengamos especialistas.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir):* cada vez más trabajamos con estructuras *freelance*. La clave es tener una estructura buena fija y luego contar con estructuras flexibles.
- *Dificultades de integración (falta de química):* esos riesgos existen siempre que hablamos de fusiones. Esto es más una federación, con lo cual la parte egoísta que siempre existe en este mundo empresarial está más salvaguardada. Riesgo siempre hay, pero sería peor una fusión.
- *Pérdida de autonomía:* ahí haces un balance, siempre pierdes autonomía pero si lo haces es porque te interesa.
- *Disminución beneficios:* si, eso pasa ya incluso a nivel nacional, al colaborar con otra agencia. Pero si no lo hicieras con ella, no lo ganarías, entonces hay un *trade off* ahí.
- *Cooperar con la competencia:*
- *Ambigüedad jurídica:* no lo sé, el tema al final también es sentido común, seguro que hay maneras de hacer lo sin ambigüedad, las cosas claras en contratos privados. El derecho es bastante razonable siempre y es una buena herramienta.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Perfiles mixtos, este es un negocio muy variado. Veo un modelo de manager un perfil muy conciliador de intereses, no el empresario muy carismático, con más autonomía e independencia. Alguien dialogante y conciliador. También muy comercial, con mucho sentido financiero. Y luego ya si sentido creativo, pero eso ya no es tan importante. Es un trabajo muy de *management* y de dirección.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Existe seguro, pero no sabría cuantificarlo. No es una tendencia con cada vez más demanda. Siempre se ha necesitado implantación local de temas nacionales. Ahí hay una oportunidad seguro. Hay que saber detectarlas. No en todos los sectores y no en todas las marcas. La cerveza es un ejemplo de mercado regionalizado. Que puede ser un modelo válido desde luego, pero no un modelo muy mayoritario.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Si soy anunciante, más que una red de agencias plantearía una marca de ámbito nacional, un McCann, y luego una agencia local. Me interesaría más un McCann para lo gordo, y luego una agencia en Valencia, otra en Cataluña y otra en Galicia, por ejemplo. ¿Y que encima estén asociadas entre ellas? Bueno, pero no me parece un driver eso.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

De otra manera necesitas más inversión y supone más riesgo. Tendería a ser conservador en eso, si lo puedo hacer con otra asociada, probablemente pierda algo de margen, pero puede ser un modelo que me asegure fidelizar al cliente también. Tendría que compartir un poco más el ingreso, pero es otro modelo, es menos arriesgado. Encontrar al buen *partner* es más seguro.

7.7.5.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

- pertenencia a grupo internacional
- ámbito nacional e internacional, no regional
- vende alto valor creativo y estratégico
- otras marcas del grupo en contacto con mercado local, punto de venta

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

- muy excepcional

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- agencias regionales mercado distinto, desconocimiento
- las agencias grandes si están reduciendo estructuras
- los buenos profesionales están en las agencias multinacionales
- funcionan en lo táctico, pero en lo estratégico no representa una alternativa al modelo actual de agencia

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- diferencial en proyectos puntuales
- interesante para cierto perfil de clientes
- más para fase de implantación

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- aportan los creativos locales a la campaña general, adaptación local
- hay muchos modelos, y ninguno de éxito frente a otro

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- la creatividad local debe aportar valor en la adaptación regional

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí, compartir recursos y conocimiento
- adquirir capacidades de los competidores: sí, mercados complementarios
- mantener flexibilidad: sí, compensación de recursos entre agencias
- atraer talento: no aporta el formato en red
- impedir que los socios se apropien de competencias propias:

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- empresas complementarias en dimensión
- red de especialistas

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: no, flexibiliza estructuras
- dificultad de integración: mayor en una fusión
- pérdida de autonomía: sí, pero lo haces si te interesa
- disminución de beneficios: sí, pero genera acceso nuevo negocio
- ambigüedad jurídica: se puede atar con contratos privados

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- perfil mixto
- rol conciliador

- autonomía
- comercial y *management*

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- sí, hay oportunidad seguro, siempre se necesita implantación local
- detectar sectores clave

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- igual de eficaz trabajar con agencias locales para necesidades locales

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- menor riesgo que trabajar solo

7.7.5.3. Fase de construcción.

Entrevista a Gonzalo Sánchez-Taín, Director General de McCann España. Perteneciente a un importante grupo internacional, la agencia española trabaja para el mercado nacional e internacional, y sólo de manera excepcional requieren de colaboración externa. Dentro del grupo existen otras marcas que trabajan en ámbito regional.

En primer lugar destaca la visión de Sánchez-Taín del mercado regional como un mercado distinto al de la agencia nacional, enfatizando el valor de los profesionales de visión estratégica de la agencia nacional. Para el entrevistado la agencia regional tiene un contenido mucho más táctico, por lo que el modelo en red es atractivo principalmente por las ventajas que se consigue en la fase de implementación. A su vez destaca que esta fórmula es diferencial para algunos segmentos de mercado, no para todos. Un ejemplo de estos segmentos con intereses territoriales diversos sería el de las cervezas. Además, se apunta en la entrevista como muchas agencias nacionales han necesitado reducir estructuras, por lo que trabajar en red es más eficiente desde el punto de vista de la reducción de costes de estructura que conlleva.

Desde el punto de vista organizacional el valor se encuentra en la creatividad local, por lo que debe quedar en las agencias regionales, pero se necesita un “patrón” central,

donde centralizar la creatividad y dejar en manos de las agencias regionales la adaptación del mensaje a sus territorios. Junto a la creatividad, la estructura central debe contar con perfiles de *manager*, personas autónomas e independientes con capacidad de liderar y generar consenso. También señala que debe contar con habilidades comerciales.

Para el entrevistado este modelo permite el cumplimiento de los objetivos de aumentar valor empresarial, adquirir nuevas capacidades y convertirse en organizaciones más flexibles compensando recursos. El principal riesgo sería la pérdida de autonomía, aunque se obtienen a cambio otros beneficios que compensan la participación en el modelo.

Se trata de un modelo que se adecúa a las necesidades del mercado, pero para sectores y marcas concretas, por lo que es importante saber detectarlas. En términos de eficacia en la gestión supone asumir menores riesgos que de forma individual, por lo que contar con buenos *partners* es un elemento clave para el éxito del modelo.

Agencias. Entrevista número 5.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	grupo internacional ámbito nacional e internacional vende valor creativo y estratégico dentro del grupo, marcas para regional
	Relación con agentes externos	muy excepcional
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	mercado regional distinto se están decuciendo estructuras buenos profesionales en multinacionales agencia regional no trabaja bien estrategia
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	
	Ventaja, diferenciación	proyectos puntuales sólo para algunos clientes aporta más en implementación
	Ventaja, innovación	
	Ventaja, eficiencia organizacional	creativos locales para adaptación local no existe un único modelo de éxito
	Ventaja, capacidades externas	creatividad local para adaptación
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad NO atrae talento NC requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	agencias de similar dimensión red de especialistas
	Riesgos y amenazas	NO mala estimación de recursos NO dificultad integración SI pérdida de autonomía SI disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	perfil mixto conciliador autónomo comercial y management
	Adecuación necesidades del mercado	si, necesidades locales siempre detectar sectores clave
	Eficacia con público local	agencias locales para necesidades locales
Eficacia en gestión de equipos	menor riesgo que solo	

Tabla 33. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 5. Fase II Elaboración propia.

7.7.6. Análisis entrevista agencia número 6. Fase 2.

7.7.6.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Iker Mújica, actualmente creativo independiente. Licenciado en Publicidad y en Periodismo por la Universidad del País Vasco. En 2012 dejó el mundo de la agencia y empezó a trabajar por mi cuenta. Hoy en día colaboro como externo con distintas agencias como Publips, Engloba, Cul de Sac, o Smäll, agencias muy diferentes pero todas regionales.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

Las agencias han disminuido su tamaño, ha salido mucha gente de las agencias, y desde hace poco esta tendencia ha cambiado y están empezando a crecer de nuevo. Esta tendencia ha sido la misma en todas las agencias.

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

Hoy en día todo ha cambiado, cada vez las agencias están más habituadas a funcionar con perfiles externos, también los equipos internos de las agencias se han habituado a trabajar con gente de fuera. Lo ven como una oportunidad para hacer crecer sus proyectos al trabajar con externos. Antes de 2010, los que nos veíamos abocados a colaborar dentro de las agencias nos veíamos un poco cuestionados. Esta visión ha desaparecido completamente, ahora se busca a la gente por sus habilidades específicas, buscar el mejor talento para cada proyecto, esté donde esté.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

La cooperación y la apertura que existe con los *freelance* también se da a nivel de empresa. Si es más fácil trabajar con profesionales independientes también lo es trabajar con otras agencias u otros equipos que conozcan el terreno mejor que tú. Esto ya se ha hecho mucho antes en entornos internacionales, y ahora se ha desarrollado a nivel España.

El modelo cooperativo ha crecido y ha madurado. En toda esta filosofía global de colaboración, de buscar el talento, también tiene que entrar buscar el conocimiento local, es lógico, si hay alguien allí que conoce el terreno mejor que tú, lo mejor es que colabores con él.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

Más que las crisis económicas, el cambio organizativo se ha modificado hacia modelos más colaborativos, por su capacidad de llegar a públicos más segmentados. Las agencias locales te permiten llegar a públicos segmentados a nivel geográfico de manera más eficiente. Esto es España es importante, porque hay una idiosincrasia propia en cada región. La capacidad de llegar de forma directa a tu público a través de

Internet, que ha traído la consciencia de esta manera de trabajar, las redes sociales y la manera de interactuar de las personas, más que una cuestión económica.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

El anunciante valorará positivamente que alguien que le garantice el conocimiento del terreno, porque hemos visto campañas de grandes marcas aplicadas a nivel local, que eran un auténtico desastre. Esto sólo lo puedes conseguir si estás dentro del tejido cultural de la ciudad, sino es realmente difícil.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Yo no lo veo como algo innovador. La innovación hoy en día se consigue con otras cosas, que creo no tiene que ver con la fórmula de colaboración con otras agencias regionales.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

No creo que deba ser complicado ser más eficiente que de manera individual. Cuando montas la red vas a pedir a las agencias unos requisitos a la hora de organizarse, establecer unas mecánicas que aseguren el buen trabajo y la coordinación entre los recursos internos y externos.

En cualquier caso tampoco es fácil trabajar con colaboradores en la distancia, tendemos a ser críticos con lo de fuera, pueden surgir roces y tener una visión muy negativa de la colaboración empresarial.

Lo más difícil es generar sensación de equipo entre gente que colabora de manera puntual, y que además no se ha buscado. Cuando es la propia estructura quien te aboca a juntarte con otro equipo, y la decisión no es tuya, ahí los egos son peligrosos. Este es un sector un poco especial en eso.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

La relación con el cliente debe estar en la central, y la dirección del proyecto también, pero la estrategia, la creatividad, el diseño, todo lo que es el talento creativo, todo esto debería estar a nivel local. Cuanto más cerca esté del terreno más sentido tiene.

También podría plantearse como un equipo central para campañas nacionales, pero interlocución local cuando se trata de un cliente muy regionalizado en el ámbito geográfico de una agencia. En este caso puede ser que la gestión sea local y el talento regional. Por tanto la estructura depende de la tipología de los clientes. Luego hay sectores específicos donde la regionalidad tiene un componente fundamental, como por ejemplo las cervezas, hay que saber para quien trabajar, y ajustar la estructura a esto.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: sí, al menos en determinados proyectos y determinados clientes. Además me da visibilidad para un tipo de clientes que antes no lo tenía, por lo que en ese caso también.

- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: sí, este nuevo modelo nos ayuda a darnos cuenta de que hay cosas que no se pueden copiar. Por mucho que colabores tu seguirás siendo tú y el otro seguirá siendo el otro. La esencia de cada agencia se mantiene. Y luego además de pensarlo hay que implementarlo, y eso no se copia, ese miedo no puede existir.
- *mantener flexibilidad estratégica*: claro, porque puedes desarrollar tú una parte y la otra entregarla a otro equipo para que la desarrolle, así hay muchas posibilidades.
- *atraer talento*: no creo que a alguien le atraiga más esta estructura simplemente por esto, creo que es algo más empresarial.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: yo creo que una vez que te metes, tener reticencias es un poco peligroso, al final se va a acabar notando en el trabajo. Si no te fías, esa estrategia no es la más adecuada para ti.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Posiblemente estando de acuerdo en un código ético, unos principios comunes para todos los integrantes que no vas a quebrantar. Pero tendría que ser al principio, cuando decides formar parte de algo así.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: sí existe el riesgo, es difícil medir los recursos que va a necesitar un proyecto.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: puede pasar, pero si no hay *feeling* te tienes que dar cuenta al principio, hay un componente instintivo que te tiene que decir con quien sí y con quién no.
- *Pérdida de autonomía*: no, yo creo que no.
- *Disminución beneficios*: no porque de otra forma no tendrías esos beneficios añadidos.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: no es tanto la figura jurídica como una filosofía de colaboración y de trabajo. Un sistema donde el resto de socios pueda decidir cuando un socio no está cumpliendo con lo acordado. Posiblemente necesitas un papel asesor externo, para que en la fase inicial se establezcan unas pautas de funcionamiento.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Tener varias figuras que resolvieran diferentes funciones. Una más de captación, y otra orientada a la coordinación entre las agencias que colaboran en un proyecto. Perfiles muy distintos y complementarios. La parte de creatividad, la agencia que capta lidera creativamente, aunque luego pida apoyo a otras agencias para identidad local. Pero si empiezan a darte órdenes o a discutir tu criterio desde otra agencia, es realmente delicado.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Creo que es un servicio muy útil para las marcas. No creo que exista una demanda real, pero si pienso que la mayoría de los productos tampoco tenían una demanda real antes de existir.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Si, pero hay una labor importante de dar a conocer el modelo porque no es algo que esté en la mente de los grandes anunciantes. Hay una filosofía en este país del centralismo, y hay que instaurar una filosofía de búsqueda de talento, donde no es tan importante dónde esté la agencia como el trabajo que haga.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Sería un poco el modelo de agencias que dependiendo del proyecto trabaja con perfiles externos especializados, gente que estén alineadas con la cuenta en cada caso.

El freno lo veo en la agencia, no en el cliente que normalmente no percibe tanto diferencias entre las agencias, nos ocurre más a las agencias y profesionales cuando nos miramos entre nosotros.

7.7.6.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

- creativo independiente
- trabaja para agencias regionales
- mucha salida de las agencias de perfiles que ahora son *freelance*

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

- absoluta
- se busca el talento externo más adecuado para cada proyecto

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- el mercado está ahora más abierto a trabajar con agentes externos

- el modelo cooperativo a crecido y madurado
- hay que colaborar con quien aporte conocimiento local

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- los modelos colaborativos permiten llegar a públicos más segmentados
- las agencias regionales son más eficientes con públicos locales
- Internet también ha propiciado esta necesidad de cercanía

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- Sólo puede aportar diferenciación en conocimiento local la agencia regional

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- no se consigue innovación a través de la colaboración regional

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- con buenas mecánicas internas se consigue un modelo más eficiente
- no es fácil trabajar en la distancia
- dificulta sensación de equipo con colaboraciones puntuales

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- creatividad en agencias locales
- interlocución con cliente y dirección de proyecto centralizada

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí, mayor visibilidad
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí, desarrollo de proyectos compartido
- atraer talento: no
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: estrategia basada en la confianza para que funcione

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- código ético
- principios compartidos

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: sí, difícil de medir
- dificultad de integración: no si se resuelve al principio
- pérdida de autonomía: no
- disminución de beneficios: no, nuevo negocio
- ambigüedad jurídica: requiere asesoramiento externo para establecer mecanismos

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- un captador y un coordinador

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- muy útil para las marcas
- hay que dar a conocer la oferta para generar demanda

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- hay que dar a conocer el modelo para demostrar esta fortaleza

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- escoger los mejores especialistas en cada caso

7.7.6.3. Fase de construcción.

El entrevistado es Iker Mújica, creativo independiente que procede del mundo de la agencia regional. Actualmente trabaja como *freelance* para agencias regionales, conformando equipos externos con otros profesionales independientes. Hoy en día las agencias y sus equipos internos se han acostumbrado a trabajar con perfiles externos que aportan talento a proyectos puntuales.

El modelo colaborativo, procedente de modelos internacionales, es innovador en el ámbito nacional. La colaboración entre empresas se ha extendido y ha madurado, y esta filosofía también funciona entre estructuras que comparten el conocimiento local. Se

trata de un modelo enfocado a segmentos específicos de mercado, lo que a través de una red de agencias geográfica permite ser más eficiente, por la idiosincrasia diferente de cada región.

Para el entrevistado no representa una ventaja clara en innovación, y su principal dificultad en cuanto a la organización interna es generar sensación de equipo entre los perfiles internos de cada agencia que trabaja conjuntamente. Debe existir una central de coordinación y gestión directa con el cliente, mientras que la creatividad, la estrategia y el diseño forma parte de cada agencia territorial. No obstante también podría contarse con creatividad centralizada para un cliente nacional, pero siempre dependerá de la tipología de clientes.

Según Mújica el cumplimiento de objetivos estratégicos de la red regional es casi total, en cuanto a aumentar el valor empresarial propio de cada agencia, adquirir nuevas capacidades y conocimientos, desarrollar mayor flexibilidad y crear un funcionamiento basado en compartir. La capacidad de atraer talento de este modelo es el único objetivo que no se cumple para el entrevistado. Respecto a los riesgos, señala una posible mala estimación de recursos inicial. No existen riesgos destacables para el entrevistado en las demás variables, esto es, dificultades de integración, pérdida de autonomía o disminución de beneficios no son variables de un riesgo mayor que en otro tipo de organización.

Representa un modelo adecuado para las necesidades del mercado, pero requiere una labor fundamental de darlo a conocer, y de instaurar esta filosofía de funcionamiento en el mercado. Para que resulte eficaz, será necesario a su vez contar con los mejores especialistas del mercado.

Agencias. Entrevista número 6.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	creativo independiente trabaja para agencias locales
	Relación con agentes externos	total, perfiles específicos cada proyecto
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	mercado más abierto trabajar externos modelo cooperativo más maduro colaborar en conocimiento local
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	modelos colaborativos públicos segment. agencias regionales eficientes en local Internet propicia cercanía
	Ventaja, diferenciación	en local sólo es creíble agencia regional
	Ventaja, innovación	no a través colaboración regional
	Ventaja, eficiencia organizacional	eficiencia con mecánicas internas la distancia dificulta el trabajo difícil generar sensación de equipo
	Ventaja, capacidades externas	creatividad en agencias locales
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad NO atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	ética y principios compartidos
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos NO dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios SÍ ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	un captador y un coordinador
	Adecuación necesidades del mercado	hay que dar a conocer el modelo
	Eficacia con público local	hay que dar a conocer el modelo
Eficacia en gestión de equipos	contar con los mejores especialistas	

Tabla 34. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 6. Fase II Elaboración propia.

7.7.7. Análisis entrevista agencia número 7. Fase 2.

7.7.7.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Pablo Vañó, Director General de Proximia, una agencia del grupo internacional Havas Media.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

No solamente es necesario por la crisis y el contexto económico, sino por la realidad del mercado. Existe un determinado sector de anunciantes, que tienen una realidad multilocal, y que necesita ser abordada desde esa perspectiva. Esto se puede hacer de distintas maneras, o bien un grupo que se descentralice y genere oficinas en multitud de poblaciones, o hacerse a través de alianzas estratégicas. Hoy es difícil desde los grupos centralizados y solamente ubicados en grandes capitales, se atienda adecuadamente esta necesidad. No es algo coyuntural. Puede ayudar la crisis, y porque además puede ser un modelo más eficiente por costes y por economías de escala y productividades. Pero lo primero es porque existe latente esa demanda, y cada vez más, en la comunicación que necesitamos hacer con las marcas, se necesitan puntos de contacto que sean relevantes, y la relevancia tiene que ver con la cercanía, y la cercanía tiene que ver con la descentralización.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

En el actual contexto macroeconómico una sola entidad requiere unas inversiones y unos desarrollos difícilmente sostenibles. Las asociaciones estratégicas permiten ser operativo más eficientemente. La situación económica está ayudando a entender este modelo, esa transición. Si no es así deja fuera a las pequeñas agencias, y la cuestión está en si las grandes están interesadas en hacerlo. Cuando tengo un cierto volumen, ¿me vale la pena la inversión que necesito desplegar para atender a esa otra realidad que el mercado me demanda? La crisis nos ha abierto los ojos, la disminución del mercado publicitario nos ha hecho agudizar el ingenio. Esta fórmula es muy interesante desde la perspectiva de la eficiencia y de la eficacia. Los recursos que necesito, y la inmediatez con la que puedo hacerlo. Y también la suma de aportaciones.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Es absolutamente diferencial. El cliente identifica rápidamente la potencia de esta propuesta, porque es algo que necesita, y que hasta ahora nadie le ha resuelto, por tanto, desde esta perspectiva ofrece una singularidad como propuesta de valor añadido.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

En nuestro sector sí. La globalización produce muchos ejemplos de esto. En el sector de la industria publicitaria es absolutamente innovador, disruptivo, porque es romper con el modelo que hasta ahora hemos venido viviendo. Es muy innovador y diferencial.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

El modelo necesita ser entendido en dos dimensiones. La asociación requiere un determinado nivel de recursos centralizados, y después una dimensión más nacional de coordinación, de atención al anunciante de una manera más estratégica en el ámbito nacional. La eficiencia en no tener que soportar las cargas y costes de una estructura más grande, manteniendo estructuras descentralizadas. Conjugas las dos cuestiones. Una unión de empresas sin un común denominador entre todas ellas, probablemente el modelo estaría cojo.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

El equipo central del cliente requiere de unos perfiles estratégicos y de atención en el día a día para el desarrollo de su estrategia de comunicación. Por tanto tiene que haber un equipo de personas que sean capaces de atender esa realidad más global. Deben ser los coordinadores y transmisores entre la marca y las diferentes necesidades locales. Si queremos aportar un valor diferencial, una estructura central que atienda la dimensión nacional, y una estructura descentralizada, coordinada por el equipo central, que dé respuesta a sus múltiples necesidades locales.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: sin duda.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: por la suma de talentos.
- *mantener flexibilidad estratégica*: no es una condición, pero deberías perseguirla. La flexibilidad debería estar en el ADN de una alianza estratégica.
- *atraer talento*: los grandes creativos prefieren trabajar para grandes grupos multinacionales, porque pueden trabajar con marcas mucho más potentes, su trabajo va a tener más visibilidad. Más dificultades para atraerlo.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: la colaboración tiene que estar basada en la confianza y en compartir una serie de principios, pero claro que existe el riesgo. Hablamos de la propiedad intelectual, pero la idea tiene el valor la propia red, realizarse en el contexto de la red.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

La selección de los socios. No ser muchos, y compartir valores, que te identifiques con ellos. Definir primero el objetivo de esta asociación, y a quién te diriges, un perfil determinado de anunciantes y de necesidades. Aquí eliminas la competencia, porque cualquier miembro de la agencia de manera independiente no lo puede abordar. No para todo el mercado, te estás dirigiendo a un anunciante con unas

necesidades muy concretas. No debería haber ninguna competencia, porque con ningún otro modelo podría abordarse.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir):* absolutamente.
- *Dificultades de integración (falta de química):* por supuesto, riesgos por incompatibilidad, no haber hecho una buena selección de *partners*. También el riesgo de buscar una salida a su eventual problema en el asociacionismo, sin pensar que eso tiene también unos peajes, ser consciente de las obligaciones que conlleva.
- *Pérdida de autonomía:* trabajar en equipo siempre tiene parte de cesión.
- *Disminución beneficios:* es un modelo de riesgo. Tiene unos plazos, donde es más el esfuerzo que el retorno, y la inversión que los beneficios. Lo debes contemplar en tu plan de negocios.
- *Cooperar con la competencia:*
- *Ambigüedad jurídica:* requerirá que todo quede recogido contractualmente. Si la entidad es de la propia red, que tiene una estructura accionarial, o un modelo societario determinado.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Capacidad de entender muy bien que espera de la red el anunciante, y capacidad de transmitir a un equipo. Tiene que entender la gestión del negocio. Personas capaces de traducir las demandas de los clientes, y transmitir a los equipo el *scope*. Uno de los retos está ahí.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Lo creo absolutamente.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

A nivel local existe el conocimiento de la dimensión social de lo local, los *insights* del consumidor local. Saber qué nos mueve, esto es diferente muchas veces por zonas geográficas. Otro vértice sería la realidad de la marca, que en cada zona muchas veces es completamente diferente. Y qué capacidades tengo de establecer nuevos puntos de contacto entre la marca y el consumidor. Eso es muy difícil de entender desde la distancia. Y esa es la aportación.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

7.7.7.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- sí, pero no sólo coyuntural, también por la realidad del propio mercado
- solución para anunciantes multilocal
- más eficiente en costes y economías de escala
- demanda latente, puntos de contactos relevantes
- relevancia que da la cercanía y descentralización

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- mayor eficiencia y sostenibilidad de estructuras
- la situación económica ayuda a entender el modelo
- las agencias grandes no están interesadas en el mercado local
- suma de aportaciones

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- absolutamente
- los clientes detectan la singularidad del modelo

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- sí para el sector publicitario
- es disruptivo

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- con recursos de coordinación y atención centralizados
- permite no soportar grandes cargas de estructura

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- estructura descentralizada sólo para necesidades locales

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí, suma de talentos
- mantener flexibilidad: sí, debe estar en el adn
- atraer talento: no, más visibilidad en grandes grupos
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: relaciones basadas en la confianza

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- buena selección de socios
- pocos integrantes
- mismos valores
- sólo para un perfil de anunciantes interesado en la suma, no de forma independiente

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: sí
- dificultad de integración: incompatibilidad si hay mala selección
- pérdida de autonomía: en equipo siempre se cede
- disminución de beneficios: modelo de riesgo, beneficio no a corto plazo
- ambigüedad jurídica: atarlo en contratos privados

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- entender bien las necesidades del anunciante
- saber transmitir al equipo
- entender el negocio

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- absolutamente

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- conocimiento de *insights* locales
- eficacia en marcas diferente percepción por zonas geográficas

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**

7.7.7.3. Fase de construcción.

Entrevista a Pablo Vañó, Director General de Proximia, agencia de medios del grupo Havas Media, empresa que basa su diferenciación en el mercado en el conocimiento de los medios y soportes publicitarios en los entornos regionales. Actualmente consta de más de quince oficinas distribuidas por todo el territorio nacional, para dar servicio al anunciante regional y multirregión.

Vañó considera que la aparición de alianzas estratégicas de agencias publicitarias de ámbito regional no es producto únicamente de una situación coyuntural económica, sino que es algo que demanda el propio mercado, como una solución para los anunciantes que operan en distintos territorios geográficos. Resulta más eficiente por las economías de escala que conlleva, y su principal relevancia y diferenciación está basada en la cercanía y el conocimiento del entorno. Todo ello es producto de la descentralización del mercado nacional.

Resulta más eficaz y sostenible porque limita las inversiones que requiere el desarrollo de una única organización. Con esta formulación, los recursos están más acotados porque son compartidos, la situación económica ha ayudado a entender la necesidad de este modelo, pero no es producto de la crisis, ya que ya existe una demanda latente para las agencias regionales en un mercado en el que los grandes grupos publicitarios no están interesados.

Destaca la diferenciación de la propuesta por su singularidad, principalmente en el sector publicitario, donde representa una oferta innovadora y disruptiva con lo establecido. Resulta eficaz desde el punto de vista de la organización por la racionalidad en el uso de recursos propios, ya que sólo requiere la centralización de la coordinación de los proyectos entre las agencias, y la interlocución con el anunciante. Todos los demás perfiles quedan en las estructuras de las agencias regionales que forman parte de la red. Por tanto los perfiles internos de la red son profesionales del área de la generación de negocio, con capacidad de interlocución con el cliente, y al mismo

tiempo, capacidad para trasladar las necesidades del anunciante al equipo de trabajo, que se encuentra disperso en las estructuras de las agencias pertenecientes a la red.

Para conseguir hacer prevalecer la cooperación entre las agencias asociadas, por encima de la natural competencia que pudiera existir entre los miembros, Vañó destaca la necesaria buena selección de los socios, contar con pocos integrantes dentro de la red, y que siempre se trate de agencias del mismo corte, y que compartan los mismos valores. El entrevistado ahonda en que se trata de una propuesta de valor para un perfil concreto de anunciantes, por lo que se tendrá que saber localizar para quien representa esta propuesta empresarial un modelo relevante.

Para el entrevistado la red de agencias regionales cumple con los principales objetivos de las alianzas estratégicas que se analizan en esta fase de la investigación, es decir, aporta valor a la actividad empresarial individual de los asociados, aumenta las capacidades estratégicas de los miembros por la suma de talento, permite mantener la flexibilidad estratégica -algo que debe estar en el centro de una agrupación de estas características- y se trata de una colaboración basada en la confianza y en su capacidad para compartir. El único objetivo que esta alianza no permite cumplir para Vañó es la capacidad de la red para atraer talento, ya que se mantiene la preferencia por trabajar en grandes grupos internacionales, donde la visibilidad de los proyectos de los profesionales de las grandes agencias es mayor en ámbito nacional e internacional.

En lo que se refiere a los riesgos y amenazas del modelo, el entrevistado es consciente de que es una formulación compleja, ya que es posible realizar una mala estimación de los recursos necesarios, existe riesgo por incompatibilidad entre los miembros por una mala selección de socios, también representa pérdida de autonomía, ya que compartir siempre tiene una parte de cesión. En la entrevista se destaca que en las primeras fases del proyecto siempre se produce disminución de beneficios, ya que es un modelo que requiere de un rodaje inicial para contar con la madurez necesaria en la dinámica de funcionamiento interno. La ambigüedad jurídica es el único indicador que no representa una amenaza, siempre que quede todo recogido de manera contractual.

Se trata de una propuesta de organización empresarial que responde a las necesidades que dicta el mercado en la actualidad, y su principal indicador de eficacia se encuentra

en el conocimiento de los *insights* locales, generando puntos de contacto entre las marcas y los consumidores de una manera diferente a cualquier otro modelo.

Agencias. Entrevista número 7.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	
	Relación con agentes externos	
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	lo pide el mercado solución para anunciantes multiterritorio economías de escala, más eficiencia demanda latente relevancia en cercanía
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	más eficacia y sostenibilidad la situación económica ayuda a entender agencias grandes no interesadas en local
	Ventaja, diferenciación	modelo singular para clientes
	Ventaja, innovación	disruptivo en sector publicitario
	Ventaja, eficiencia organizacional	sólo centraliza coordinación e interlocución menores cargas de estructura
	Ventaja, capacidades externas	necesidades sólo en contacto local
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad NO atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	selección buena de socios pocos integrantes, mismo valores para un perfil de clientes, localizar
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos SÍ dificultad integración SÍ pérdida de autonomía SÍ disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	saber interlocutar con cliente saber transmitir al equipo entender el negocio
	Adecuación necesidades del mercado	absolutamente
Eficacia con público local	conoce insights locales	
Eficacia en gestión de equipos		

Tabla 35. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 7. Fase II Elaboración propia.

7.7.8. Análisis entrevista agencia número 8. Fase 2.

7.7.8.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Vicente Ros, *Conexión Manager* en *Havas Media*. Su función consiste en extraer las especialidades del mundo *mobile* y *social* para aplicarlo a la estrategia de marca. Sacar toda la innovación de estas nuevas disciplinas para aplicarlo a las estrategias de los clientes.

TIPOLOGÍA DE AGENCIA

Havas Media está estructurado geográficamente por zonas. Cada una de ellas da servicio al cliente en la zona en la que está. Luego se divide en equipos de planes tácticos y soportes, la relación con el cliente y estrategias.

RELACIÓN CON AGENTES EXTERNOS

Todos los servicios son “*in house*”. Dentro de *Havas* hay agencias especializadas, ofrecemos servicios de todo tipo.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Tiene lo mejor de los dos mundos, un modelo mixto entre pequeñas agencias locales, y multinacionales. En el centro encontraríamos este modelo, coge lo mejor de la multinacional, musculatura y grupo que puede ofrecer un buen servicio a muchos tipos de clientes. Lo mejor de la pequeña agencia, porque cada una de estas agencias es independiente, su propia personalidad como compañía. En su territorio un posicionamiento diferenciador, y valor añadido al cliente por la cercanía. Es un tercer modelo.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

Totalmente, en esta industria las economías de escala son muy importantes, y tener flexibilidad es fundamental. Es un modelo muy interesante para flexibilizar las estructuras.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Si, diferentes compañías que ofrecen un servicio integral global a cualquier cliente. Muy potente para un *pitch* de *new business*. Este grupo puede unirse y coger el mejor talento de cada compañía. hace el proyecto muy diferenciador. La integración de talento la veo muy rica.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Innovador especialmente para clientes que por sus características requieran este tipo de modelos, clientes del sector *retail*, muchos puntos de venta, modelo multiterritorial, y cada territorio tiene sus peculiaridades. Lo que marca la diferencia y es innovador es coger un *insight* potente de un territorio, profesionales muy cerca que pueden conocer realmente porque es el suyo. Esta es la clave.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Eficiencia seguro que sí. Eficacia depende de cómo se organice, si hay un buen equipo de gestión.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

El valor añadido de una agencia siempre va a ser estrategia y creatividad, y debería centralizarse. Se puede descentralizar diseñadores, ilustradores, aspectos más tácticos. La dirección estratégica tiene que ser la cabeza visible, y la dirección creativa va a ser lo que haga esta propuesta diferenciadora.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: totalmente porque integra talento diferenciador. A parte de tener pequeñas agencias de investigación en toda España que pueden dar una visión más completa de un territorio.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: totalmente, y más capacidad para captar *new business*, porque es reforzar también la parte de captación.
- *mantener flexibilidad estratégica*: sí, por la capacidad de estar cerca de unos determinados *insights*, de comunicar lo que hace realmente diferente a una zona.
- *atraer talento*: también retenerlo. Sentimiento de pertenencia a un gran grupo, ya no sólo en la mejor agencia de la zona, mayores posibilidades de promoción o de captación de negocio.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios* la integración es posible horizontalmente porque cada uno tiene sus territorios, geográficamente, no hay incompatibilidad.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

La confianza es la clave. Ocultar información no tiene sentido. En los servicios centrales *research*, la parte de investigación. Un “*hub*” central que diera servicio a todas las oficinas, y la confianza fluye.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: sobretodo al principio, hará falta reestructuración en algunas unidades. Pero la clave esta en tener parte de la compañía dentro, y parte fuera, flexibilidad que ayuda desde el principio. En los primeros meses del proyecto se asientan las bases, los equipos básicos para la central. Al principio algún conflicto en alguna dirección.
- *Dificultades de integración (falta de química* seguro, pero los conflictos son buenos, cuando hay debate se encuentra un escenario mejor. Tener las funciones de cada uno claras desde el principio y tener todos una visión donde se superponen los intereses globales a los intereses particulares de cada compañía. No sólo la dirección general, también la dirección creativa.
- *Pérdida de autonomía*: tienes que asumir unos compromisos y unos objetivos, lo que te hace perder cierta autonomía, pero también te aporta crecimiento, mayor facturación, más posibilidades de tener talento fuera de tu unidad, los pros son superiores a los contras.
- *Disminución beneficios*: no debería ser así, va a ser positivo y va a suponer un crecimiento.
- *Cooperar con la competencia*:

- *Ambigüedad jurídica*: no tiene porque haber ningún tipo de problema legal.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Un director ejecutivo, un *manager*. Una persona líder que sabe dirigir, que sabe de *management*, de la industria, del negocio, de captar clientes, y su mano derecha el director creativo.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Una multinacional es lo mismo a nivel global. Este es el mismo modelo en dimensión nacional, cada agencia regional, sabe cómo actuar en su zona, pero ya es capaz no sólo de captar al cliente top de una zona, sino de captar clientes nacionales multilocales, siempre y cuando nos dirijamos a clientes determinados.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Este tipo de agencias, cerca de su casa, es un valor.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Ahí está el valor añadido, en un mundo global lo más importante es entender cada uno de los territorios. El director de la cuenta, el director de estrategia y el creativo estén en la compañía, y gestionan internamente el proyecto a través de agencias por territorios. Este tipo de estructura es totalmente entendible, y es una ventaja de hecho.

7.7.8.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto a la **tipología de agencia**:

- estructurada geográficamente por zonas
- servicio a clientes locales

En cuanto a **su relación con otros agentes externos**:

- todos los servicios internos
- agencias especializadas dentro del grupo

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- lo mejor de dos mundo, agencia local y multinacional
- potencia de grupo
- agencias independientes, personalidad propia
- posicionamiento local diferenciador

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- importante en el sector economías de escala
- flexibiliza estructuras

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- muy potente para nuevo negocio
- recoge lo mejor de cada compañía
- integración de talento

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- para clientes específicos, *retail*
- *insights* por territorio por equipos cercanos

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- Eficiencia sí, eficacia según organización interna

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- Centralizar creatividad, estrategia
- Descentralizar recursos más tácticos

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí, sobretodo nuevo negocio
- mantener flexibilidad: sí
- atraer talento: y retenerlo, sentimiento de pertenencia
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: integración geográfica horizontal, no hay competencia

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- confianza la clave
- servicio de *research* centralizado y compartido

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: sí al principio, reestructuración
- dificultad de integración: superponer intereses globales a particulares
- pérdida de autonomía: asumes compromisos pero ganas crecimiento
- disminución de beneficios: no
- ambigüedad jurídica: no

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- manager, líder
- sabe del negocio
- captación

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- es el modelo de red internacional a nivel nacional

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- valor en la cercanía

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- dirección de estrategia y creativa centralizada que coordinan los equipos locales

7.7.8.3. Fase de construcción.

Vicente Ros es experto en comunicación digital, y actualmente trabaja para la multinacional Havas Media. La agencia, en ámbito nacional, está estructurada por áreas geográficas, y todos los servicios de la agencia son “*in house*”, ya que el grupo cuenta con agencias especializadas para cualquier tipo de necesidad demandada por el cliente.

Para Ros esta alianza dentro del sector publicitario representa una propuesta diferencial, ya que permite a las agencias regionales contar con la potencia de imagen de pertenencia a un grupo, pero sin perder su posicionamiento y personalidad propia en su mercado regional de origen.

Supone una respuesta a la realidad coyuntural del mercado publicitario, al facilitar economías de escala y una mayor flexibilidad de las estructuras de las organizaciones que participan. Además es un modelo diferenciador para la generación de nuevo negocio, ya que integra talento externo poniendo a disposición de la red lo mejor de cada agencia.

El entrevistado encuentra la innovación del modelo en su capacidad para centrar el mensaje de los anunciantes en *insights* más cercanos y relevantes para el consumidor local, pero destaca a su vez que es una propuesta de valor para un perfil de anunciantes determinados, entre los que destaca el sector del *retail*.

Es eficiente organizativamente porque permite descentralizar la gestión táctica de los proyectos, compartiendo en la estructura central los perfiles de dimensión estratégica, permitiendo dejar el desarrollo creativo en las agencias regionales. En el ámbito central de la red emplaza también a los perfiles dedicados a la investigación, como un servicio conjunto para las agencias miembro. La estructura central debe estar compuesta por tanto por perfiles de visión de negocio, con capacidad de liderazgo y habilidades para la generación de nuevo negocio.

Para el entrevistado la red regional de agencias permite cumplir todos los objetivos estratégicos expuestos, aportando valor a la actividad de los socios por la diferenciación que el modelo les aporta, ampliando las capacidades propias a través del conocimiento, y desarrollando nuevo negocio conjunto, manteniendo flexibilidad y atrayendo y reteniendo talento en el ámbito regional de cada agencia. Limita la competencia interna el hecho de que cada agencia desarrolle su actividad en un entorno geográfico distinto, pero el principal requisito para aminorar la competencia interna es el establecimiento de relaciones basadas en la confianza entre los miembros.

En cuanto a los riesgos, sí considera que puede existir cierta problemática ante una mala estimación de recursos en la fase inicial, por falta de química o pérdida de autonomía, pero el entrevistado destaca que la capacidad de generación de nuevo negocio para las empresas integrantes debería ser razón suficiente para pulir los inconvenientes iniciales.

Podemos concluir con que se trata de un modelo que se adecúa a las necesidades del mercado para clientes nacionales de perfil multiterritorio, siempre que se logre determinar cuál es el perfil de cliente para este modelo. Su principal valor añadido se encuentra en el conocimiento local y en el valor que aporta la cercanía a anunciantes con intereses regionales.

Agencias. Entrevista número 8.		Fase II
La agencia	Tipología de agencia	estructura por zonas geográficas da servicio a clientes locales
	Relación con agentes externos	todos los servicios internos
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	lo mejor de dos mundos potencia de grupo agencias regionales personalidad propia posicionamiento diferenciador tb en local
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	economías de escala flexibiliza estructuras
	Ventaja, diferenciación	potente para nuevo negocio lo mejor de cada agencia integra talento externo
	Ventaja, innovación	clientes específicos, retail insights más cercanos
	Ventaja, eficiencia organizacional	eficiencia si eficacia según organización
	Ventaja, capacidades externas	descentralizar lo táctico, estrategia central
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad SÍ atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	confianza investigación central para todos
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos SÍ dificultad integración SÍ pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	manager líder conocer negocio comercial
	Adecuación necesidades del mercado	modelo internacional en nacional
	Eficacia con público local	valor en la cercanía
Eficacia en gestión de equipos	estrategia y creatividad central	

Tabla 36. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 8. Fase II Elaboración propia.

7.8. Análisis de las entrevistas a anunciantes. Fase 2.

7.8.1. Análisis entrevista anunciante número 1. Fase 2.

7.8.1.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Alain Carrasco, Director de Marketing de Musgrave España, una multinacional irlandesa dedicada al negocio de la distribución, *cash&carry*, y supermercados. Antes he desempeñado puestos de dirección de marketing en el sector de la alimentación, Frudesa, El Pozo y Juver Alimentación.

MODELO DE AGENCIA ACTUAL

En alimentación se trabaja con grandes agencias, en distribución se trabaja con otro tipo de soportes y medios, más locales, lo que condiciona el tipo de agencias, más pequeñas a nivel local, porque cambia el tipo de producto que necesitas.

PERFIL DE AGENCIAS CON LAS QUE TRABAJA

Agencias de corte local, pero no necesariamente cerca de nuestro ámbito y organizadas en función de líneas de negocio. Tenemos una agencia para el súper, una para el cash, una para el *packaging* de marca propia, y otra para el lanzamiento de marcas. Y luego una agencia que trabaja de manera transversal, con menor valor añadido, maquetación de folletos y piezas gráficas para todas las líneas.

EXPERIENCIA CON AGENCIAS REGIONALES

Para seleccionar agencias siempre en un entorno geográfico de proximidad, para conocer el negocio local, menos la agencia de *packaging* que ya conocíamos de anteriores colaboraciones. El componente local ha entrado a la hora de realizar la selección para que conociera la realidad local.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

La agencia tiene que responder a la necesidad particular de cada compañía. Siempre voy a preferir a una agencia que pueda estar en mi mercado, y que pueda entender mi necesidad. Si estoy en un mercado nacional, no necesito una red internacional de agencias, y si tengo un mercado muy fragmentado a nivel regional o local, seguramente necesitaré apoyo en determinadas zonas, para trabajar unos en la estrategia y otros en la adaptación o ejecución en los territorios.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

Las empresas han buscado trabajar en red para sacar negocio en zonas donde no tenían poder de influencia o conocimiento de su marca. Esta propuesta es igual de válida para una empresa madrileña que se mete en una red internacional, que busca hacer campañas en otros mercados, como lo es a nivel local. Es un tema de distancias, territorios e idiomas, pero el principio es el mismo.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

En la medida que busques expandirte a otras áreas, necesitarás tener la red. Si tengo actuaciones muy locales pero en distintas localidades, la red me da un valor. Ahí la propuesta en red tiene una diferenciación clara. Pero las grandes empresas van a trabajar mucho más cómodo con un único interlocutor en una agencia grande, y luego contratar a parte necesidades de ámbito local. Pero a las empresas más pequeñas, la red da el beneficio de poder activar o desactivar recursos de un área o de otra.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Es innovador en la medida que una red nacional da trabajo en otra área donde yo no estoy o ejecutar el trabajo de otros en una zona donde esa otra agencia no está. No creo que hayan grandes diferencias entre una red nacional y una internacional. Tener agencias locales te permite llegar a necesidades más afinadas con el público de una zona determinada. Entender lo que quiere, lo que necesita y cómo piensa un consumidor local.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Es un éxito compartir todo aquello que está alejado del cliente, el back office (administración, recursos humanos, etc), y el *know how* local, al tener gente local que conozca el mercado, y pueda atender ese *brief* muy ajustado a una necesidad local. Ahora, si va a funcionar depende más de las ganas y el compromiso de los miembros que colaboran. Es un tema de voluntades.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

Internamente debes tener un control de la dirección de cuentas, todo aquello que realmente sea consecuencia del negocio, el *front office*. Pero también depende de cuál es el propósito de la red, va a depender de la naturaleza de la relación.

Lo importante es centralizar la interlocución. Que el cliente tenga un único interlocutor, y luego la red debe de funcionar por detrás. Tiene que haber alguien que lo coordine todo. Uno de los grandes defectos de las multinacionales o de las empresas cuando crecen es la falta de coordinación. La clave está en los objetivos. Si los objetivos de la red son los mismos para todos, es más fácil que consigas el éxito.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: sí
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: sí, siempre y cuando en la red no existan competidores directos, pero en las redes regionales cada uno se maneja en su territorio.
- *mantener flexibilidad estratégica*: sí
- *atraer talento*: si la red consigue llegar a tener un valor más grande que el que tienen sus miembros. Si la marca de la red es más pequeña que la marca de sus miembros, en ese caso no aporta ningún valor.

- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios:* depende de la voluntad y honestidad de los miembros. Siempre podemos encontrar a alguien cuyo objetivo sea la apropiación del *know how* de los demás.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

La selección del socio es fundamental, también una no competencia geográfica. Además la red tiene que ser capaz de aportar beneficios por sí misma, en lugar de que los miembros estén compitiendo entre sí por el mismo proyecto a nivel local. Eso generará al final un conflicto. Compartir es un tema de coordinación y de comunicación.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir):* especialmente cuando integras a jugadores de distinto tamaño. Si el jugador grande es el iniciador y dimensiona la actividad, compartir puede requerir recursos que los pequeños no pueden seguir. Trabajas más para el grupo de lo que el grupo trabaja para ti.
- *Dificultades de integración (falta de química):* la sintonía es un requisito fundamental.
- *Pérdida de autonomía:* si las empresas mantienen su independencia y negocio propio, la red es un complemento y no limita la autonomía. Depende si la red actúa como complemento o como sustituto de la actividad.
- *Disminución beneficios:* se trata de conseguir nuevas oportunidades de negocio, hoy puedo perder en este determinado proyecto pero gano en otros proyectos que de otra manera no tendría acceso.
- *Cooperar con la competencia:*
- *Ambigüedad jurídica:* no lo conozco lo suficiente.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Una persona que crea en el proyecto, que tenga un carácter abierto, con capacidad e relacionarse con las personas, pero al mismo tiempo que tenga visión estratégica y que sea conciliador. Ese administración no debe formar parte de una de las empresas que forman la red.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Estamos en un momento de pequeñas empresas que empiezan tras crisis con nuevos proyectos y muy probablemente lo hagan a un nivel muy local. Ahí puede ayudar empezar por una pequeña agencia y en la medida que vaya creciendo hacerlo de la mano de las demás agencias de una red.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Si trabaja en un red tendrás determinados puntos de contacto en zonas geográficas, y si es una agencia nacional tendrá que buscar esos contactos locales. Va a depender por tanto del alcance de cada marca.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

De entrada parece una complicación porque tienes que estar involucrando, convenciendo, y haciendo que cada una de las empresas aporten en la medida que se necesita. Eso lo veo complejo. Pero bueno, vuelve a ser voluntad de los que fundan el equipo.

7.8.1.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto al **modelo de agencia actual**:

- diferencia de perfil de agencia según sectores
- alimentación grandes agencias, distribución, agencias más locales

En cuanto al **perfil de agencias con las que trabaja**:

- agencias locales para cada línea de negocio

En cuanto a la **experiencia con agencias regionales**:

- agencias locales aportan proximidad y conocimiento entorno local

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- preferencia por agencias que estén dentro de mi mercado
- mercado muy fragmentado, apoyo local para estrategia o ejecución

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- la red permite obtener negocio fuera de zonas de influencia
- es tan válido como el modelo de red internacional

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- diferenciación para actuaciones muy locales
- beneficio de poder activar o desactivar recursos

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- innovador en la forma de entender qué necesita y como piensa un consumidor local

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- éxito compartir todo el back office conjunto
- éxito compartir conocimiento local
- la organización interna depende de las voluntades de los miembros

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- en función de la naturaleza de la relación
- se puede externalizar todo menos la coordinación y la relación con el cliente

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí, no se compite en territorios distintos
- mantener flexibilidad: sí
- atraer talento: sí, cuando se consigue valor de marca conjunta
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: es una cuestión de voluntad y honestidad

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- buena selección de socios
- no competencia geográfica
- generación de beneficios
- buena coordinación y comunicación

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: importante agencias de tamaño similar
- dificultad de integración: la sintonía es fundamental

- pérdida de autonomía: depende si la red es complemento o sustituto de la actividad
- disminución de beneficios: no cuando hay nuevo negocio
- ambigüedad jurídica: desconocimiento

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- carácter abierto, capacidad de relacionarse
- visión estratégica y conciliador
- no pertenecer a ninguna agencia de la red, independencia

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- sí para un mercado muy fragmentado

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- en función del alcance de cada agencia

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- requiere un esfuerzo en involucrar a los miembros en proyectos conjuntos

7.8.1.3. Fase de construcción.

El primer entrevistado de la segunda fase de los colectivos distintos a la agencia publicitaria pertenece al ámbito del anunciante. Se trata de Alain Carrasco, Director de Marketing de Musgrave España, multinacional irlandesa del sector de la distribución.

El modelo de agencia varía en función del sector de la empresa anunciante. En el caso del sector de la distribución, suele trabajarse con agencias regionales, por su capacidad para aportar proximidad y conocimiento del entorno local. En esta empresa internacional del sector de la distribución se trabaja con agencias regionales repartidas por especialidades y líneas de negocio.

En lo referido a la incorporación de alianzas estratégicas entre agencias regionales como adaptación al escenario económico, el entrevistado indica que cuando el mercado se

encuentra muy fragmentado se pueden necesitar apoyos en determinados territorios, y las alianzas aportan valor en la ejecución local. Se trata de un modelo con los mismos principios que las redes internacionales, pero en mercados más reducidos.

Es un modelo diferencial para empresas de tamaño mediano y pequeño que necesitan hacer activación en territorios específicos. La innovación viene dada por la capacidad de la red para llegar a necesidades más afinadas con públicos locales, entendiendo cómo piensa un consumidor local.

La organización interna resulta eficaz por la ventaja que representa para las agencias miembro, al compartir el conocimiento local, y por poder centralizar los servicios comunes como la administración o los recursos humanos. Debe quedar centralizada a su vez la interlocución con el cliente, y la coordinación con las agencias regionales, lo que bien gestionado puede representar una importante diferenciación, ya que las multinacionales en muchos casos no cuentan con una buena coordinación interna. La dirección central debe contar con un perfil con visión estratégica, con empatía y carácter conciliador. Destaca el entrevistado que es importante que este profesional no pertenezca a la estructura interna de ninguna de las agencias miembro para que cuente con independencia en la toma de decisiones delegadas.

Destaca Carrasco que una de las bases de la alianza debe ser la buena elección de los socios, y la capacidad de generar beneficios para sus miembros. De este modo se limita la competencia entre las agencias. La propia distribución geográfica de las agencias regionales ya representa una ventaja natural para aminorar esta competencia.

Para el entrevistado la alianza de agencias publicitarias regionales cumple todos los requisitos estratégicos recogidos en el guión: las agencias aumentan el valor de su actividad empresarial, se adquiere conocimiento de las agencias asociadas, y se consigue una estructura flexible. También destaca la capacidad de atraer talento, siempre que se consiga mayor fortaleza en la marca conjunta que en las marcas individuales que representan las agencias de forma independiente. En cuanto a los riesgos, señala la importancia de conseguir una buena sintonía entre los socios para favorecer la integración. No representa para el entrevistado un riesgo la pérdida de autonomía, siempre que las agencias mantengan su negocio propio y la red represente

un complemento. La estimación de recursos es un riesgo vinculado a la mala elección de socios cuando las agencias participantes son de tamaño distinto y no se produce un buen ajuste entre los recursos compartidos. La disminución de beneficios tampoco supone para el entrevistado un riesgo a destacar, ya que permite a las agencias acceder a nuevas oportunidades de negocio que de forma individual no se tendría acceso.

En definitiva, la red de agencias sí que resulta adecuada para las necesidades actuales de un mercado muy fragmentado, con nichos para las marcas a nivel local, y supone una propuesta eficaz con públicos locales, por ofrecer a las marcas puntos de contacto muy ajustados a la realidad local de sus consumidores.

Anunciante. Entrevista número 1.		Fase II
La agencia	Modelo de agencia actual	agencia según sectores distribución agencias locales
	Perfil de agencia con las que trabaja	agencias locales por línea de negocio
	Experiencia con agencias regionales	aportan proximidad y conocimiento local
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	preferencia por agencias cercanas mercado fragmentado apoyo local para ejecución
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	red negocio en otras zonas valido como modelo internacional
	Ventaja, diferenciación	para actuaciones locales activar y desactivar recursos
	Ventaja, innovación	entender cómo piensa consumidor local
	Ventaja, eficiencia organizacional	back office conjunto compartir conocimiento local organización depende de voluntades
	Ventaja, capacidades externas	según tipo de relación todo menos coordinación y relación cliente
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad SÍ atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	buena selección de socios no competencia geográfica generar beneficios buena comunicación
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos SÍ dificultad integración SÍ pérdida de autonomía NO disminución beneficios NC ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	carácter abierto visión estratégica conciliador independiente de las agencias
	Adecuación necesidades del mercado	sí mercado muy fragmentado
	Eficacia con público local	según alcance de agencias
Eficacia en gestión de equipos	requiere involucrar a los participantes	

Tabla 37. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 1. Fase II Elaboración propia.

7.8.2. Análisis entrevista anunciante número 2. Fase 2.

7.8.2.1. Fase de selección.

ENTREVISTADA

Catarina Bastos, responsable de publicidad de Ikea en España. En la parte de contenidos, y medios ganados. En esta organización cambiamos hace dos años, para adaptarnos a la revolución digital, y tanto dentro de la parte de medios como de contenidos, estamos organizados en medios propios, pagados y ganados.

MODELO DE AGENCIA ACTUAL

PERFIL DE AGENCIAS CON LAS QUE TRABAJA

Tenemos una agencia estratégica de creatividad y una agencia estratégica de medios. Además contamos con agencias especializadas en estudios de mercado, y otra de relaciones públicas.

EXPERIENCIA CON AGENCIAS REGIONALES

Puntualmente, para necesidades como aperturas de tiendas, aniversarios etcétera. Pero no de forma continuada.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Totalmente. Hoy en día las campañas tienen al consumidor en el foco, y tú le tienes que hablar desde distintos canales. O tienes alianzas entre estas agencias (especializadas) o estás perdido.

Trabajamos con agencias donde cada uno es especialista en su materia. La especialización también en la parte geográfica. En las campañas locales, las agencias del territorio hacen propuestas más ajustadas al perfil del consumidor de lo que puede hacer nuestra agencia estratégica creativa. Que cada uno trabaje en su especialización, pero todos coordinados.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

Creo que se trata de un modelo mucho más horizontal, y con perfiles multitarea. Y tiene mucho que ver con esto que hablábamos de los nuevos medios. Hoy en día las campañas de cualquier director de marketing son más 360 grados, y requiere de estructuras más amplias, con visión 360 en diferentes disciplinas.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Si por supuesto, el valor añadido que aporta este modelo, frente a otras agencias más estratégicas, es el conocimiento del entorno local. El hecho de que se pueda disponer de agencias en diferentes ciudades lo garantiza. Es la principal fortaleza. Además puedo contar con una agencia de alto valor dentro de la red.

A nosotros como cliente nos cuesta encontrar buenas agencias en territorios específicos. Por lo que también nos facilitaría mucho contar con una agencia que nos dé acceso a agencias locales. Esta es una fortaleza también.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Me parece muy innovador y me parece también que ofrece un servicio muy adecuado a las necesidades de los clientes. Nos facilita la vida.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Inicialmente lo es. Luego pueden existir problemas o impedimentos internos. Yo desde luego no lo veo. Desde fuera no vemos ningún perjuicio porque entendemos la ventaja.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

Los creativos deben estar en la ciudad de origen, porque esa es otra fortaleza, el conocimiento del mercado local, de la sociedad. La persona de cuentas muy cerca del creativo, porque es un poco como el traductor a nuestros ojos. Todo lo demás, yo creo que puede estar centralizado, bajo mi punto de vista. Aunque a nivel de interlocución con nosotros, con el cliente, muchas veces lo que uno quiere es tener una persona de contacto cerca de la oficina.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: yo creo que sí, por las fortalezas que te apropias.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: sí, totalmente.
- *mantener flexibilidad estratégica*: sí
- *atraer talento*: una persona con talento que quiere seguir viviendo donde ha nacido y donde ha crecido, le permite no estar obligado a desplazarse a Madrid o Barcelona.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: sí, es una forma de protegerme compartiendo información.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

El objetivo sería que todos quisieran hacer más potente en nacional la marca de la red que la marca local. Siempre sabiendo que la fortaleza está en lo local.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir):* imagino que si porque es un tipo de trabajo diferente y nuevo, y siempre hay este riesgo.
- *Dificultades de integración (falta de química):* si, sobre todo si las agencias locales son veteranas y llevan ya un tiempo en el mercado.
- *Pérdida de autonomía:* supongo que si. Vas a ganar negocio, pero también vas a perder bastante autonomía.
- *Disminución beneficios:* no, yo lo veo como algo positivo, y también pueden ampliarse el número de clientes.
- *Cooperar con la competencia:*
- *Ambigüedad jurídica:* lo desconozco.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Perfiles con mucho “don de gentes” y capacidad de integración entre las agencias. Supongo que tendrá que haber otro perfil de cuentas en la agencia del territorio, de la mano del creativo local.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Dependerá muchísimo de las marcas, porque hay algunas marcas que ni siquiera bajan al territorio “país”, que hacen campañas para toda Europa o de carácter mundial. Pero siempre hay campañas que tienen la necesidad de bajar mucho al consumidor de a pie, y este consumidor no es español, es gallego y es valenciano. Está fórmula me parece que se adecúa a las necesidades de estas marcas.

Una agencia estratégica nacional es más para establecer la estrategia de marca a largo plazo. Pero cuando hablamos de acciones donde hay que estar cerca de la persona, y reflejar su vida y sus costumbres, necesitas conocer bien su entorno.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Depende mucho de qué tipo de estrategia tenga una marca a nivel local. En momentos concretos de aperturas, y con necesidades muy concretas en un territorio, es más eficaz para conectar con tu target local tirar de una red.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Si tienes que cubrir varias ciudades es mejor que sea la red quien cubra las distintas ciudades, te ahorras muchos costes de estructura.

7.8.2.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto al **modelo de agencia actual**:

En cuanto al **perfil de agencias con las que trabaja**:

- agencias organizadas por especialización

En cuanto a la **experiencia con agencias regionales**:

- puntualmente para acciones tácticas en ámbito local

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- la especialización ayuda a hablar al consumidor en su idioma
- coordinación entre especialistas para hablar en cada canal
- la especialización geográfica también, pero de forma coordinada

En cuanto a la **adaptación de los cambios del propio sector publicitario**:

- modelo horizontal
- perfiles multitarea
- visión más amplia de la realidad del mercado

En cuanto a la **diferenciación** que representa:

- valor añadido en el conocimiento local
- disponer de agencia de alto valor dentro de la red
- ayuda a la selección de buenas agencias locales

En cuanto a tratarse de un modelo basado en la **innovación**:

- muy innovador

- muy adecuado a las necesidades de los anunciantes

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- sí desde una perspectiva teórica
- depende de los propios miembros

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- creatividad local
- la gestor de cuentas local con rol de interlocución con la central
- todo lo demás centralizado

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí
- atraer talento: sí, para quienes no quieran emigrar a grandes ciudades
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: sí, me protejo compartiendo

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- dar más valor a la marca conjunta que a las individuales

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: sí por la novedad, desconocimiento
- dificultad de integración: sí con agencias muy veteranas
- pérdida de autonomía: ganas negocio per pierdes autonomía
- disminución de beneficios: no cuando hay nuevo negocio
- ambigüedad jurídica: desconocimiento

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- don de gentes
- capacidad de integración
- interlocución con cliente

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- en función del sector y de las marcas objetivo
- adecuado siempre que se requieran acciones locales

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- en función de la estrategia de la marca
- para necesidades concretas y tácticas

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- ahorro es costes estructurales

7.8.1.3. Fase de construcción.

Entrevista a Catarina Bastos, responsable de Publicidad de Ikea España. Trabaja con una agencia a nivel nacional para creatividad y otra para medios, en ambos casos grandes grupos multinacionales. Se trabaja con agencias regionales para acciones puntuales, como una inauguración o un aniversario de tienda.

No obstante, la entrevistada destaca la importancia de hablar el mismo idioma que el consumidor, por lo que la especialización geográfica es un factor determinante para la selección de agencia para campañas locales. Define la red de agencias regionales como un modelo horizontal, con perfiles menos especializados y más multitarea, lo que permite hacer campañas más ajustadas al perfil del consumidor local en distintos territorios de lo que es capaz de hacerlo la agencia estratégica de corte internacional.

Identifica el principal valor añadido del modelo en el conocimiento del entorno local, y la posibilidad de contar con agencias de alto valor creativo dentro de una red, ya que no resulta sencillo encontrar buenas agencias regionales, y este modelo ayuda a identificarlas. Esto es un beneficio claro para el anunciante, y resulta innovador para el mercado publicitario actual.

Realiza un análisis desde una perspectiva teórica sobre la organización interna, ya que el modelo resulta eficaz organizativamente, pero el perfil de los integrantes y sus

voluntades son lo que puede conllevar fricciones y mal funcionamiento. Pero el modelo en sí es eficaz estructuralmente. Considera que uno de los valores más importantes reside en el hecho de contar con creativos en las agencias locales, así como un perfil de cuentas que trabaje con los creativos en entornos regionales para trasladar a los equipos las necesidades de las marcas en cada territorio. Todo lo demás puede quedar centralizado, destacando la interlocución directa y única con el anunciante, para evitar duplicidades. Por tanto la organización y coordinación es un aspecto interno y ajeno al cliente. El perfil del responsable de la organización central debe tener principalmente capacidad integradora, para que todas las agencias se sientan partícipes del proyecto y trabajen conjuntamente las necesidades territoriales de las marcas.

Se indica también en esta entrevista la importancia de dar valor en el ámbito nacional a la marca conjunta de la red de agencias frente a las agencias individuales que integra.

Para la entrevistada la red estratégica de agencias regionales cumple todos los objetivos estratégicos que forman parte del guión de la entrevista: se amplía el valor de la actividad empresarial de las agencias, aumentan sus capacidades aprendiendo del resto de agencias miembro, se mantiene la flexibilidad estratégica, se consigue atraer talento dentro del ámbito regional, y se consigue proteger las competencias propias compartiendo información con los socios de la red y creando el espíritu de integración con el resto del colectivo. Los riesgos los encuentra en la mala estimación de recursos, las dificultades de integración y la pérdida de autonomía. Destaca que debe tratarse de agencias veteranas y con buen reconocimiento de marca en sus territorios, por lo que hay una parte de cesión importante si se quiere participar de esta fórmula, partiendo de la base de que todas las agencias deben quedar al mismo nivel, y no enfatizar el valor de una u otra agencia, sino el valor de la marca conjunta. No encuentra sin embargo el riesgo de la red en la disminución de beneficios bajo esta formulación, sino todo lo contrario, ya que permite el acceso a otros clientes que de forma individual no quedarían al alcance de las agencias regionales.

Para Bastos este modelo sí que responde a las demandas actuales del mercado, pero sabiendo quiénes son los sectores y las marcas sensibles a esta propuesta, ya que no es para todos. Resulta eficaz con públicos a nivel local, para acciones de contenido principalmente táctico, y en momentos concretos. También se cumple la eficacia en la

gestión de equipos cuando se tiene que trabajar en distintos territorios, por flexibilizar los costes de estructura interna de las agencias cuando trabajan en zonas geográficas distintas a las suyas.

Anunciante. Entrevista número 2.		Fase II
La agencia	Modelo de agencia actual	
	Perfil de agencia con las que trabaja	agencias organizadas especialización
	Experiencia con agencias regionales	puntualmente acciones tácticas
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	la especialización hablar idioma consumer coordinación hablar en cada canal especialización geográfica requiere coord.
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	modelo horizontal perfiles multitarea visión más amplia del mercado
	Ventaja, diferenciación	valor añadido conocimiento local agencias alto valor dentro de la red ayuda al cliente a encontrar buenas agenci.
	Ventaja, innovación	innovador adecuado para necesidades anunciantes
	Ventaja, eficiencia organizacional	perspectiva teórica depende de la organización
	Ventaja, capacidades externas	creatividad local gestor local interlocuta con central todo lo demás central
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad SÍ atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	mayor valor a la marca conjunta
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos SÍ dificultad integración SÍ pérdida de autonomía NO disminución beneficios NC ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	don de gentes capacidad de integración interlocución con cliente
	Adecuación necesidades del mercado	según sector y marcas cuando se requieran acciones locales
	Eficacia con público local	según estrategia marca necesidades tácticas
	Eficacia en gestión de equipos	ahorro en costes estructura

Tabla 38. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 2. Fase II Elaboración propia.

7.9. Análisis de las entrevistas a consultores. Fase 2.

7.9.1. Análisis entrevista consultor número 1. Fase 2.

7.9.1.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Juan de los Ángeles, profesor de la Universidad de Navarra y socio consultor en C4E, empresa dedicada a la formación para profesionales del sector publicitario.

MODELO DE AGENCIA ACTUAL

PERFIL DE AGENCIAS CON LAS QUE TRABAJA

EXPERIENCIA CON AGENCIAS REGIONALES

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Es una alternativa, permite tener equipos más pequeños, y organizar servicios en función de cada proyecto y escalarlo de forma muchísimo más rápida.

Otra ventaja está en encontrar gente bastante *senior*, distribuida por distintos sitios y más barata para el cliente en general. También es más cercana, muchas ventajas, y además están bien vistas, y muy de moda.

Pero parece más complicado de gestionar. Al cliente le da igual la estructura interna de la agencia, lo que quiere es el producto, su publicidad, su estrategia. En un momento dado funcionan muy bien las redes regionales, tienen ventajas indudables, luego de repente empiezan a ser muy patentes las desventajas que tienen y desaparecen. Luego como los grandes grupos también tienen grandes desventajas, vuelven a resurgir las agencias regionales.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Hay una diferenciación latente porque nadie lo está haciendo claramente a nivel regional en España, y es valioso para el anunciante en cuanto a que encuentras algo que para él de verdad le resulta rentable.

Pero no sirve para todos los anunciantes, porque tiene que interesarle conectar con públicos regionales y que tenga visión global. Necesitas un tipo de anunciante específico. Es valioso cuando ofreces una red de un simple interlocutor, con un nivel alto de creatividad que conecta con el público local, y un precio competitivo en el mercado.

Debes tener un nivel de conexión con el público, de creatividad local, de empatía, que es imposible que lo haga una agencia centralizada. Por ahí hay una línea de atracción de clientes.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Conforme nos vamos globalizando más, el consumir quiere verse como individuo, quiere que le hables de forma individual, y cuanto más desarrollada está una sociedad, más importancia se le da a las diferenciaciones locales. Lo más innovador de este modelo en red estaría en la forma de cobrar, para no parecer una opción más cara. En las cuestiones de gestión, una sola interlocución, un solo cif, una forma de cobrar razonable.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

Hay dos extremos, las que son como asociaciones, donde simplemente se intercambian cosas, pero muy flojas de vínculo, y las redes de verdad, que trabajan con un mismo cliente en distintos sitios, o por disciplinas también comparten cosas. Esta propuesta de red es muy singular por eso, porque es una red de verdad, pero todo esto añade complejidad.

No hace falta compartir la creatividad, ni centralizar casi nada. Pero sí que hace falta un equipo de coordinación fuerte. Con unas reglas del juego claras y aceptadas por todos. Y luego asignas una *leader agency*, según el tipo de proyecto, y el resto que trabaja en torno a ésta. Puede desempeñar el rol de jefe de proyecto, de acompañador, pero creo que la clave de esto es que no tienes una estructura centralizada muy grande. Pero sí que necesitas unas reglas del juego claras, aceptadas por todos, que además estén escritas, y formalizadas.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: para la agencia desde luego que sí, sin ninguna duda.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: claramente sí.
- *mantener flexibilidad estratégica*: sí pero necesitas acomodar el equipo. El objetivo de participar en una red sería aumentar flexibilidad, claramente.
- *atraer talento*: yo creo que también. A la gente valiosa le interesa mucho más trabajar en una red que en una agencia pequeña. Estás más conectado y más abierto al talento, a conocer a otros, a compartir proyectos con gente de distintos sitios. Te haces grande siendo pequeño.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: sí pero tiene que ser gente que lo entienda. Una red como esta es una oportunidad para constatar que si tu compartes ganas.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

La única forma es hacer un escalado de vinculación, en función de la actividad que vayas detectando en los posibles socios de la red, y tener una estrategia para echar a los que no funcionan. La red es como una estructura de confianza y de afinidad, tienes que tener muy claros todos los criterios de entrada y salida.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir):* la gestión financiera es la mayor dificultad de una red, junto con encontrar los socios buenos.
- *Dificultades de integración (falta de química):* claramente, pero es un riesgo normal y no exclusivo de una red de agencias.
- *Pérdida de autonomía:* un riesgo para mí leve. Con la red ganas clientes, ganas en colaboración, pero es difícil que pierdas contacto con el cliente. Lo que sí permite es que el mejor servicio a tu cliente con la participación de tus socios.
- *Disminución beneficios:* si armas bien la forma de cobrar, de colaborar y de distribuir el dinero, no tiene porque pasar nada.
- *Cooperar con la competencia:*
- *Ambigüedad jurídica:* no tiene porque haberlo pero es un asunto que tienes que dejar atado desde el principio. Y conforme va entrando más gente en la red, todavía más.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Un perfil *senior* con gran capacidad de gestionar gente con talento, y dueños en sus propias agencias, y esa gente te tiene que reconocer para coordinar. Se tiene que dedicar preferentemente a conseguir clientes. También capacidad de liderazgo y de gestión de proyectos. Tiene que ser un generalista de la publicidad, con funciones de supervisión para asegurar que los objetivos se cumplen. Un guardián del procedimiento.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Hay que contarla muy bien, es una oferta que si la cuentas no te entienden. Hay que hacer un esfuerzo importante en comunicación, desgranar los beneficios, crear una cultura nueva.

Percepción de que esto es una cosa antigua, porque hubo y desaparecieron. Es algo que de modo natural el anunciante no lo pide. Un anunciante reconoce los perfiles de agencias especializadas, pero no surge de forma espontánea la necesidad de los servicios de una red. Sí que hay hueco, pero hay que contarlo, y eso es una tarea extra de nuevo negocio.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Depende mucho el éxito de contarlo, y que ocupe una alternativa en la mente de los clientes. Ahí te conviertes en una opción, y ves necesidades cubiertas a más medio y largo plazo que para una acción puntual.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Complejidad interna, pero no hay otra forma de hacerlo si quieres entrar en una dimensión nueva. Tienes que encontrar la fórmula para hacerlo fácil. Lo lógico es que una red de agencias mejore sus métodos de trabajo y que sea más eficiente. Te obliga a unas medidas que mejora tus modelos de gestión.

7.9.1.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto al **modelo de agencia actual**:

En cuanto al **perfil de agencias con las que trabaja**:

En cuanto a la **experiencia con agencias regionales**:

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- equipos más pequeños
- escalar mejor los recursos
- perfiles más *senior* y accesibles en territorios locales
- más cercanía
- gestión más complicada

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- nadie lo está haciendo en España a nivel regional
- no es válido para todos los anunciantes, requiere necesidades locales

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- la globalización nos está llevando a un consumidor más individual, importancia de las diferencias
- innovación en la forma de cobrar los servicios desde la coordinación

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- las redes que funcionan como asociaciones no generan vínculos
- todo descentralizado menos la coordinación

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí, pero hay que organizar el equipo propio
- atraer talento: sí, participar de algo más grande
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: sí, pero con socios que piensen igual

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- escalado de vinculación
- establecer criterios de entrada y salida

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: es una dificultad
- dificultad de integración: riesgo normal y no exclusivo de una red
- pérdida de autonomía: no
- disminución de beneficios: no cuando hay buena organización
- ambigüedad jurídica: bien atado desde el principio

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- perfil *senior*
- capacidad de coordinación
- generar nuevo negocio
- liderazgo
- guardián del procedimiento

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- hay que contarlo muy bien para que se entienda
- no surge la demanda de forma espontánea

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- depende de la capacidad para hacerlo real

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- complejidad interna
- obliga a mejorar modelos de gestión

7.9.1.3. Fase de construcción.

El primer entrevistado del ámbito de la consultoría estratégica de empresas es Juan de los Ángeles, socio fundador de C4E, empresa de formación especializada en perfiles del sector publicitario, y más específicamente, en el mundo de las agencias.

Para Juan la red estratégica de agencias regionales resulta una alternativa válida en el escenario económico actual por su capacidad para escalar los recursos necesarios a cada proyecto, al no tener todos los recursos internos. Pese a ello, destaca la dificultad inicial en la organización interna, algo que no debe ser visible al cliente, pero según su visión en la organización interna reside su principal amenaza.

Se trata de un modelo diferencial porque, en la actualidad, nadie lo está haciendo, pero resalta que no es una propuesta válida para todas las marcas, por lo que hay que resolver en primer lugar para quién es atractivo el modelo.

La estructura interna debe contemplar la interlocución con el cliente única y centralizada, dejando el desarrollo creativo en las agencias regionales, para que se activen en una campaña determinada para conseguir conexión con el público local, algo que las grandes agencias centralizadas no pueden ofrecer. Todo ello es relevante bajo el nuevo paradigma de la globalización, donde las diferencias culturales entre los territorios son muy relevantes.

Lo que realmente resulta innovador para el entrevistado es poder ofrecer este servicio local con campañas más ajustadas al perfil y la idiosincrasia de los públicos locales, y

con una oferta económica competitiva, al flexibilizar los recursos necesarios para atender a estas necesidades.

De los Ángeles aboga por una estructura central liviana, con perfiles que garanticen la correcta coordinación de las agencias implicadas, y un flujo de información adecuado. Todo lo demás puede quedar en manos de las agencias regionales, pero es necesario contar con un funcionamiento interno bien ajustado, y bien dirigido por los responsables. Para ello es necesario disponer en la estructura central con profesionales *seniors*, con liderazgo, y que sepan instrumentalizar procedimientos para organizar la actividad. Las habilidades comerciales también son un requisito básico de este perfil profesional.

Para el entrevistado se cumplen todos los objetivos estratégicos que una alianza de estas características debe resolver, estos son, generar mayor valor para las agencias miembro, aprender de los socios, ser más flexibles, atraer talento en el entorno regional, y facilitar una dinámica basada en compartir información. En cuanto a los riesgos, sólo se refiere a una mala estimación de recursos motivada por una mala gestión financiera. El resto de riesgos y amenazas descritos en el guión de la entrevista –dificultad de integración, pérdida de autonomía, disminución de beneficios o ambigüedad jurídica- no son para el entrevistado de mayor calado que en otro tipo de organización empresarial. Se trata por tanto de crear una estructura de confianza, que vaya aumentando en vinculación a medida que la actividad se vaya incrementando, e instrumentalizando también los criterios de salida de la red en el caso de que no se cumplan los requisitos que la red demande en cada fase, conforme el modelo vaya creciendo en madurez.

Para De los Ángeles representa una propuesta que se adecúa a las necesidades del mercado, siempre y cuando se dé a conocer el modelo y se explique bien, ya que es algo que de forma natural el anunciante no pide, porque hasta ahora no existe esta oferta en el mercado. Resultará eficaz organizativamente en la medida en que las agencias concentren esfuerzos en mejorar su metodología de funcionamiento, ya que inicialmente conlleva una complejidad interna que con el tiempo se debe ir ajustando para ganar en eficacia.

Consultor. Entrevista número 1.		Fase II
La agencia	Modelo de agencia actual	
	Perfil de agencia con las que trabaja	
	Experiencia con agencias regionales	
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	equipos más pequeños escalado de recursos perfiles seniors accesibles en local más cercanía gestión más complicada
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	
	Ventaja, diferenciación	nadie lo hace en España a nivel regional no es válido para todo los anunciantes
	Ventaja, innovación	globalización, consumidor individual se enfatizan las diferencias innovación al cobrar por coordinación
	Ventaja, eficiencia organizacional	
	Ventaja, capacidades externas	redes como asociaciones no vínculos se descentraliza todo menos coordinación
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad SÍ atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	escalado de vinculación criterios de entrada y salida
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos NO dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	perfil senior capacidad de coordinación generar nuevo negocio liderazgo con procedimientos
	Adecuación necesidades del mercado	hay que contarlo para que se entienda demanda no espontánea
	Eficacia con público local	según capacidad interna
	Eficacia en gestión de equipos	complejidad interna obliga a mejorar modelo de gestión

Tabla 39. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Consultor 1. Fase II Elaboración propia.

7.9.2. Análisis entrevista consultor número 2. Fase 2.

7.9.2.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Ricardo Hernández, socio director y Director General de HGBS Consourcing. Somos la primera firma de Consourcing en España, un modelo nuevo de consultoría muy enfocado a la implementación. Estamos en España, y también tenemos presencia con delegados propios en México, en Bolivia y en Perú.

MODELO DE AGENCIA ACTUAL

Desde mi conocimiento, existe la figura de un socio director, que ejerce más a nivel comercial o de gerente. Luego un director creativo, que es la persona que se ocupa más de dar ese enfoque a las campañas, y luego creo que las agencias en general cuentan con un personal de base que tiene una experiencia y formación limitada. Creo que hay un salto entre el personal directivo y el que se ocupa de la ejecución, y una falta de acercamiento entre las estructuras de las agencias y las necesidades del cliente.

PERFIL DE AGENCIAS CON LAS QUE TRABAJA

Tanto en el sector de la consultoría como de la comunicación le está afectando mucho el incremento de *freelance*, y creo que la calidad del trabajo que puede hacer un equipo, dista mucho de la que puede hacer un *freelance* al final. La competitividad en precio es lo que está generando mayor volumen de trabajo para estos perfiles. Aunque las empresas que tienen ya un posicionamiento, no creo que les vaya a hacer mucho daño.

EXPERIENCIA CON AGENCIAS REGIONALES

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Como estrategia empresarial, buscar alianzas que complementen regionalmente es una estrategia eficaz siempre y cuando esté muy bien pensada. Porque el posicionamiento de la empresa debe ser muy coherente con las alianzas estratégicas, que esté la hoja de ruta muy bien definida.

Antes de poner en marcha una alianza, es muy importante saber el rumbo y los objetivos que se persiguen. Las alianzas deben ser estratégicas de verdad. Es un modelo de negocio que estás dándole herramientas clave de tu negocio a potenciales competidores.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

Aumentar el volumen de negocio a través de una alianza debe permitir dar un servicio compartido, si se hace que sea complementario, que no estés alimentado a una compañía competidora.

Es absolutamente clave que midas muy bien cual va a ser el coste de esa UTE, la estructura es un elemento clave en cualquier proceso estratégico.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

En mi opinión es casi más una barrera más que una palanca. El cliente tiende a pensar que nada es gratis y si colaboras estratégicamente con alguien quieres garantizarte mayor negocio. Si se va a hacer un proyecto global con mucha fortaleza a largo plazo, es interesante plantear una marca global que agrupe a todos sus integrantes, pero manteniendo la independencia de las empresas que participan.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

No veo el elemento innovador, pero en nuestro mercado se adolece de hacer procesos como los que se hicieron en compañías extranjeras en los años 80 y 90 y que hoy en día se ha convertido en grupos más fuertes de lo que eran. No veo movimientos importantes en el mercado doméstico, alianzas estratégicas que permitan aumentar talla en un sector y avanzar en cuota de mercado.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Depende del cliente, si existe una relación abierta y buena comunicación, la deslocalización está siendo muy útil. Determinados clientes necesitarán que esté ahí el equipo, que exista una interlocución directa, y hay clientes que no quieren participar.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: sí, podría aportar valor, pero dependerá del posicionamiento, y la situación concreta.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: por supuesto, seguro, trabajas con otros equipos hay capacidades nuevas.
- *mantener flexibilidad estratégica*: creo que sí, porque reduces el número de personal y lo compartes con otros.
- *atraer talento*: dependerá del caso.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*:

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Las fuentes de las ventajas estratégicas son cuatro: los procesos, habilidades, conocimientos y comportamientos que tiene tu organización, los sistemas, y la organización con la que dotas a este proceso. En la medida en que tu competidor sea capaz de identificar o atrapar valor en esas áreas, y tú veas que eso es estratégico para tu negocio, debes de valorar muy bien si te resulta realmente estratégica la vinculación con otro agente del sector para tu empresa. Creo que se puede aportar más valor, pero en

áreas complementarias y que no tengan solapamientos en la cartera de productos. Es posible que exista la “*coopetición*”, pero requiere quizás mucha madurez. En este caso la propia regionalidad del modelo permite que exista complementariedad en la oferta. Hay que saber cuál es la estrategia del otro, medir muy bien con quién hacemos y qué hacemos.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: por supuesto, como hagas una mala estimación para llegar a los compromisos pactados, te toca incorporar más gente al equipo para poder desarrollarlos.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: también, en función de si la filosofía de la empresa es muy inflexible y estricta, depende mucho de los egos de las personas que participan en los proyectos.
- *Pérdida de autonomía*: me parecería exagerado.
- *Disminución beneficios*: los beneficios están en función de los objetivos. Los objetivos para mí hay tres: consolidación, rentabilidad y crecimiento. Si tu objetivo es de crecimiento puedes tener menos rentabilidad a corto plazo, pero estás invirtiendo para tener un mayor beneficio a largo plazo. En una alianza estratégica es fundamental saber cuál es el objetivo.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: los contratos hoy de colaboración están muy bien atados, y se pueden definir los roles de cada uno.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

La comercialización del servicio, personas preparadas, y que sepan comprender esa filosofía. La parte de administración, también centralizada. Y luego servicios del área creativa, que puedes tener al creativo local que está más en el “*face to face*” y luego tener un servicio creativo más centralizado de soporte general. Una estructura para todos los servicios generales de la empresa que fuera liviana. Se puede hacer mucho de forma deslocalizada. Lo que tienes que saber es qué deslocalizas.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Esto es un mercado muy competitivo donde una empresa pequeña hoy, que tiene menos costes, tiene que ser mucho más ágil en la toma de decisiones, y mucho más rentable en costes por el volumen de negocio que tiene que generar, para cubrir su umbral de rentabilidad. Lo que ofrezca a una empresa una red de agentes locales, y que no suponga un coste adicional, es decir se está siendo más competitivo en precio, y si mejoras el servicio de una multinacional, que te lo va a cobrar, ya estás siendo más competitivo. La red siempre va a dar más valor al cliente, si el objetivo de la alianza estratégica es la capacidad de hacer llegar a sus clientes a más mercados.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Dependerá de qué socios te has buscado. Si tú te asocias con un equipo igual de eficaz que tu empresa, y estáis funcionando con los mismos objetivos, al final ganas. Ahora bien, si te asocias con alguien que no comparte tu orientación al negocio, perderías valor.

7.9.2.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto al **modelo de agencia actual**:

- socio director con funciones comerciales
- personal de base muy junior
- salto importante entre dirección y perfil ejecutivo

En cuanto al **perfil de agencias con las que trabaja**:

- incremento de microestructuras y perfiles *freelance*

En cuanto a la **experiencia con agencias regionales**:

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- estrategia empresarial adecuada si parte de una reflexión adecuada
- es necesario conocer los objetivos estratégicos que se persiguen

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- sí pero requiere un análisis previo del coste de participación

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- es necesario crear una marca global potente

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- no, ya hubieron modelos similares basados en alianza en décadas anteriores

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- dependerá del cliente para el que se preste el servicio

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: sí
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí, costes compartidor
- atraer talento: no siempre
- impedir que los socios se apropien de competencias propias:

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- colaboración con empresas complementarias, evitar solapamientos
- la regionalidad permite la complementariedad

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: sí
- dificultad de integración: sí
- pérdida de autonomía: no
- disminución de beneficios: no porque estás invirtiendo a largo plazo
- ambigüedad jurídica: no con contratos bien hechos

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- comercialización
- administración
- coordinación creativa
- estructura liviana

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- sí siempre que no suponga un coste adicional
- permite dar acceso a nuevos mercados a clientes propios

En cuanto a la eficacia con **público local**:

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- en función de los socios seleccionados

7.9.2.3. Fase de construcción.

Ricardo Hernández es Director General en la empresa de consultoría HGBS Consourcing, y el único de los entrevistados que no participa de forma directa del negocio de la actividad publicitaria. Es por ello que su criterio resulta de especial interés para la investigación, ya que se trata de un perfil experto en la organización empresarial, pero con una visión de la actividad publicitaria mucho más objetiva, por estar alejado de las circunstancias particulares del sector. De esta forma su aportación nos permite obtener una visión de contraste respecto a los demás perfiles entrevistados que están condicionados por la visión interna de su actividad profesional en el ámbito publicitario.

Para Hernández el modelo de agencia actual se caracteriza por contar en la mayoría de ocasiones con perfiles muy *seniors* en la dirección, pero de perfil muy bajo en la ejecución, por lo que muchas veces la implementación de las acciones de comunicación de los anunciantes están mal ajustadas a las necesidades requeridas. Al mismo tiempo indica que en los últimos años se está extendiendo la aparición de perfiles autónomos que compiten en precio por no contar con estructura, pero que ofrecen un trabajo de un nivel inferior al de estructuras más consolidadas. Por todo ello, según la visión del entrevistado, se está produciendo un descenso en la calidad del trabajo en los últimos tiempos, que redundará en los resultados que los anunciantes obtienen al hacer comunicación.

La aparición de alianzas estratégicas puede dar solución a esta situación de ruptura entre las demandas de los anunciantes y la capacidad de respuesta de la agencia a estas necesidades, más aún cuando se trata de entornos regionales, donde la competitividad es menor que en ámbito nacional. Uno de los elementos fundamentales para que la red funcione es la buena elección de los socios, que se trate de empresas cuyo posicionamiento sea coherente con la finalidad de la alianza, y que exista

complementariedad entre los participantes para restar competencia interna. El coste de participación también debe ser un elemento que facilite la selección de socios, por lo que todas las agencias deben tener estructuras internas y capacidades financieras similares para que la alianza funcione.

Para que represente una propuesta diferencial es fundamental que se invierta en crear marca conjunta, y que se sepa explicar correctamente el modelo, ya que inicialmente puede parecer que la suma de varias empresas para dar servicio a un único anunciante, pueda conllevar un precio de partida superior al de trabajar con una única agencia. Aunque indica que si se consigue hacer llegar la propuesta de forma adecuada al mercado puede ser un modelo diferenciador, el entrevistado no lo reconoce como una fórmula innovadora, ya que en el pasado han existido y existen otras alianzas similares, principalmente en mercados internacionales.

Organizativamente puede resultar eficaz, pero se señala que este modelo no es válido para todos los clientes, por lo que la base de la eficacia estará en descubrir los sectores y empresas que puedan encontrar una ventaja en este tipo de organización. Junto a esta circunstancia, es necesario que exista complementariedad entre los socios, algo que el propio entorno regional de las agencias ya facilita de una forma natural. Pero la buena elección de socios se reconoce como un factor determinante para el éxito del modelo.

La estructura interna y centralizada debe ser ligera, con perfiles principalmente con conocimientos de administración y capacidad comercializadora. También debe ser capaz de coordinar los distintos recursos creativos dispersos en las agencias regionales.

En lo referido a las oportunidades y riesgos del modelo, para Hernández se cumplen los objetivos de aumentar valor empresarial individual, adquirir nuevas capacidades y ganar en flexibilidad. Los riesgos son fundamentalmente dos: una mala estimación de recursos y la dificultad de integración. Pero no encuentra riesgos destacables en el resto de variables, como la autonomía de las agencias en sus respectivos territorios, la disminución de beneficios, o la ambigüedad jurídica. Son todos ellos factores a los que está expuesto cualquier tipo de organización, y que variarán en función de los mecanismos de funcionamiento interno.

La propuesta de red de agencias regionales será adecuada para las necesidades del mercado siempre y cuando se pueda efectuar con precios competitivos, y permitiendo al mismo tiempo cubrir el umbral de rentabilidad al que las agencias que formen parte de la red aspiren. La red aportará siempre valor a los clientes interesados en los mercados regionales, pero tiene que ser una propuesta que no incremente los costes frente a otros modelos. Y esto es algo que dependerá mucho del perfil de los socios que participen en la alianza.

Consultor. Entrevista número 2.		Fase II
La agencia	Modelo de agencia actual	socio director con funciones comerciales personal de base muy junior salto entre dirección y ejecutivos
	Perfil de agencia con las que trabaja	microestructuras y perfiles freelance
	Experiencia con agencias regionales	
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	estrategia empresarial adecuada requiere definir objetivos estratégicos prev.
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	modelo horizontal perfiles multitarea visión más amplia del mercado
	Ventaja, diferenciación	requiere análisis previo del coste particip.
	Ventaja, innovación	no, modelos anteriores similares
	Ventaja, eficiencia organizacional	depende de adecuación del cliente
	Ventaja, capacidades externas	
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad NO atrae talento NC requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	empresas complementarias no se solapan regionalidad permite complementariedad
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos SÍ dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	comercialización administración coordinación creativa estructura liviana
	Adecuación necesidades del mercado	si pero que no incremente costes acceso a nuevos mercados a cliente local
	Eficacia con público local	
Eficacia en gestión de equipos	en función de los socios	

Tabla 40. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Consultor 2. Fase II Elaboración propia.

7.10. Análisis entrevista asociación número 1. Fase 2.

7.10.1. Fase de selección.

ENTREVISTADO

Agustín Beamud, dirijo desde 2007 el Club de Marketing del Mediterráneo, antiguo Club de Marketing de Valencia, asociación sin ánimo de lucro, que representa al sector del marketing en la Comunidad Valenciana. Soy Doctor en Ciencias de la Información, Master en Gestión Comercial y Dirección de Marketing, y licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Ceu Cardenal Herrera.

MODELO DE AGENCIA ACTUAL

Ha habido un cambio hacia lo digital muy fuerte, ha conllevado un cambio generacional en las agencias. El tema digital en las agencias ha democratizado mucho todo, ha abaratado costes, y ha dejado entrar a gente nueva. Para algunas personas ha sido un problema y para otros ha supuesto una oportunidad.

También el *outsourcing* dentro de la actividad de la agencia es una realidad. Había estructuras difíciles de mantener con los tiempos que corren, muchas agencias han reducido tamaño, por lo que han preferido subcontratar muchos servicios o aliarse.

PERFIL DE AGENCIAS CON LAS QUE TRABAJA

EXPERIENCIA CON AGENCIAS REGIONALES

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN AL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO

Totalmente. Las alianzas estratégicas son necesarias porque los mercados son muy distintos, la segmentación es cada vez más importante, y las agencias necesitan especialización, con perfiles muy especializados. Además muchos servicios son coyunturales y puntuales, tener una buena red de alianzas estratégicas es algo necesario. Además las alianzas dan muchísima flexibilidad.

RED ESTRATÉGICA: ADAPTACIÓN DEL SECTOR PUBLICITARIO

Es producto de muchos factores: genera flexibilidad, abaratamiento de costes, posibilita servicios muy especializados. Ahora el consumidor cada vez está más segmentado y especializado. En esta situación, producto de los cambios en el entorno, estar en red es una ventaja.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA DIFERENCIACIÓN DEL MODELO

Depende, hay sectores más permeables que otros a la diferenciación que supone esta formulación en red.

Al cliente hay que darle la sensación de que la comunicación va a ser fluida, directa, rápida, en red. Al cliente le puede dar un poco de miedo. Es una ventaja diferencial si se consigue transmitir bien al cliente.

RED ESTRATÉGICA: VENTAJA EN LA INNOVACIÓN

Tradicionalmente siempre se ha trabajado de alguna manera en red, pero no se ha dicho claramente. La importancia de la comunicación es clarísima. En saber comunicarlo estará mucha de la innovación. Y saber educar al cliente en trabajar en este formato. Por tanto sí que es innovador, pero creo que el cliente se lo tiene que crear.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA ORGANIZACIONAL

Ventajas e inconvenientes, es más cómodo para una agencia contar con una estructura interna limitada, pero la desventaja se encuentra en que estos apoyos estratégicos no están en exclusiva para ti. Tienen también su red de clientes y su red de agentes. Es un problema que te puede perjudicar en tu relación con tu cliente no tener esta estructura interna que puedas controlar. El punto de equilibrio en este sentido no es fácil de encontrar.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES EXTERNAS

En la estructura central profesionales con visión estratégica. También profesionales con visión comercial, de generar nuevo negocio. No veo necesario perfiles creativos, incluso los propios perfiles de gestión de cuentas puede no ser algo necesario. Deberíamos destacar aptitudes, como capacidad de liderazgo, facilidad para la cohesión, etcétera.

RED ESTRATÉGICA: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *agregar valor a su actividad empresarial*: depende de los partners.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: totalmente.
- *mantener flexibilidad estratégica*: sí.
- *atraer talento*: por supuesto, se trata de una puerta de acceso al talento. Te da más visibilidad y puedes encontrar talento que le atraiga este modelo.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: eso es un arma de doble filo. Hoy puede ser una ventaja, pero estás dando una información basada en la confianza. Pero tengo mis reservas sobre el futuro. En cualquier caso yo creo que este riesgo hay que asumirlo, sino la alianza no funciona.

RED ESTRATÉGICA: EQUILIBRAR COMPETENCIA Y COOPERACIÓN

Si el cliente está contento, si la campaña ha funcionado y es eficaz, se equilibra. La confianza en la colaboración se establece a partir del éxito que se consiga. Cuando las cosas no funcionan es cuando comienzan las tensiones.

RED ESTRATÉGICA: RIESGOS Y AMEZANAS

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: muchísimo riesgo, hay una parte aquí que no controlas. Hay profesionales que esta gestión les genera ansiedad e inseguridad, y otros en los

que supone una apuesta y asumen este riesgo. Va a depender del profesional que dirige la empresa.

- *Dificultades de integración (falta de química)*: Sí, totalmente. Un riesgo en lo referido a las relaciones entre personas.
- *Pérdida de autonomía*: claro, totalmente también.
- *Disminución beneficios*: no tiene porqué. Quitas estructura de costes fijos, la conviertes en variable...en teoría es para sumar. Sino es que no está bien planteado.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: es difícil de contestar la verdad. Entiendo que se trata de contratos privados entre empresas, y esto habría que atarlo muy bien, a nivel de derechos y obligaciones.

RED ESTRATÉGICA: CAPACIDADES INTERNAS

Capaces de empatizar, de comunicar una idea, de estar seguros de lo que están montando, Además tener visión estratégica y habilidades comerciales. También hay que tener capacidad para generación de ideas de nuevos negocios, y también algo de números claro.

RED ESTRATÉGICA: ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Totalmente. Un porcentaje altísimo de las empresas en la Comunidad Valenciana, por ejemplo, son pequeñas y medianas empresas. A lo mejor ocurre menos en Madrid o Barcelona, pero seguro es una situación similar a otras provincias más pequeñas. No todas las empresas del territorio nacional pueden acceder a los servicios de una gran agencia centralizada con todos los perfiles en su estructura interna.

Además en muchas empresas no existen perfiles internos con mucho conocimiento del marketing y la comunicación. Y para hablar el lenguaje de las empresas que no cuentan con estos perfiles internos, es posible que muchas veces la agencia madrileña no sepa ajustar su discurso..

Otro factor diferencial de nuestro país, y es que convivimos una diversidad de culturas amplísima.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA CON PÚBLICO LOCAL

Sí, porque para un anunciante local, una agencia local individual en un territorio pequeño, se trata de una empresa con poco alcance de miras, frente a otra agencia local integrada en una estructura superior. Esto depende del territorio.

RED ESTRATÉGICA: EFICACIA EN GESTIÓN DE EQUIPOS

Facilita mucho todo logísticamente. Aunque lo importante es crear estructuras basadas en la confianza. Contar con proveedores locales puede facilitar el ajuste de los costes en las compras, lo que repercute en el cliente directamente.

7.10.1.2. Fase de generalización.

Bloques temáticos.

Bloque 1. Modelo de agencia publicitaria.

En cuanto al **modelo de agencia actual**:

- cambio hacia lo digital
- abaratamiento de costes, entrada nuevos agentes
- *outsourcing* en la actividad de la agencia

En cuanto al **perfil de agencias con las que trabaja**:

En cuanto a la **experiencia con agencias regionales**:

Bloque 2. Las alianzas estratégicas en red en el sector publicitario nacional.

En cuanto a conformarse como la **adaptación al nuevo escenario económico**:

- totalmente, segmentación, especialización que demanda el mercado

En cuanto a la **adaptación de los cambio del propio sector publicitario**:

- genera flexibilidad y abaratamiento de costes
- consumidor cada vez más segmentado

En cuanto a **la diferenciación** que representa:

- según para qué sectores
- hay que saber explicarlo bien, puede no entenderse

En cuanto a tratarse de un modelo basado en **la innovación**:

- es innovador porque hasta ahora no se ha hecho explícita esta propuesta

En cuanto a facilitar una **organización interna más eficaz**:

- difícil gestionar recursos para negocio propio y negocio en red

En cuanto a la eficacia en la **gestión de recursos externos**:

- perfiles creativos y gestores de cuentas regionales en las agencias regionales
- importante aptitudes como liderazgo y facilidad para la cohesión

En cuanto al cumplimiento de **objetivos estratégicos**:

- aumentar valor empresarial: según los *partners*
- adquirir capacidades de los competidores: sí
- mantener flexibilidad: sí
- atraer talento: sí, mayor visibilidad
- impedir que los socios se apropien de competencias propias: es un riesgo que hay que asumir

En cuanto a equilibrar **competencia y colaboración**:

- que se consigan resultados

En cuanto a los **riesgos y amenazas** del modelo:

- estimación de recursos no adecuada: sí
- dificultad de integración: sí
- pérdida de autonomía: sí
- disminución de beneficios: no , costes fijos en variables
- ambigüedad jurídica: cerrar bien contratos privados

En cuanto a la eficacia en la **capacidades internas de la red**:

- empatía y capacidad de comunicación
- visión estratégica
- habilidades comerciales
- comercial
- visión financiera

En cuanto a la adecuación a la **demanda del mercado**:

- sí, muchas empresas no pueden permitirse trabajar con grandes agencias
- muchas pymes en mercados regionales con pocos recursos internos de marketing
- este es un país de gran diversidad de culturas

En cuanto a la eficacia con **público local**:

- sí porque amplía conocimiento de público local en otros territorios

En cuanto a la eficacia en la **gestión de equipos**:

- mejora los costes estructurales internos de las cuentas

7.10.1.3. Fase de construcción.

El entrevistado de la segunda fase perteneciente al ámbito de la asociación, y que completa los guiones del colectivo que no forma parte de la agencia publicitaria, es Agustín Beamud, gerente del Club de Marketing del Mediterráneo. En primer lugar el entrevistado nos sitúa en el cambio generacional que se ha producido en los últimos años en la agencia de publicidad, motivado por la irrupción de Internet y la aparición en los últimos años de nuevos agentes que participan del sector publicitario. Junto a ello destaca la necesidad de externalizar recursos hasta ahora internos en las agencias, pero que hoy en día no resultan sostenibles en las estructuras internas.

La segmentación de los mercados es cada vez mayor, y las agencias necesitan especialización para diferenciarse. Una red de agencias permite trabajar en proyectos puntuales de manera más ágil, lo que otorga a la organización una mayor flexibilidad.

Se trata por tanto de un modelo diferencial, pero requiere ser bien explicado al mercado para ser entendido, y hay que saber detectar los sectores más sensibles a esta oferta, ya que no es una propuesta válida para todo el mercado. Apunta Beamud en este sentido que la innovación está también en saber comunicarlo, ya que hasta ahora no existía una propuesta explícita de estas características, y hay que saber gestionar la comunicación de un nuevo modelo.

El entrevistado encuentra compleja la organización interna, ya que las agencias perteneciente a la red tienen que saber combinar los recursos internos destinados a su actividad individual, con los recursos que pone a disposición de la red, sin que ello produzca menoscabo en la calidad del servicio a su cartera de clientes. Los recursos

creativos deben quedar en las agencias regionales, y la estructura central debe estar compuesta por profesionales con visión de negocio, capacidad de liderazgo y habilidades para generar vinculación. Se trata por tanto de gestores de empresa, más que de expertos en la actividad meramente publicitaria de la agencia.

Para Beamud la red regional de agencias cumple todos los objetivos estratégicos descritos en el guión, estos son, aumentar el valor individual para las agencias, adquirir nuevas capacidades, ampliar su flexibilidad organizativa y atraer talento al conseguir mayor visibilidad. También se confirma la necesidad de compartir para que el modelo funcione, por lo que proteger competencias no tendría cabida en esta propuesta empresarial. Los principales riesgos los encuentra el entrevistado en la pérdida de autonomía, una mala estimación de recursos y dificultades de integración, aunque esto último es algo que dependerá de los perfiles que dirijan la red, por lo que una buena elección de socios es un requisito necesario. No se encuentran riesgos destacables en cuanto a la disminución de beneficios o la ambigüedad jurídica. La mejor manera de evitar estos conflictos es conseguir resultados económicos positivos con esta propuesta de modelo de negocio.

Beamud concluye con la afirmación de que se trata de una propuesta adecuada a las necesidades del mercado, principalmente en las provincias periféricas, donde no todas las empresas pueden acceder a los servicios de una gran agencia centralizada. Describe una realidad empresarial que, en muchos lugares del territorio español, la actividad del marketing y la comunicación no está tan desarrollada internamente, y este modelo facilita la incorporación de estrategias de la mano de agencias locales más cercanas y más accesibles para estas empresas. Este es un mercado basado en la confianza, y la cercanía es un valor diferencial para un país de una diversidad cultural tan amplia como el nuestro.

Asociación. Entrevista número 1.		Fase II
La agencia	Modelo de agencia actual	cambio hacia lo digital abaratamiento de costes, nuevos agentes outsourcing en la actividad de la agencia
	Perfil de agencia con las que trabaja	
	Experiencia con agencias regionales	
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	segmentación el mercado demanda especialización
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	flexibilidad y abaratamiento de costes consumidor más segmentado
	Ventaja, diferenciación	según sectores, no para todos saber explicarlo bien, no se entiende
	Ventaja, innovación	aún no existía una propuesta explícita
	Ventaja, eficiencia organizacional	difícil combinar recursos propios y en red
	Ventaja, capacidades externas	creativos y gestores regionales en agencias aptitudes: liderazgo y facilitar cohesión
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SÍ aumenta valor SÍ nuevas capacidades SÍ mayor flexibilidad SÍ atrae talento SÍ requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y cooperación	siempre que se consigan resultados
	Riesgos y amenazas	SÍ mala estimación de recursos SÍ dificultad integración SÍ pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	empatía y habilidad para comunicar visión estratégica habilidades comerciales visión financiera
	Adecuación necesidades del mercado	grandes agencias no accesibles pymes regionales pocos recursos mk inter. país de gran diversidad de culturas
	Eficacia con público local	mejora conocimiento público local
Eficacia en gestión de equipos	mejora costes estructurales de las cuentas	

Tabla 41. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Asociación 1. Fase II Elaboración propia.

7.11. Análisis de las relaciones entre los colectivos entrevistados. Fase II.

En esta fase de la investigación, y del mismo modo que se ha realizado en el análisis de los resultados de la primera fase empírica -capítulos 7.5 y 7.6 de la investigación-, esta segunda fase de estudio empírico concluye con el análisis conjunto de las respuestas de los entrevistados, y las relaciones que se establecen entre los colectivos que forman parte de esta fase del proceso. Entre los capítulos 7.7 y 7.10, y siguiendo la misma metodología de análisis del discurso de Van Dijk⁶² realizada en la primera fase del estudio, bajo las pautas que dicta este modelo, -selección, generalización y construcción de la información- se ha efectuado el análisis de la información de cada una de las entrevistas de forma independiente, tomando como unidad cada entrevista individual. En este capítulo se pretende establecer relaciones entre las respuestas más frecuentes en cada bloque de contenido para cada uno de los colectivos entrevistados, y la relación que se establece entre las respectivas respuestas. Este capítulo constituye el análisis conjunto de las respuestas a los guiones realizados para cada colectivo, las relaciones entre ellas, y las principales conclusiones que arroja esta segunda fase de la investigación empírica.

Con la finalidad de facilitar la homogeneidad en el análisis de contenido de las entrevistas, y dado que el eje de la investigación está basado en el estudio de la actividad empresarial de la agencia publicitaria, se han agrupado las respuestas en dos colectivos fundamentales. En primer lugar, profesionales de la agencia publicitaria, donde se integran los diferentes perfiles que han formado parte del análisis de este colectivo. En segundo lugar, en esta segunda fase de la investigación empírica se ha integrado en un solo colectivo a todos los demás entrevistados que no forman parte del ámbito de actuación propio de la agencia de publicidad. De esta forma contemplamos perfiles pertenecientes a anunciantes, consultores de empresa y una asociación empresarial del sector del marketing y la comunicación.

En las entrevistas a profesionales de la agencia publicitaria se persigue contar con una muestra representativa de diferentes modelos de agencia existentes en el panorama

⁶² Dijk, V. (1983) La ciencia del texto. Un enfoque interdisciplinario. Paidós, Barcelona.

nacional. Como queda recogido en la investigación, en la actualidad existe en España una gran diversidad de perfiles de agencias de publicidad. Por este motivo, se ha entrevistado a agencias de muy distinto corte para contemplar en la investigación esta diversidad de modelos de agencia. En la siguiente tabla se señalan algunos de los elementos que se han tenido en cuenta a la hora de seleccionar a las agencias participantes en la investigación, y que son oportunos para el contenido de la misma. Se trata del ámbito geográfico de actuación de la agencia (regional, nacional y/o internacional), y el hecho de contar con servicios externalizados de su actividad principal.

	AGN1	AGN2	AGN3	AGN4	AGN5	AGN6	AGN7	AGN8
ámbito de agencia: regional	X	X			X	X	X	X
Ámbito de agencia: nacional			X	X	X		X	X
ámbito de agencia: internacional				X	X		X	X
agencia de servicios plenos	X		X	X	X		X	X
internalización de recursos	X		X		X		X	X
colaboraciones externas		X				X		
trabaja para otras agencias		X				X		

Tabla 42. Cuadro Resumen perfil entrevistados colectivo agencia publicitaria. Elaboración propia.

En base a estos criterios, las conclusiones del perfil de agencias que forman parte de esta segunda fase de la investigación son:

- De las ocho agencias publicitarias entrevistadas en esta fase, y en lo relativo a su ámbito geográfico de actuación, seis de ellas trabajan en el ámbito de actuación regional, de las cuales cuatro están orientadas casi de forma exclusiva al negocio regional (agencia 1: Dadá; agencia 2: Strogonoff; agencia 6: profesional autónomo; agencia 7: Proximia). Las agencias número 5 (McCann) y número 8 (Havas Media), aunque afirman trabajar en el ámbito regional, se tratan de agencias que forman parte de los grupos internacionales, dentro de los cuales hay empresas dedicadas a este ámbito, pero los perfiles entrevistados no forman parte de estas agencias especializadas. Sólo una de las agencias encuadra su actividad en el ámbito exclusivamente nacional (Agencia 3: Alcandora), mientras que las otras cuatro agencias que trabajan en ámbito nacional, forman parte de grupos internacionales, por lo que también pueden trabajar desde España para necesidades en otros países (agencia 4: DDB España; agencia 5: McCann España; agencia 7: Proximia Grupo Havas; agencia 8: Havas Media).

- En lo que respecta a su dimensión empresarial, los segmentos analizados son todavía más amplios, ya que contamos desde un profesional autónomo dedicado a la creatividad (agn.6), una microagencia compuesta por tres personas que trabajan para otras agencias de mayor dimensión (agn.2), una agencia regional de tamaño pequeño, con aproximadamente 10 empleados (agn.1), una agencia nacional con un número de entre 20 y 50 empleados, y cuatro agencias nacionales pertenecientes a grupos publicitarios internacionales con presencia en España, y que cuentan con equipos directos de dimensión superior a los 50 profesionales (agns. 4-5-7-8).
- Se ha entrevistado a perfiles profesionales muy diversos en la agencia, como directores generales, dirección creativa, *planners* o dirección del área digital. Cuando analizamos los servicios que ofrece al mercado cada una de las agencias entrevistadas, comprobamos como seis de las ocho agencias se definen como agencias de servicios plenos. Únicamente las agencias de ámbito regional que dan servicio a otras agencias no ofrecen de forma directa todos los servicios de una agencia integrada (agns. 2 y 6).
- En relación con el punto anterior, podemos comprobar como todas las agencias que se posicionan como agencias de servicios plenos, en lo referido a la externalización de servicios, hacen referencia a tener internalizados todos los perfiles profesionales necesarios para el desarrollo de su actividad profesional. Se trata de nuevo de los dos perfiles profesionales de corte regional entrevistados que no forman parte de estructuras de agencias de servicios plenos, los únicos que colaboran de manera frecuente con perfiles externos.

En las entrevistas a profesionales que pertenecen a colectivos diferentes al de la agencia publicitaria, encontramos una diversidad aún más amplia de perfiles. En este caso se ha limitado a cinco el número de entrevistas, ya que en esta segunda fase de la investigación empírica se buscaba profundizar principalmente en perfiles del ámbito de la agencia publicitaria. No obstante, la selección de profesionales para las entrevistas de esta segunda fase que no pertenecen al ámbito de la agencia se ha fundamentado en la heterogeneidad de perfiles, para disponer de un rango más amplio de respuestas sobre un mismo guión (ver capítulo 6.2 Justificación de la muestra). De esta forma, entre los profesionales entrevistados contamos con un director de marketing de un anunciante del ámbito de la distribución (Musgrave), la responsable de publicidad de una multinacional

del mueble y la decoración (Ikea España), un consultor y formador especializado en el ámbito de la agencia de publicidad (C4E), un consultor de organización empresarial (HGBS), y el gerente de una asociación regional del sector del marketing y la comunicación (Club de Marketing del Mediterráneo).

7.11.1. El discurso de las agencias

- **Alianza estratégica de la red regional, producto del nuevo escenario económico.**

El mercado está más abierto a modelos colaborativos y a trabajar con perfiles externos. Este modelo permite convertir los costes de estructura en variables, lo que representa mayor eficiencia por las economías de escala que se generan. A pesar de ello, para que se realice de una manera eficiente, es necesario saber coordinarse. Se resalta cierta dificultad en la gestión interna, al menos inicialmente.

Es un modelo flexible que hace a la agencia local más sostenible, además de favorecer su reputación individual por la potencia de pertenencia al grupo. Pone en valor la cercanía de las agencias regionales y su conocimiento local, y genera una ventaja en la colaboración con otras agencias de perfil similar que aportan su conocimiento. Se consigue un posicionamiento diferenciador, tanto en el entorno local de cada agencia, como al conseguirse posicionar como nuevo actor en el mercado nacional, a través de la oferta global de la red.

Es un nuevo modelo, pero no es igual de válido para todos los sectores de actividad. Fundamentalmente para marcas con necesidades heterogéneas en distintos territorios. El sector del *retail* es un buen ejemplo de ello.

- **Alianza estratégica de la red regional como adaptación a los cambios del sector publicitario.**

El sector publicitario demanda estructuras más flexibles y sostenibles, y generar economías de escala. Permite a las agencias regionales aumentar su singularidad, y enfocarse a un mercado no atendido por las grandes agencias nacionales.

- **Alianza estratégica de la red regional, ventaja en la diferenciación.**

Se trata de una propuesta de carácter nacional diferente, porque pone el valor en la cercanía y genera una especialización que muchas marcas necesitan. Junto a ésta, una de las diferenciaciones más claras que consigue consiste en lograr un modelo cooperativo que no genera competencia interna directa, al trabajar cada agencia miembro en territorios distintos. Además facilita la integración de talento externo en la agencia propia.

Al mismo tiempo es un modelo que resulta difícil de explicar, por lo que es importante que se trabaje en crear una personalidad única para la red, y en generar una marca conjunta de mayor valor que las marcas individuales que la componen.

- **Alianza estratégica de la red regional, ventaja en la innovación.**

Es un modelo novedoso en el sector publicitario dentro del ámbito nacional, aunque ya existen precedentes similares de éxito en redes internacionales.

La propia innovación del modelo debe ser capaz de generar mayor rentabilidad y rendimiento de negocio, consiguiendo a su vez una imagen de solidez mayor que de forma individual. También resulta innovadora la creación de una marca conjunta de esta índole dentro del sector de la agencia publicitaria de ámbito nacional.

- **Alianza estratégica de la red regional, ventaja en la eficiencia organizacional.**

Consigue ahorrar en estructura y tener menor dependencia de los equipos internos, lo que permite ganar en autonomía y eficiencia. Requiere de la creación o adaptación de un método y de mecánicas internas para conseguir un funcionamiento eficiente. Es un modelo que no resulta igual de válido para todos los sectores de actividad, por lo que la organización debe quedar establecida también en función del perfil de cliente “multiterritorio”, y de sus zonas de influencia.

- **Alianza estratégica de la red regional ,ventaja en las capacidades externas.**

Los recursos externos deben aportar fundamentalmente creatividad con enfoque a *insights* del consumidor local. Por tanto, la creatividad local debe ser aportada por las agencias regionales. Puede existir una supervisión creativa en la central, pero las funciones principales de gestión de proyectos a centralizar sería la interlocución con el cliente central. Todo lo demás puede quedar en las agencias regionales. Las agencias miembro pueden también aportar especialización en disciplinas, pero esto quedaría en segundo lugar, ya que las agencias regionales sensibles a este modelo suelen ser agencias integradas.

- **Alianza estratégica de la red regional: cumplimiento de objetivos estratégicos.**

	AFIR.	AGN1	AGN2	AGN3	AGN4	AGN5	AGN6	AGN7	AGN8
agregar valor actividad propia	8	X	X	X	X	X	X	X	X
aumentar capacidades internas	8	X	X	X	X	X	X	X	X
mantener flexibilidad estratégica	8	X	X	X	X	X	X	X	X
requiere compartir para que funcione	7	X	X	X	X		X	X	X
atraer talento	4		X	X	X				X

Tabla 43. Cumplimiento objetivos estratégicos. Agencias. Fase II. Elaboración propia.

La respuesta de los entrevistados a las cuestiones relativas al cumplimiento de los objetivos estratégicos que debe producirse en una red formada por agencias regionales, ha sido afirmativa en una gran mayoría de los casos. De las ocho agencias publicitarias entrevistadas en esta fase, y en lo que respecta a las tres primeras preguntas del guión sobre este aspecto, la respuesta ha sido positiva en todos los casos. Así pues, contamos con un 100% de respuestas afirmativas en los objetivos de: agregar valor a la actividad propia, incrementar las capacidades internas de cada una de las agencias asociadas y mantener su flexibilidad estratégica y organizacional. La consulta relativa a la necesidad de tener una predisposición positiva para compartir conocimiento para que todas las agencias de la red se enriquezcan y el modelo funcione, también ha tenido una respuesta afirmativa en siete de los ocho entrevistados, por lo que se trata de un objetivo estratégico con un nivel alto de cumplimiento. Por último, la cuestión referida a la capacidad de la red para atraer talento es el único de los objetivos estratégicos que ha obtenido diversidad de opiniones, ya que la mitad de los entrevistados no consideran que la red regional de agencias cumpla este objetivo. Que exista un

menor número de respuestas afirmativas sobre esta cuestión, obedece principalmente al hecho de encontrarnos en una industria publicitaria nacional todavía muy centralizada, donde las grandes agencias de publicidad de Madrid y Barcelona sigue teniendo mayor capacidad de atracción para los nuevos profesionales, que ven en estas agencias centralizadas una mejor oportunidad para conseguir visibilidad de su trabajo. Sin embargo, un aspecto a resaltar sobre esta pregunta es que en términos generales se considera que la red tiene mayor capacidad de “retener” que de “atraer” talento. Esto se debe a que para los profesionales que quieren seguir perteneciendo a estructuras de agencias regionales, el hecho de asociarse a otras agencias de corte similar para conseguir una marca publicitaria que reúna a todas ellas, sí que se considera una oportunidad de retener talento. Por tanto la pertenencia a la red permite a los profesionales que la integran una oportunidad de visibilidad y de diferenciación, también en su entorno profesionales regional.

- **Alianza estratégica de la red regional: equilibrar competencia y cooperación.**

El objetivo de conseguir establecer unas dinámicas colaborativas y abiertas dentro de la red está fundamentado, principalmente, en dos factores: la buena selección de socios y que la relación profesional entre todos los integrantes esté basada en la transparencia, la confianza y el establecimiento de vínculos comunes. Por tanto se trata de una cuestión relacionada principalmente con la afinidad entre los perfiles personales y profesionales de los miembros de la red.

Un aspecto de contenido estratégico y organizacional de la propia red es el relativo a tratarse de agencias regionales ubicadas en territorios distintos, de forma que se limita la competencia con clientes de ámbito local. En aquellos clientes locales que quieran realizar estrategias de comunicación en otras regiones, más que con una cuestión de competencia, se relaciona con una oportunidad de colaboración.

Otros de los factores que se destacan en las entrevistas para conseguir este equilibrio entre competencia y colaboración entre las agencias asociadas al modelo, es que se trate de agencias de similar dimensión y estructura, para evitar

desigualdades internas. De la misma forma que los asociados aportan áreas de especialidad a la organización, determinados proyectos puedan estar liderados por agencias que aportan una especialización para una necesidad demandada por un cliente. No obstante, estas respuestas están en relación directa con la buena elección de los socios, que es uno de los factores determinantes a esta cuestión.

- **Alianza estratégica de la red regional: riesgos y amenazas.**

	AFIR.	AGN1	AGN2	AGN3	AGN4	AGN5	AGN6	AGN7	AGN8
mala estimación de recursos	5	X	X				X	X	X
pérdida de autonomía	5	X	X		X	X		X	X
dificultad de integración	3	X						X	X
disminución de beneficios	3		X			X		X	
ambigüedad jurídica	1			X					

Tabla 44. Riesgos y amenazas alianzas. Agencias. Fase II. Elaboración propia.

Los riesgos y amenazas del modelo están basados en dos aspectos fundamentales: la mala estimación de recursos económicos necesarios para la integración, y una probable pérdida de autonomía para agencias de perfil regional que trabajan de forma autónoma. Esta valoración se ha producido en cinco de las ocho entrevistas a agencias, por lo que no existe un consenso total sobre estas cuestiones, pero sí hay consenso en evaluar que se trata de los riesgos de mayor relevancia para el correcto funcionamiento de la red. La dificultad de integración ha sido valorado como un riesgo de menor calado, refiriéndose en este caso a que decidirse a participar en una estructura de estas características requiere una predisposición previa hacia la colaboración. La disminución de beneficios también ha sido considerada como un riesgo menor, y fundamentalmente en las fases iniciales del modelo, y dentro de un periodo preliminar de adaptación, ya que se trata de una propuesta empresarial destinada a ofrecer beneficios a medio plazo. La ambigüedad jurídica no refleja una inquietud destacada entre los entrevistados, apelándose a la necesidad de un contrato privado de consenso que recoja los principales acuerdos y normas de funcionamiento.

- **Alianza estratégica de la red regional: capacidades internas.**

El perfil que los entrevistados dibujan como pieza clave para el funcionamiento de la organización es el de un manager general. Se pone en valor las funciones

directivas y financieras, así como tratarse de un profesional contrastado y conocedor del negocio publicitario del país. Respecto a sus habilidades, se destaca que debe tratarse de un perfil con visión financiera, con aptitudes comerciales y dotes de liderazgo. Un profesional con capacidad de organización, conciliador y un buen gestor de personas. Se trata por tanto no sólo de un profesional de la publicidad, sino también de un profesional de la dirección de empresas y la gestión de personas.

- **Alianza estratégica de la red regional: adecuación a las necesidades del mercado.**

La red regional de agencias estratégicas se define, a través de esta fase de la investigación empírica, como una propuesta competitiva y adecuada a las necesidades actuales del mercado publicitario nacional.

Se destaca que se trata de un modelo válido para un perfil de empresas determinado y con necesidades específicas en territorios distintos. Está más enfocado a empresas de tamaño medio para sectores clave, como por ejemplo la distribución o el *retail*. Por tanto, es un requisito necesario dar a conocer el modelo, y las ventajas que propone para la comunicación regional en estos segmentos de mercado.

- **Alianza estratégica de la red regional: eficacia con público local.**

Es claramente una propuesta de valor diferencial que permite ajustar de manera coordinada la comunicación de las marcas a *insights* locales para territorios estratégicos. Esta cualidad de la red permite construir mensajes publicitarios basados en la cercanía y el conocimiento del target, lo que se traduce en una mayor eficacia con el público local al que se dirige.

- **Alianza estratégica red regional: eficacia en gestión de equipos.**

La eficacia en la gestión interna de los equipos dependerá de la capacidad de organización de la estructura central de la red. Para que esta gestión se produzca de manera efectiva, se señala en las entrevistas algunos requisitos básicos, como centralizar la interlocución con el cliente, y estructurar los flujos de información con los equipos de trabajo de forma interna, centralizar lo estratégico y contar

con agencias solventes y bien posicionadas en sus respectivos territorios. A nivel empresarial se subraya que esta fórmula resulta eficaz por conllevar menores riesgos financieros que cuando las agencias regionales tratan de posicionarse como una propuesta de ámbito nacional de forma individual.

Para el análisis de las respuestas a los guiones de las agencias publicitarias de esta segunda fase empírica de la investigación, se ha desarrollado el cuadro resumen que se presenta a continuación, y que recoge de forma sintética el contenido más relevante de cada entrevista.

FASE II		AGENCIA 1	AGENCIA 2	AGENCIA 3
La agencia	Tipología de agencia	agencia regional servicios plenos agencia pertenece grupo de consultoría	microagencia colaboradores externos	nacional servicios plenos foco en servicios demanda mercado
	Relación con agentes externos	casi todo recursos internos en consultoría, externaliza especialización	da servicio a agencia más grandes	ocasional, casi todo internalizado
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	coyuntural variabiliza coste estructura proceso cíclico modelo flexible	adaptación modelo internacional mercado regional, conocimiento local mercado nacional muy centralizado necesidad conocer entorno	cambio cultural sector poco corporativo, no comparte corriente hacia compartir necesario saber coordinarse e integración modelo "productora" colaboración estable
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	estructuras flexibles y variables diferenciación e innovación nuevos perfiles		
	Ventaja: diferenciación	especialización captar talento obliga a amplia oferta	referente redes internacionales se necesitan sinergias no compiten en distintos territorios	hacer marca conjunta personalidad única de red esencia común
	Ventaja: innovación	rendimiento, rentabilidad limita desarrollo marca propia	novedoso en ámbito nacional busca supervivencia más que innovación	compartir clientes atender idiosincrasia regional creación marca común
	Ventaja: eficiencia organizacional	obliga a demanda amplia limita crecimiento estructura propia menor dependencia equipos internos	según tipología cliente	ahorro en estructura riesgo despersonalizar relación cliente eficaz en captación
	Ventaja: capacidades externas	estructura troncal sólida prioriza marca red frente a marcas propias externos recursos especialidades	todo externo menos interlocución	recuperar contacto con cliente local
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad NO atrae talento SI requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad atrae talento según calidad trabajo SI requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y colaboración	buen elección de socios especialidades que aporten territorios distintos	transparencia y confianza acuerdos formales territorios distintos	vinculos comunes
	Riesgos y amenazas	SI mala estimación de recursos SI dificultad integración SI pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica	SI mala estimación de recursos NO dificultad integración SI pérdida de autonomía SI disminución beneficios c/p NO ambigüedad jurídica	NO mala estimación de recursos NO dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios SI ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	funciones Dirección General profesionalizar toma de decisiones	visión financiera capacidad organizativa rol conciliador experiencia	dirección y organización visión financiera gestión personas
	Adecuación a las necesidades del mercado	propuesta de valor competitiva	para empresas tamaño medio	para empresas tamaño medio
Eficacia con público local	si, segmentos específicos		llegas al cliente de forma diferente	
Eficacia en gestión de equipos	si, interlocución única	adquirir know how acceso nuevos clientes	según integrantes de la red	

Entrevista 1. Enrique Pernía, Director General. Dadá Publicidad
Entrevista 2. Eduard Farrán, socio director y Director Creativo. Agencia Strogonoff
Entrevista 3. Rafael García Plata, socio director. Agencia Alcandora

Tabla 45 (1). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión agencias. Fase II. Elaboración propia.

FASE II		AGENCIA 4	AGENCIA 5	AGENCIA 6
La agencia	Tipología de agencia	agencia regional poca cultura compartir basado en modelo internacional requiere oficina central de coordinación digital es muy local	grupo internacional ámbito nacional e internacional vende valor creativo y estratégico dentro del grupo, marcas para regional muy excepcional	creativo independiente trabaja para agencias locales
	Relación con agentes externos	empresa regional más generalista oportunidades en lo táctico, promoción agencias globales poco sostenibles		total, perfiles específicos cada proyecto
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	cuentas poco globales en retail digital cambia reglas del juego agencia local más sostenible estructura horizontal	mercado regional distinto se están decuciendo estructuras buenos profesionales en multinacionales agencia regional no valor en estrategia	mercado más abierto trabajar externos modelo cooperativo más maduro colaborar en conocimiento local
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	estructuras más austeras perfiles más senior en agencia regional talento en disciplinas tácticas		modelos colaborativos públicos segment. agencias regionales eficientes en local Internet propicia cercanía
	Ventaja: diferenciación	difícil de explicar ventaja cercanía, conoce al consumidor	proyectos puntuales sólo para algunos clientes aporta más en implementación	en local sólo es creible agencia regional
	Ventaja: innovación	necesita imagen de solidez ser competitivos en precio gestión local complica estrategia global		no a través colaboración regional
	Ventaja: eficiencia organizacional	invertir en herramientas comunes método como elemento diferencial	creativos locales para adaptación local no existe un único modelo de éxito	eficiencia con mecánicas internas la distancia dificulta el trabajo difícil generar sensación de equipo
	Ventaja: capacidades externas	equipos creativos locales	creatividad local para adaptación	creatividad en agencias locales
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad NO atrae talento NC requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad NO atrae talento SI requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y colaboración	colaborar al compartir problemas	agencias de similar dimensión red de especialistas	ética y principios compartidos
	Riesgos y amenazas	NO mala estimación de recursos NO dificultad integración SI pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica	NO mala estimación de recursos NO dificultad integración SI pérdida de autonomía SI disminución beneficios NO ambigüedad jurídica	SI mala estimación de recursos NO dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios SI ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	comercial y gestor habilidades para management comercial coordinador	perfil mixto conciliador autónomo comercial y management	un captador y un coordinador
	Adecuación a las necesidades del mercado		si, necesidades locales siempre detectar sectores clave	hay que dar a conocer el modelo
	Eficacia con público local		agencias locales para necesidades locales	hay que dar a conocer el modelo
Eficacia en gestión de equipos		menor riesgo que solo	contar con los mejores especialistas	

Entrevista 4. Ángel Riesgo, Presidente y CEO. Grupo DDB España
Entrevista 5. Gonzalo Sánchez-Tain. Director General. McCann España
Entrevista 6. Iker Mújica. Creativo independiente

Tabla 45 (2). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión agencias. Fase II. Elaboración propia.

FASE II

La agencia	Tipología de agencia
	Relación con agentes externos

AGENCIA 7

AGENCIA 8

estructura por zonas geográficas da servicio a clientes locales
todos los servicios internos

Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	lo pide el mercado, relevante cercanía solución para anunciantes multiterritorio economías de escala, más eficiencia demanda latente	lo mejor de dos mundos potencia de grupo agencias regionales personalidad propia posicionamiento diferenciador tb en local economías de escala flexibiliza estructuras
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	más eficacia y sostenibilidad la situación económica ayuda a entender agencias grandes no interesadas en local	
	Ventaja: diferenciación	modelo singular para clientes	potente para nuevo negocio lo mejor de cada agencia integra talento externo
	Ventaja: innovación	disruptivo en sector publicitario	clientes específicos, retail insights más cercanos
	Ventaja: eficiencia organizacional	centraliza coordinación e interlocución menores cargas de estructura	eficiencia si eficacia según organización
	Ventaja: capacidades externas	necesidades sólo en contacto local	descentralizar lo táctico estrategia central
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad NO atrae talento SI requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y colaboración	selección buena de socios pocos integrantes, mismo valores para un perfil de clientes, localizar	confianza investigación central para todos
	Riesgos y amenazas	SI mala estimación de recursos SI dificultad integración SI pérdida de autonomía SI disminución beneficios NO ambigüedad jurídica	SI mala estimación de recursos SI dificultad integración SI pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	saber interlocutar con cliente saber transmitir al equipo entender el negocio	manager líder conocer negocio comercial
	Adecuación a las necesidades del mercado	absolutamente	modelo internacional en nacional
	Eficacia con público local	conoce insights locales	valor en la cercanía
	Eficacia en gestión de equipos		estrategia y creatividad central

Entrevista 7. Pablo Vañó, Director General. Proximia, Grupo Havas Media
Entrevista 8. Vicente Ros, Conexión Manager, Havas Media

Tabla 45 (3). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión agencias. Fase II. Elaboración propia.

7.11.2. El discurso de los anunciantes y otros colectivos.

- **Alianza estratégica de la red regional producto del nuevo escenario económico.**

En las entrevistas a los anunciantes y demás colectivos que no pertenecen a la agencia publicitaria, se destaca que se trata de una estrategia empresarial adecuada ante la realidad actual de un mercado mucho más fragmentado. La red de agencias regional propone soluciones para necesidades de ejecución local, escalando los recursos implicados en función de la dimensión de cada proyecto. Esto representa una ventaja para el anunciante, que consigue trabajar de forma coordinada en distintos territorios, manteniendo la interlocución de manera más organizada que con distintos proveedores de servicios. Se facilita la gestión de proyectos con equipos más reducidos y perfiles más *senior*. Respecto a los perfiles de las agencias regionales, se trata de uno de los atributos que se resaltan en las entrevistas, equipos más pequeños con estructuras más experimentadas. Representa una propuesta basada en la cercanía y en su capacidad de hablar el mismo idioma que el público local, lo que equivale a contar con una forma de segmentación basada en la especialización, requisito para un mercado más fragmentado y complejo.

- **Alianza estratégica de la red regional como adaptación a los cambios del sector publicitario.**

Esta propuesta comparte la tendencia del mercado publicitario actual que requiere de estructuras más horizontales y perfiles multitarea. Su principal ventaja radica en contar con estructuras externas asociadas que mejoran la flexibilidad y redundan en un abaratamiento de costes estructurales. A su vez representa una propuesta de valor para las necesidades de las marcas frente a un consumidor cada vez más segmentado, donde el componente geográfico es una variable significativa para determinados sectores y marcas.

- **Alianza estratégica de la red regional, ventaja en diferenciación.**

Representa una propuesta diferente por el valor que aporta en el conocimiento local, lo que supone una ventaja para las actuaciones locales de las marcas. Permite incorporar a la red, agencias de alto valor en sus respectivos territorios,

lo que traslada la imagen de contar con los mejores en cada territorio. Los entrevistados entienden que se trata de una forma de optimizar la estructura interna, activando y desactivando recursos en función de las necesidades, pero se señala que es necesario explicar bien el modelo a los anunciantes, para ayudar a comprender las ventajas. Se reconoce como una propuesta diferencial pero no para todos los anunciantes, por lo que es importante descubrir para quién lo es.

- **Alianza estratégica de la red regional, ventaja en innovación.**

Se define como innovador por los entrevistados porque hasta ahora no existía una propuesta explícita como ésta. Se destaca, en muchos casos, que no se conocen modelos similares anteriores.

Resulta innovador para los retos que representa un consumidor cada vez más individual, ya que ayuda a saber cómo piensa un consumidor local. Se trata por tanto de una innovación adecuada para muchos anunciantes.

- **Alianza estratégica de la red regional, ventaja en la eficiencia organizacional.**

Se destaca fundamentalmente que la organización dependerá de la capacidad de los integrantes de la red, ya que resulta complejo el funcionamiento interno. Desde una perspectiva teórica se pone en valor el “*back office*” conjunto que la red consigue integrar.

- **Alianza estratégica de la red regional, ventaja en las capacidades externas.**

Disponer de una red regional aporta valor en la creatividad local, por lo que los perfiles creativos deben quedar en las agencias regionales. Se debe centralizar la coordinación y la relación con el cliente, pero todas las demás áreas representan una ventaja cuando están externalizadas desde la red de agencias.

- **Alianza estratégica de la red regional: cumplimiento de objetivos estratégicos.**

Las respuestas de los entrevistados referidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de una red de agencias regionales, ha sido en una gran mayoría de los casos afirmativa. Los objetivos de agregar valor a la actividad propia,

aumentar las capacidades internas y mantener o incrementar la flexibilidad estratégica por parte de las agencias que componen la red, se cumple de manera plena en todas las entrevistas. Objetivos como la capacidad del modelo para atraer talento y la necesidad de compartir como base de la red para que consiga resultados, han sido contestados de manera afirmativa por cuatro de los cinco entrevistados, por lo que podemos concluir en este punto, que la red de agencias regionales cumple con los objetivos estratégicos descritos.

	AFIR.	ANUN1	ANUN2	CONSUL1	CONSUL2	ASOC1
agregar valor actividad propia	5	X	X	X	X	X
aumentar capacidades internas	5	X	X	X	X	X
mantener flexibilidad estratégica	5	X	X	X	X	X
requiere compartir para que funcione	4	X	X	X		X
atraer talento	4	X	X	X		X

Tabla 46. Cumplimiento objetivos estratégicos. Otros colectivos. Fase II. Elaboración propia.

- **Alianza estratégica de la red regional: equilibrar competencia y cooperación.**

La principal necesidad que aparece de forma reiterada en las entrevistas es la de realizar una buena elección de socios. En esta afirmación no sólo se refiere al valor estratégico y empresarial de las agencias, sino también que se trate de empresas complementarias, y que no se solapen sus atribuciones dentro de la red. En este sentido, el carácter regional de la red y la distribución geográfica de las agencias es un factor facilitador para una buena integración entre las empresas asociadas. También se hace referencia a la necesidad de apostar todos los miembros por crear marca conjunta en el mercado nacional, por encima de las marcas individuales que la componen. Obtener buenos resultados empresariales y generar beneficios es otro de los aspectos destacados por los entrevistados para favorecer la cooperación.

- **Alianza estratégica de la red regional: riesgos y amenazas.**

Para los entrevistados, los principales riesgos de estas alianzas estratégicas se encuentran en la mala estimación de recursos, coincidente en los cinco perfiles, y la dificultad de integración entre estructuras regionales, como indican cuatro de los cinco entrevistados. También la pérdida de autonomía representa un riesgo en más de la mitad de las entrevistas. Sin embargo, ni la disminución de

riesgos, ni la ambigüedad jurídica, son señalados como riesgos destacables en ninguna de las entrevistas al colectivo de profesionales que no pertenecen a la agencia publicitaria.

	AFIR.	ANUN1	ANUN2	CONSUL1	CONSUL2	ASOC1
mala estimación de recursos	5	X	X	X	X	X
pérdida de autonomía	3	X	X			X
dificultad de integración	4	X	X		X	X
disminución de beneficios	0					
ambigüedad jurídica	0					

Tabla 47. Riesgos y amenazas. Otros colectivos. Fase II. Elaboración propia.

- **Alianza estratégica de la red regional: capacidades internas.**

Los entrevistados describen el perfil de la estructura central de la red de agencias como profesiones de perfil *senior*, con liderazgo y visión estratégica, y capacidad de generación de nuevo negocio. Debe contar con dotes para la coordinación, capacidad de integración y un rol conciliador. Se trata de los perfiles que deben encargarse de la interlocución con el cliente, por lo que debe tener habilidad para comunicar. También se destaca que debería tratarse de profesionales independientes de las agencias, para garantizar la objetividad y equidad en su relación con los socios.

- **Alianza estratégica de la red regional: adecuación a las necesidades del mercado.**

Queda también constatado en las entrevistas a este colectivo, que la red regional de agencias representa una propuesta competitiva y adecuada a las necesidades actuales del mercado publicitario nacional. En la actualidad el mercado nacional se encuentra muy fragmentado en un país que además goza de diversidad de culturas, por lo que se trata de un fórmula apropiada para las características de este mercado, y en este momento.

Se subraya no obstante que no es una propuesta atractiva para todo el mercado, sino más adecuada para algunos sectores, en los que se debería focalizar la actividad de nuevo negocio y de gestión de cuentas. A su vez, requiere de un esfuerzo para dar a conocer la propuesta al mercado, y hacerlo de forma que sea fácil de asimilar para las marcas para las que representa una ventaja.

- **Alianza estratégica de la red regional: eficacia con público local.**

En este aspecto los perfiles entrevistados coinciden en sus respuestas, al indicar principalmente que la eficacia de la red estará en función de la capacidad de las agencias que la integran. Un proceso de selección de agencias poco riguroso puede provocar carencias internas que no sean capaces de crear conceptos de comunicación relevantes desde un punto de vista local. En un plano teórico, se reconoce a la red de agencias como una entidad con capacidad de mejorar el conocimiento del público local frente a otro tipo de estructuras más globales.

- **Alianza estratégica de la red regional: eficacia en gestión de equipos.**

Se reconoce como modelo eficaz en la gestión de equipos por el ahorro de costes de estructura que representa, con equipos más horizontales y una mejora operativa en costes estructurales de los equipos de cuenta. También se muestra de forma explícita que se trata de una estructura organizacional con cierta complejidad interna, por lo que será necesario sentar una buenas bases de colaboración, e involucrar a los profesionales participantes, algo que estará en función del perfil y la voluntad de los socios que integren la red.

Para el análisis de las respuestas a los guiones de este colectivo, se ha desarrollado el cuadro resumen que se presenta a continuación, y que recoge de forma sintética el contenido más relevante de cada entrevista.

FASE II		ANUNCIANTE1	ANUNCIANTE2
La agencia	Modelo de agencia actual	agencia según sectores distribución agencias locales	
	Perfil de agencia con la que trabaja	agencias locales por línea de negocio	agencias organizadas especialización
	Experiencia con agencias regionales	aportan proximidad y conocimiento local	puntualmente acciones tácticas
Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	preferencia por agencias cercanas mercado fragmentado apoyo local para ejecución	la especialización hablar idioma consumer coordinación hablar en cada canal especialización geográfica requiere coord.
	Adaptación a los cambios del sector publicitario	red negocio en otras zonas valido como modelo internacional	modelo horizontal perfiles multitarea visión más amplia del mercado
	Ventaja: diferenciación	para actuaciones locales activar y desactivar recursos	valor añadido conocimiento local agencias alto valor dentro de la red ayuda a cliente a encontrar buenas agenci.
	Ventaja: innovación	entender cómo piensa consumidor local	innovador adecuado para necesidades anunciantes
	Ventaja: eficiencia organizacional	back office conjunto compartir conocimiento local organización depende de voluntades	perspectiva teórica depende de la organización
	Ventaja: capacidades externas	según tipo de relación todo menos coordinación y relación cliente	creatividad local gestor local interlocuta con central todo lo demás central
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y colaboración	buena selección de socios no competencia geográfica generar beneficios	mayor valor a la marca conjunta
	Riesgos y amenazas	SI mala estimación de recursos SI dificultad integración SI pérdida de autonomía NO disminución beneficios NC ambigüedad jurídica	SI mala estimación de recursos SI dificultad integración SI pérdida de autonomía NO disminución beneficios NC ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	carácter abierto visión estratégica conciliador independiente de las agencias	don de gentes capacidad de integración interlocución con cliente
	Adecuación a las necesidades del mercado	si mercado muy fragmentado	según sector y marcas cuando se requieran acciones locales
	Eficacia con público local	según alcance de agencias	según estrategia marca necesidades tácticas
Eficacia en gestión de equipos	requiere involucrar a los participantes	ahorro en costes estructura	

Entrevista 1. Alain Carrasco, Director de Marketing. Musgrave España
Entrevista 2. Catarinas Bastos, responsable de publicidad. Ikea España

Tabla 48 (1). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión otros colectivos.

Fase II. Elaboración propia.

FASE II

CONSULTOR1

CONSULTOR2

ASOCIACIÓN1

La agencia	Modelo de agencia actual
	Perfil de agencia con la que trabaja
	Experiencia con agencias regionales

socio director con funciones comerciales personal de base muy junior salto entre dirección y ejecutivos microestructuras y perfiles freelance

cambio hacia lo digital abaratamiento de costes, nuevos agentes outsourcing en la actividad de la agencia

Las alianzas estratégicas en red	Producto del nuevo escenario	equipos más pequeños escalado de recursos perfiles seniors accesibles en local más cercanía	estrategia empresarial adecuada requiere definir objetivos estratégicos prev.	segmentación el mercado demanda especialización
	Adaptación a los cambios del sector publicitario		modelo horizontal perfiles multitarea visión más amplia del mercado	flexibilidad y abaratamiento de costes consumidor más segmentado
	Ventaja: diferenciación	nadie lo hace en España a nivel regional no es válido para todo los anunciantes	requiere análisis previo del coste particip.	difícil combinar recursos propios y en red saber explicarlo bien, no se entiende
	Ventaja: innovación	globalización, consumidor individual se enfatizan las diferencias innovación al cobrar por coordinación	no, modelos anteriores similares	aún no existía una propuesta explícita
	Ventaja: eficiencia organizacional		depende de adecuación del cliente	difícil combinar recursos propios y en red
	Ventaja: capacidades externas	redes como asociaciones no vínculos se descentraliza todo menos coordinación		creativos y gestores regionales en agencias aptitudes: liderazgo y facilitar cohesión
	Cumplimiento objetivos estratégicos	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad NO atrae talento NO requiere compartir para que funcione	SI aumenta valor SI nuevas capacidades SI mayor flexibilidad SI atrae talento SI requiere compartir para que funcione
	Equilibrar competencia y colaboración	escalado de vinculación criterios de entrada y salida	empresas complementarias no se solapan regionalidad permite complementariedad	siempre que se consigan resultados
	Riesgos y amenazas	SI mala estimación de recursos NO dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica	SI mala estimación de recursos SI dificultad integración NO pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica	SI mala estimación de recursos SI dificultad integración SI pérdida de autonomía NO disminución beneficios NO ambigüedad jurídica
	Capacidades internas	perfil senior capacidad de coordinación generar nuevo negocio liderazgo y con procedimientos	comercialización administración creativa estructura liviana	empatía y habilidad para comunicar visión estratégica habilidades comerciales visión financiera
Adecuación a las necesidades del mercado	hay que contarlo para que se entienda demanda no espontánea	si pero que no incremente costes acceso a nuevos mercados a cliente local	grandes agencias no accesibles pymes regionales pocos recursos mk inter. país de gran diversidad de culturas mejora conocimiento público local	
Eficacia con público local	según capacidad interna			
Eficacia en gestión de equipos	complejidad interna obliga a mejorar modelo de gestión	en función de los socios	mejora costes estructurales de las cuentas	

Entrevista 3. Juan de los Ángeles, profesor de la Universidad de Navarra y socio consultor en C4E
 Entrevista 4. Ricardo Hernández, socio director y Director General de HGBS Consourcing
 Entrevista 5. Agustín Bearmad, Gerente Club de Marketing del Mediterráneo

Tabla 48 (2). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión otros colectivos.
 Fase II. Elaboración propia.

7.12. Conclusiones análisis entrevistas. Fase II.

Del igual modo que se ha realizado en la primera fase de la investigación empírica, este análisis finaliza con las conclusiones generales más relevantes extraídas de la totalidad de entrevistas realizadas en la segunda fase de esta investigación. De esta forma, se han estudiado las relaciones existentes en las respuestas de todos los colectivos profesionales que incorpora esta fase de la investigación en su conjunto: agencias de publicidad, agencias de medios, anunciantes, consultores y la asociación. De las trece entrevistas de la fase II, las afirmaciones que aparecen de forma más reiterada en las respuestas de los entrevistados, quedan recogidas en la tabla que se muestra a continuación:

	AFIR.	AGN1	AGN2	AGN3	AGN4	AGN5	AGN6	AGN7	AGN8	ANUN1	ANUN2	CONS1	CONS2	ASOC1
conocimiento del entorno	11		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
coste estructura variable	10	X		X	X	X		X	X	X	X	X		X
segmentos específicos mcd.	10	X	X		X	X		X	X	X	X	X		X
creatividad en agencia regional	10		X		X	X	X	X	X		X	X	X	X
modelo diferente e innov.	8	X	X		X			X	X		X	X		X
coordinación central	8		X	X	X			X		X	X	X	X	
modelo rentable	7	X	X		X		X	X	X	X				
solidéz de marca conjunta	7	X		X	X					X	X		X	X
buena elección de socios	7	X			X	X		X		X			X	X
acceso a nuevos clientes	7		X	X		X			X	X		X	X	
difícil de entender/explicar	7	X	X		X		X					X	X	X
interlocución centralizada	6	X	X					X		X	X	X		
similar a modelo internacional	6		X		X		X		X	X		X		
especialización	6	X	X				X	X			X			X
captación de talento	5	X	X				X		X		X			
compartir conocimiento	5		X	X	X		X			X				
no competencia entre territ.	5	X	X						X	X			X	
para servicios tácticos	5				X	X			X	X	X			

Tabla 49. Respuestas más frecuentes a las entrevistas de todos los colectivos. Fase II. Elaboración propia.

- **Conocimiento del entorno local:** desde un punto de vista geográfico, la capacidad de la red de agencias regionales para contar un mejor conocimiento de su entorno que otros tipo de agencia, es valorada de forma afirmativa por once de los trece perfiles profesionales entrevistados, siendo la variable que mayor frecuencia obtiene. Se trata de una variable relacionada con la eficacia con el público local, y la diferenciación del modelo en base a este criterio.
- **Coste de estructura variable, segmentos específicos de mercado, creatividad local:** las variables que consiguen una puntuación de diez respuestas afirmativas sobre el total de las trece entrevistas, se refieren a los costes de estructura variable de la red, el hecho de tratarse de una propuesta adecuada para segmentos específicos de mercado, y el valor que aporta la creatividad local.

Los costes de estructura variable están en relación directa con las mejoras que aporta el modelo en eficiencia organizacional, y en la diferenciación de una estructura en red desde el punto de vista de su organización interna.

La propuesta para segmentos específicos de mercado se refiere principalmente a la adecuación del modelo para las necesidades actuales de un segmento relevante de mercado. Esta variable favorece además la cooperación por encima de la competencia, en una red donde las agencias no compiten por su distribución geográfica.

El valor de la creatividad local es una de las ventajas en las que se basa la diferenciación del modelo, a través de las capacidades externas que aportan los socios locales a las necesidades de la red.

- **Modelo diferente e innovador, y coordinación central:** son las siguientes variables que mayor número de veces se repiten en las respuestas de los entrevistados, en este caso, en ocho de las trece entrevistas realizadas.

Las ventajas relativas a la diferenciación del modelo y la innovación que aporta a la industria publicitaria actual, obtienen de esta forma un alto índice de respuestas.

La coordinación central está referida a las capacidades internas de la estructura central de la red.

- **Modelo rentable, solidez de la marca conjunta, buena elección de socios, acceso a nuevos clientes, y modelo difícil de entender:** estas variables aparecen en una proporción superior al 50% de las entrevistas realizadas. En al menos siete de las trece entrevistas se hace referencia a estas características de la red de agencias regionales.

Que se trate de un modelo rentable es una de las características de las ventajas del modelo desde el punto de vista de la eficiencia. Se trata por tanto de un

variable relacionada con la eficiencia organizacional y de gestión de equipos, la adecuación a las necesidades del mercado y la diferenciación del modelo.

La solidez de la marca conjunta y la dificultad de entender el modelo son variables que se encuentran relacionadas. Se refieren a la necesidad de dar a conocer el modelo, y poner en valor su diferenciación. Para convertirse en una propuesta competitiva en el mercado nacional, y favorecer el nuevo negocio, uno de los objetivos estratégicos de los integrantes de la red debe ser invertir en marca propia, por encima de las marcas individuales que la componen.

La buena elección de socios constituye un requisito fundamental para el buen funcionamiento de la red de agencias según la mayoría de los profesionales entrevistados. Los principales riesgos de estas alianzas se encuentran en aspectos como la dificultad de integración, la pérdida de autonomía, o una mala estimación de recursos, por lo que una adecuada selección de socios es una variable decisiva.

- **Interlocución centralizada, especialización, similitudes con el modelo de redes internacional:** estas variables se encuentran en seis de las trece entrevistas realizadas. Aunque aparecen en un menor número de respuestas que las anteriores cuestiones, se trata de aspectos destacados de la organización en red.

La interlocución centralizada es un aspecto relacionado con la eficiencia organizacional, y con las capacidades internas de la red. El hecho de que existan precedentes similares en mercados internacionales que funcionan, limita la innovación al ámbito nacional, pero refuerza la validez del modelo al compararse con un modelo internacional de éxito. La especialización es una variable producto de la adaptación a los cambios económicos del sector publicitario.

- **Captar talento, compartir conocimiento, no competencia entre territorios, componente táctico:** estas variables se repiten en menor medida en las

respuestas de las entrevistas, pero resultan relevantes cuando aparecen de manera espontánea en al menos cinco de las trece entrevistas.

La capacidad de captar talento profesional para integrar en la red es limitado, ya que todavía tienen mayor capacidad de atraer talento agencias centralizadas de ámbito nacional e internacional.

La ventaja la fase de implementación de las acciones es uno de los factores que se repite en las entrevistas. En este sentido si que existe una diferenciación frente a otras fórmulas más centralizadas.

Compartir conocimiento y la no competencia entre los territorios, son factores a resaltar en cuanto a su cualidad para favorecer la colaboración por encima de la competición interna, y a mejorar las dificultades de integración, uno de los riesgos más destacados de en las alianzas.

CAPÍTULO 4. MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

8. Verificación de hipótesis y conclusiones finales.

Este capítulo está destinado a comprobar los resultados de la investigación a través de la verificación de las hipótesis planteadas en el capítulo primero. En esta primera fase de la investigación se han formulado las hipótesis, los objetivos de la investigación, y la metodología de estudio.

El trabajo de investigación está estructurado desde dos procesos de investigación fundamentales, el marco teórico, que comprende la fase documental, y el marco empírico o trabajo de campo. A lo largo del desarrollo de estos dos grandes bloques de contenido, se han ido estableciendo conclusiones parciales en cada uno de los capítulos de la investigación. Tomando en consideración todas las conclusiones obtenidas en el desarrollo de la fase documental del marco teórico, y tras el análisis de la información de contenido empírico, en este capítulo se realiza la verificación de las hipótesis planteadas, y presentan las conclusiones finales de la investigación.

La hipótesis general de la investigación nos sitúa en un contexto marcado por la transformación de la industria publicitaria del país en las dos últimas décadas. En estos años ha sido necesario implementar importantes ajustes en las estructuras de las agencias de publicidad, redefiniendo los modelos de gestión empresarial de las agencias que, en muchos casos, han quedado obsoletos. Los nuevos modelos de gestión están definidos por una clara orientación a la eficacia y a la consecución de resultados.

De esta forma, el objeto principal de la investigación focaliza el contenido del estudio en cómo las estrategias de comunicación de aquellas marcas de ámbito nacional con necesidades específicas en territorios diversos y dispersos, pueden resultar más eficaces gestionadas desde un modelo de agencia geográficamente descentralizada. La investigación profundiza en la organización empresarial desde una red de agencias regionales que trabaja coordinadamente en distintos territorios, aumentando la conexión de las estrategias publicitarias de las marcas con *insights* locales, y mejorando la eficacia en la ejecución multirregión. Se trata de una fórmula de organización empresarial innovadora en el actual sector publicitario nacional, y basada en la diferenciación.

Por tanto, y en resumen, en este capítulo se realiza la verificación de la **hipótesis general de la investigación**, *“la eficacia de un modelo de agencia geográficamente descentralizado para la gestión de las estrategias de comunicación de las marcas de ámbito nacional con necesidades específicas en territorios diversos y dispersos”*. Con la comprobación de las tres hipótesis principales en la que se descompone la hipótesis general, se realiza un estudio más detallado de las variables que definen el objeto de estudio. De esta forma, la investigación propone la validez de una red de agencias regionales con capacidad para generar en diversos territorios, y de manera coordinada, la conexión de las estrategias publicitarias de las marcas con *insights* locales, mejorando la eficacia en la ejecución multirregión.

8.1. Verificación de hipótesis.

Hipótesis 1. Los cambios en el sistema publicitario requieren un cambio en las estructuras de gestión de las agencias de publicidad, puesto que las anteriores resultan obsoletas y poco eficaces.

Los cambios en las estructuras de gestión de las agencias de publicidad vienen determinados por la transformación que sufre la industria publicitaria, producto de la ruptura con el panorama de medios tradicionales que trae consigo la irrupción de Internet como medio de comunicación social, y de la coyuntura económica en la que se enmarca su actividad empresarial.

La actuación de la empresa publicitaria se circunscribe dentro de un contexto condicionado por la crisis de la economía global. Esta realidad ha provocado consecuencias directas sobre el consumo, y ha ocasionado un efecto directo en la empresa publicitaria, con una importante reducción de márgenes, y la consecuente disminución de ingresos.

La actividad de marketing de las marcas sufre un descenso continuado en los últimos años, con una importante desinversión en sectores como el transporte, el turismo, el gran consumo, la alimentación y bebidas, o el textil. Esta circunstancia se agrava cuando se comprueba que existe una relación directa entre algunos de los sectores con mayor índice de desinversión, y los sectores que históricamente mayor inversión han representado dentro de la actividad publicitaria nacional. De este modo podemos interpretar que una parte de la crisis de la publicidad viene determinada por las crisis de los sectores en los que actúa. Estos síntomas negativos de la actividad económica nacional, y de la actividad de la industria publicitaria, nos sitúan en un momento donde se hace necesaria una revisión profunda del modelo de gestión publicitaria.

En este punto podemos apuntar que la prolongada situación de inestabilidad del sistema económico global de los últimos años, ha afectado de forma directa al sistema publicitario nacional. Del mismo modo, podemos concluir que los cambios

que se están produciendo en las diferentes estructuras que conforman la industria publicitaria del país, están directamente relacionados con la coyuntura económica en la que se circunscribe su actividad.

Para validar esta primera conclusión de la investigación nos situamos en los datos obtenidos en la fase del trabajo de campo, con las respuestas de los entrevistados relativas a la influencia de los cambios coyunturales en la reorganización de la actividad de la industria publicitaria.

En primer lugar, para los anunciantes entrevistados la coyuntura económica negativa ha reestructurado por completo el paisaje de las agencias. Las necesidades de comunicación de los anunciantes han disminuido drásticamente, lo que ha propiciado la existencia de un amplio número de empresas publicitarias sobredimensionadas, con una propuesta de servicios muy distante de la situación real de mercado, empresas que deben ajustar sus estructuras a la realidad del negocio. Para los entrevistados los cambios en la industria publicitaria implican de forma directa al consumidor. La saturación publicitaria provoca desconfianza hacia la publicidad. El consumidor es ahora más activo, y el proceso de decisión de compra se vuelve más complejo.

En las entrevistas realizadas a las agencias cobra especial relevancia la necesidad de un cambio interno en el sector, pero desde el punto de vista de los representantes de la agencia, el cambio es aún más profundo porque se produce a partir de una transformación en los hábitos de vida de los consumidores, y en su forma de relacionarse con las marcas que consumen, lo que hace que la agencia deba hacer un replanteamiento del objeto último de su existencia como empresa de comunicación. De nuevo en este caso, las agencias apuntan a la ruptura con el paradigma de medios convencionales, la fragmentación de la audiencia, y la interactividad del proceso de comunicación como principales motivos de la transformación de la industria.

La oferta de los medios de comunicación vive un proceso de transformación permanente. Podemos enmarcar el inicio de la crisis de la publicidad con la aparición, a principios de los años noventa, de los nuevos canales de televisión. En ese momento se produce una frenética lucha de contraprogramación, lo que provoca saturación publicitaria, y pérdida de credibilidad de la publicidad. La irrupción de Internet es un

factor determinante para terminar con la estabilidad que habían mantenido los medios convencionales durante décadas.

Sin embargo, para los profesionales del sector publicitario entrevistados en el trabajo de campo, Internet es el principal factor que provoca el cambio del modelo publicitario. La televisión pierde cobertura y eficacia, y existe cada vez mayor tendencia a invertir en publicidad no convencional. Se pasa de lo masivo a lo concreto, y aumenta de forma exponencial la segmentación del público en los nuevos canales digitales.

Desde estas circunstancias, llegamos a la segunda conclusión de nuestra investigación en el planteamiento de esta primera hipótesis. La transformación de las estructuras publicitarias viene determinada por la aparición de Internet, y la ruptura con un modelo publicitario tradicional que muestra claros síntomas de fin de ciclo. Las agencias publicitarias se enfrentan a un mercado con nuevas reglas, caracterizado por la irrupción de los canales digitales y la fragmentación de los medios convencionales.

Resulta relevante destacar en este punto las respuestas obtenidas en la entrevista a la asociación, cuando se cita que las circunstancias de la coyuntura económica provocan un claro descenso en la inversión publicitaria, y al mismo tiempo se produce una mayor diversificación del presupuesto de los anunciantes con la ruptura del panorama mediático convencional. Estos dos hechos tienen una influencia directa en la composición de las estructuras de los agentes que operan en el sistema publicitario nacional, ajustando su dimensión, y diversificando su oferta de servicios al mercado.

Por otra parte, para las agencias entrevistadas, los cambios en los hábitos de los consumidores, y en su comportamiento ante la publicidad, son otra importante razón que ayuda a que se comiencen a emplear estrategias de comunicación menos convencionales. Las estrategias de comunicación de las marcas dedican cada vez menor inversión a los medios de comunicación tradicionales, detectándose una tendencia en los últimos años a incrementar la inversión en estrategias digitales, favoreciendo el diálogo del consumidor con la marca, un proceso de comunicación donde la clave reside en la bidireccionalidad de la información.

Destaca en este sentido una opinión unánime entre los anunciantes entrevistados. Desde este momento se inicia el cambio en el comportamiento de un consumidor cada vez más saturado por los medios convencionales. El consumidor desconfía de la publicidad tradicional por una sobreexposición de mensajes. Ahora el consumidor es más activo e inteligente, y las agencias deben aprender a comunicarse con él de forma más eficaz y directa.

Por tanto, como tercera conclusión dentro de la primera hipótesis, podemos determinar que los cambios en el sistema publicitario son también producto de la evolución en los hábitos de los consumidores, y de su comportamiento ante la publicidad. Se establecen conexiones directas y bidireccionales entre la marca y sus consumidores, lo que modifica de forma radical la estructura del sistema publicitario y de las empresas que lo integran.

Como síntesis de estas tres primeras conclusiones, nos referimos a la situación que dibuja David Alameda García en su obra *“Las oportunidades de la publicidad en un entorno globalizado”*, donde se resume de esta forma la situación que vive el sector, y la necesaria redefinición de las prácticas publicitarias:

“Las transformaciones del entorno económico, la entrada de nuevos agentes al sistema publicitario, la aparición de nuevos medios de comunicación, la evolución de las necesidades de los anunciantes, la progresiva fragmentación de las audiencias y los cambios en los consumidores, la intensificación de la competencia, las transformaciones originadas por la irrupción de las nuevas tecnologías o la búsqueda de la especialización en el sector, son algunos de los principales cambios que se dan cita en un entorno ahora global, y que conlleva una redefinición del propio concepto de publicidad y sus prácticas” (Alameda García, D. 2009: 80).

Ante esta situación de mercado no todas las agencias han iniciado el proceso de reorganización, y sólo algunas se han anticipado en el desarrollo de propuestas de gestión innovadoras, modificando sus estructuras, y el tipo de relación y servicio que mantienen con sus clientes.

Hoy en día no existe un modelo definido en el ámbito de actividad de la agencia de publicidad, donde en función de su dimensión y su estructura, se participa de este cambio de forma diversa.

En ocasiones la reorganización de los grandes grupos internacionales se lleva a cabo ampliando su oferta de servicios, con la creación de una serie de empresas anexas a su actividad principal, que amplía su oferta al mercado con estructuras especializadas en actividades como la investigación, las relaciones públicas, o las estrategias digitales. Las agencias transnacionales cuentan con la ventaja de pertenecer a organizaciones que les aportan un importante respaldo financiero, pero tienen el hándicap de contar con grandes estructuras sobredimensionadas en un periodo de contracción económica.

Frente a este modelo, se abre una oportunidad en el ámbito nacional y regional, que dista en gran medida de las estrategias de los grupos internacionales. Las agencias de tamaño más reducido, muchas de ellas ubicadas en regiones periféricas, se especializan en estrategias publicitarias con vocación regional. Es en este terreno regional donde las agencias pequeñas y medianas ganan la batalla en la reconversión de negocio a las transnacionales, ya que sus planteamientos consiguen aproximarse más a la idiosincrasia local.

Las agencias de menor dimensión tienen mejor capacidad de adaptación de sus estructuras. En muchas ocasiones cuentan con un reducido equipo interno estable, y un conjunto de recursos humanos externos pero integrados, que trabajan de manera continua, y que no sobrecarga de recursos internos a su estructura. Son agencias más ágiles, con equipos más especializados, y perfiles más complementarios. Y son las agencias que mejor se están adaptando a los cambios del mercado.

De esta forma, se propone dentro de esta primera hipótesis una cuarta y última conclusión, en la que se afirma que los cambios en el sistema publicitario están conllevando modificaciones en las estructuras que lo componen de forma diversa, y en la que no se vislumbra un modelo definido de éxito. Sí que existe una diferenciación evidente entre la forma de reorganización de las agencias internacionales frente a las nacionales y regionales. En el caso de las agencias de tamaño reducido, más flexibles y ágiles ante los cambios, se produce un

redireccionamiento de sus estrategias hacia el valor de su conocimiento regional, frente a los grandes grupos internacionales, que tienen la carencia de no saber aproximarse a la idiosincrasia del consumidor local.

De este modo podemos afirmar que la hipótesis primera queda verificada, tanto desde las conclusiones aportadas en la investigación del marco teórico, como a través de los resultados obtenidos en las entrevistas del trabajo de campo.

Por último, indicar que las conclusiones de esta hipótesis general se ven reforzadas por los resultados de las tres siguientes hipótesis, que se encuentran en estrecha relación de dependencia con esta proposición inicial. Pasamos a continuación a determinar las conclusiones obtenidas en las hipótesis referidas al cambio de las estrategias de las marcas (Hipótesis 1.1), a su orientación hacia la eficacia (Hipótesis 1.2.) y al cambio en la estructura interna de las agencias (Hipótesis 1.3.). Todo este proceso de verificación de hipótesis en el ámbito de actuación general de las estructuras publicitarias (Hipótesis 1), nos lleva a determinar la necesaria aparición de nuevos modelos de gestión de la actividad empresarial, donde se propone la validez de un nuevo modelo de gestión publicitaria basado en la creación de una red nacional de agencias publicitarias regionales (Hipótesis 2).

Hipótesis 1.1. Los cambios en el sistema publicitario han supuesto una reformulación de los modelos de gestión y promoción de las marcas.

Tal y como queda verificado en la hipótesis anterior, el cambio en el modelo de gestión de las agencia publicitaria está directamente relacionado con las circunstancias del entorno económico en el que desarrolla su actividad empresarial, y con el “cambio de reglas” que representa la irrupción de Internet como medio de comunicación social (H.1). Pero este proceso no se restringe al ámbito de actividad de la agencia. Se trata más bien de una consecuencia producto de una transformación paralela, e igualmente necesaria, y que se refiere a la evolución en la forma en que los anunciantes planifican las estrategias de comunicación y gestión de sus marcas, y la ruptura con otros modelos ya superados que han quedado obsoletos.

Las estrategias de comunicación de marca han pasado por diferentes etapas, a medida que el proceso de decisión de compra se ha vuelto más complejo. De este modo hemos determinado cómo, una vez superado un primer periodo en el que la comunicación de las marcas estaba centrada en las cualidades intrínsecas del producto, y tras pasar por una etapa intermedia en la que la comunicación estaba focalizada en valores intangibles del producto -lo que denominamos “personalidad de marca”-, llegamos al momento actual, donde la comunicación estratégica centra todos sus esfuerzos en el conocimiento de las características del consumidor, y en el ajuste no sólo de la comunicación de las marcas, sino de su propia funcionalidad y valor que aporta al mercado, en función de las características del perfil del consumidor.

Para que el proceso de comunicación entre una marca y sus consumidores se produzca de forma eficiente, es necesario que exista un “código común” entre emisor y receptor, vinculado a la transmisión del mensaje, y capaz de generar una conexión directa con su audiencia más directa. Por este motivo es necesario encontrar, dentro del colectivo heterogéneo de personas que compone una audiencia, aquellos rasgos diferenciales que comparten sus miembros, que los identifican como grupo, y les permite diferenciarse del resto. La audiencia se organiza como un grupo social, donde el elemento clave de su conducta se manifiesta a través de la compra. En las entrevistas efectuadas en el trabajo de campo sobresalen las respuestas referidas a la necesidad de las marcas de desarrollar

campañas para generar vinculación con el público, y la capacidad que tienen las marcas con matices regionales para generar vinculación con el público local. Las marcas trabajan en mercados cada vez más segmentados, y para los profesionales entrevistados el éxito de la comunicación de las marcas radica en su capacidad para establecer estrategias de comunicación que generen cercanía y empaticen con su target.

De esta forma, podemos concluir cómo, ante este nuevo contexto en el que actúa la industria publicitaria, donde es necesario un profundo conocimiento de las características de los consumidores, las estrategias de comunicación de las marcas están sufriendo también una importante transformación. Las marcas deben ser capaces de encontrar la voz adecuada para generar vinculación con un target definido, con las características que lo identifican como grupo social, y que determinan el tono de sus mensajes.

Ahora las estrategias de marca de los anunciantes centran sus esfuerzos en conseguir la identificación entre sus productos, y los aspectos personalizados que identifican a un grupo segmentado de consumidores como colectivo social. Y es aquí donde se produce un importante giro en los modelos de gestión de las marcas. Se emplean estrategias de comunicación que superan las barreras de la publicidad convencional.

El rol que adquiere el consumidor en esta nueva realidad de mercado es también un elemento fundamental para entender los cambios del sistema publicitario. Esta afirmación queda también ampliamente corroborada en la investigación de campo. Se puede extraer del corpus de entrevistas, que en estos tiempos donde prevalece la hegemonía del consumidor, no sólo es necesario generar atracción hacia las marcas a través de mensajes cercanos y empáticos, sino que ahora la propia voz de los consumidores es un elemento fundamental para la construcción de imagen de marca, donde siempre está presente la bidireccionalidad de los mensajes.

En este contexto se contempla al usuario de las marcas de forma más implicada y activa, participando de la conversación y amplificando los mensajes de las marcas que consume.

Podemos concluir que los cambios en las estrategias de comunicación de las marcas están también determinados por el cambio en rol de los consumidores, pasando de ser meros espectadores de los mensajes que reciben, a partícipes de las estrategias de comunicación, adquiriendo un rol más activo, donde las marcas deben construir relaciones basadas en la conversación con sus públicos.

Hipótesis 1.2. Los cambios en el sistema publicitario han propiciado una reorientación de las estrategias de comunicación hacia la consecución de resultados.

Entre las causas que están provocando la reformulación del negocio publicitario, algunas de ellas expuestas y verificadas en las hipótesis anteriores –la irrupción de Internet como medio de comunicación social, la fragmentación de la oferta mediática, las nuevas estrategias basadas en el consumidor, o la negativa coyuntura económica-, hay una realidad que destaca sobre todas ellas. La reorientación de la actividad publicitaria está también basada en la necesidad de crear estrategias con capacidad de obtener resultados planificados, y medibles con posterioridad a la acción. Y es que la crisis de la publicidad está asentada en una crisis de su eficacia.

La industria publicitaria está sometida en la actualidad a una revisión continua de los resultados que genera en la actividad del anunciante. Junto a los pronunciados descensos en el consumo, producto de la inestable situación económica, las marcas están limitando sus inversiones en comunicación. Internet ha modificado una oferta mediática que se había mantenido estable durante décadas. En esta situación el consumidor se encuentra sobreexposto a impactos publicitarios que pierden credibilidad y capacidad de atracción.

Los agentes que operan dentro de la actividad publicitaria están en un periodo de readaptación de su negocio, para dimensionar su estructura y orientar su actividad a las nuevas demandas del mercado, tratando de mejorar su competitividad en periodos de baja inversión publicitaria, y con índices de consumo muy contenidos. Pero al mismo tiempo las empresas publicitarias realizan estrategias de comunicación que tengan capacidad para obtener una respuesta directa y medible en su audiencia. Aunque la finalidad última de la actividad publicitaria de una marca es estimular la venta de sus productos, la consecución de objetivos cuantificables y fijados previamente no siempre se traduce en conseguir un objetivo de ventas en el corto plazo.

En las entrevistas efectuadas en el trabajo de campo a los profesionales de las agencias, encontramos plena coincidencia en las respuestas a las cuestiones referidas a la

reorientación de la industria publicitaria hacia la consecución de resultados. En todas las entrevistas realizadas se hace mención de la necesidad de plantear propuestas de comunicación que tengan como objetivo la consecución de un logro de retorno de la inversión concreto y medible. También destaca en las entrevistas que, en términos de eficacia, es clave saber conectar con los públicos, ya que en la capacidad de una marca para establecer relaciones perdurables con su consumidor, está la eficacia de la comunicación que realiza. En las entrevistas a representantes de las agencias destaca la idea de que hoy en día se priman los resultados por encima de la creatividad. En épocas de mayor bonanza económica, la creatividad era el factor determinante para establecer los índices de éxito de una campaña. Pero en estos momentos, toda creatividad que no muestre su utilidad en términos de generar los resultados planificados, no es creatividad eficaz, y por tanto no resulta válida.

Por su parte, las respuestas de los anunciantes a estas cuestiones reflejan que existe una conciencia plena de la necesaria orientación a resultados de las estrategias de comunicación de las marcas. En los resultados de las entrevistas a anunciantes se demuestra como hoy en día es mucho más complejo decidir realizar una acción de comunicación, si no existe una planificación de resultados previa. Determinar indicadores de medición de la eficacia es un requisito necesario para todos los anunciantes entrevistados.

Con todo ello, podemos concluir que existe una reorientación de la industria publicitaria hacia el desarrollo de estrategias de comunicación de marca que permitan la consecución de resultados planificados y medibles. Por ello es habitual para los anunciantes emplear indicadores de medición de la eficacia como elementos clave para determinar el éxito de las acciones de comunicación realizadas.

La evolución de las estrategias de marca nos ha conducido a una etapa en la que toda la comunicación está basada en el consumidor y en su conocimiento. Y al mismo tiempo, todas estas estrategias pretenden ser más eficientes. Pero la medición de la efectividad publicitaria es más cualitativa en este nuevo contexto de mercado, con una oferta mediática fragmentada y cambiante, y un consumidor con voz propia. Este nuevo enfoque hacia el consumidor permite establecer mecanismos de medición de la eficacia

en términos más cualitativos, donde la relación entre el consumidor y las marcas que consume es un elemento de valoración clave. Los ratios de medición de la eficacia pretenden conseguir la construcción de la imagen de marca desde una perspectiva a más largo plazo, y donde el objetivo es conseguir clientes ganados, generar relaciones con consumidores involucrados y con capacidad de prescripción sobre otros consumidores. Este es el gran cambio de la industria, instaurada en un proceso de redescubrimiento de las estrategias orientadas a los resultados, articulando mecanismos de medición de la actividad publicitaria desde el conocimiento profundo del consumidor. Esta es la gran divergencia que existe frente a la publicidad convencional.

Resaltar que entre las distintas estrategias que pueden llevar a cabo las marcas para generar vinculación con el consumidor y predefinir la medición de la respuesta al estímulo de compra, cobran relevancia las estrategias de comunicación regional, por su capacidad para construir mensajes que apelen a aspectos reconocibles y cercanos para el destinatario de los mensajes.

Aunque se desarrolla con mayor detalle en las hipótesis 2.1 y 2.3, en este punto podemos afirmar que la construcción de mensajes publicitarios basados en la cercanía y en la proximidad genera mayor respuesta en un público local. A lo largo de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo se producen afirmaciones que muestran como los entrevistados consideran que existe mayor eficacia cuando mejor conoces al target, por lo que existe mayor eficacia en la comunicación local, por su cercanía y conocimiento del perfil del público al que se dirige. El creciente desarrollo de campañas regionales basadas en el conocimiento local demuestra esta tendencia de reorientación de las estrategias de comunicación hacia la consecución de resultados.

Hipótesis 1.3. Los cambios en el sistema publicitario han supuesto una modificación de las estructuras de las agencias de servicios plenos.

En el año 2012 Internet se sitúa por primera vez en segunda posición del ranking de volumen de inversión en medios convencionales (Infoadex: 2013). Al mismo tiempo, ámbitos de actividad tradicionales de la agencia publicitaria, como la promoción o los patrocinios, sufren importantes recortes en la inversión, en línea con los descensos de inversión en medios convencionales (Estudio Ames: 2012). Mientras el peso de la inversión en medios convencionales disminuye, continua el crecimiento exponencial de nuevos canales de comunicación, lo que requiere la incorporación en la agencia de nuevos perfiles especialistas.

Entre las disciplinas que mayor crecimiento y valoración por parte de los anunciantes están cobrando hoy en día, destacan los perfiles de planificación estratégica e innovación, y aquellos departamento de creación donde conviven de forma integrada la creatividad offline y online. Aparece una nueva tipología de agencia, donde el conocimiento del consumidor -perfiles de planificación estratégica-, la transversalidad de lo digital, y el componente de la innovación -en los procesos, en su organización interna, en el producto que realizan, en la retribución, y en su relación con otros agentes del sector- se convierten en rasgos diferenciales frente a la agencia de publicidad tradicional.

En la nueva agencia la integración de las disciplinas “*on y off*” se convierte en algo completamente instaurado. En concordancia con esta tendencia hacia la integración de perfiles, dentro de la agencia se produce un incremento de actividades dedicadas a la planificación. La Planificación Estratégica se ocupa de conseguir un mayor conocimiento del consumidor para la agencia. Pero la planificación estratégica también realiza una importante labor en la integración de las relaciones entre perfiles clásicos y nuevos. La multiplicación de disciplinas provoca la ruptura con la organización departamental clásica. Se trata ahora de organizaciones con estructuras más horizontales y con menos jerarquías, donde se trabaja con equipos de diferentes perfiles en proyectos concretos, que empiezan y acaban. Dentro de esta nueva organización del trabajo, todas las personas clave del equipo trabajan de forma integrada, y comparten toda la información del proyecto. El conocimiento es más líquido, y se aportan diferentes

visiones sobre un mismo problema de comunicación, para contribuir en las soluciones. Incluso en algunos casos la evolución de las estructuras de la agencia llega a la disolución del organigrama piramidal clásico. Todo ello condicionado por los requisitos que impone el nuevo sistema publicitario, donde se necesita una gran flexibilidad de las estructuras, con costos internos contenidos. La cooperación con especialistas externos de diferentes disciplinas que trabajan de forma integrada con un equipo interno reducido, aporta frescura a los proyectos.

Para los profesionales entrevistados en la fase de trabajo de campo, los rasgos que caracterizan a las actuales estructuras internas de la agencia son, la reducción de los equipos, el personal interno de perfil más estratégico, un mayor número de perfiles externos *freelance*, y una estructura interna más horizontal. Los equipos internos están cada vez más acostumbrados a trabajar con colaboradores externos que forman parte de la estructura del equipo de cuenta. Aumentan las oportunidades de incorporar a los equipos el talento externo que está ahora disponible en el mercado, perfiles en ocasiones muy especializados que contribuyen a aportar valor a un problema de comunicación concreto. En ocasiones se trata de profesionales que, debido a su trayectoria, son reconocibles por los anunciantes, lo que aporta mayor credibilidad al equipo de trabajo.

En las entrevistas se destaca el espíritu más colaborativo de las estructuras pequeñas, acostumbradas a realizar acuerdos de colaboración temporal para dar servicio a un cliente. La reinención del modelo de agencia pasa también por aprender a fomentar estas relaciones de colaboración en una industria muy competitiva, donde el valor de los intangibles ha llevado a ocultar con celo el conocimiento sobre un cliente o sector de actividad. En este sentido, cabe destacar la labor de organizaciones como la Asociación de Empresas de Comunicación de la Comunidad Valenciana, al integrar a profesionales del sector que trabajan de forma independiente. La disolución de muchas estructuras publicitarias en los últimos años ha conllevado la incorporación al mercado de muchos perfiles profesionales independientes, que crean pequeñas unidades de trabajo, formadas por dos o tres personas de diferente perfil, y que ofrecen a las agencias un equipo de trabajo conformado para contribuir en un determinado proyecto.

Las entrevistas a anunciantes han aportado además una nueva visión sobre los cambios en las estructuras de las agencias. En la actualidad existe un rechazo hacia estructuras

publicitarias de gran dimensión, ya que las necesidades comunicativas de muchas empresas hoy en día no pueden costear el gasto que conlleva trabajar con grandes corporaciones internacionales. Desde esta óptica, las agencias de tamaño más reducido aportan agilidad y frescura al proyecto, por lo que los cambios en las estructuras publicitarias obedecen también a cuestiones relacionadas con su dimensión, y a su adaptación a las estructuras decrecientes del cliente.

Por todo lo expuesto, podemos concluir que los cambios en el sistema publicitario han provocado la evolución de los perfiles que integran las estructuras publicitarias, y surge la necesidad de incorporar nuevas disciplinas que den servicio a las nuevas necesidades de un mercado en constante evolución. Los cambios en las estructuras publicitarias son producto de la reducción de los equipos internos ante la dificultad para mantener grandes estructuras de personal en plantilla, por el proceso de desinversión que sufre el sector. Al mismo tiempo, las nuevas estructuras resultantes están en un proceso de reajuste de su funcionamiento interno. Los equipos de trabajo, organizados ahora entorno a proyectos concretos, están estructurados con equipos que integran personal interno y externo. Los profesionales internos de perfil más estratégico, realizan una labor integradora en la configuración de estos equipos mixtos.

Con esta conclusión podemos realizar la comprobación de esta hipótesis, ya que se verifica que los cambios en la industria publicitaria están requiriendo de un proceso de adaptación complejo, para ajustar las estructuras de las agencias a esta nueva realidad de mercado. La organización funcional del trabajo de las agencias convencionales, con perfiles profesionales tradicionales, ha quedado obsoleta para las nuevas necesidades que reclaman los anunciantes. La realidad del panorama en el que se desarrolla la actividad de la agencia pone en evidencia la transformación que está provocando la aparición de perfiles especializados en nuevas disciplinas. Es momento de incentivar la convivencia e integración entre los perfiles clásicos, con la incorporación de los nuevos.

Con la verificación de la hipótesis primera se comprueba la tendencia de las marcas a trabajar en estrategias de comunicación orientadas a la consecución de resultados, en un mercado que está condicionado por los descensos en la inversión y la segmentación de la audiencia, producto de la aparición de nuevos canales de comunicación social. Por

otra parte se ha determinado que muchos anunciantes tienen preferencia por trabajar con agencias de tamaño reducido, más ágiles y flexibles que las agencias de mayor dimensión y estructura interna.

Existe una relación directa entre la efectividad publicitaria, y el ámbito de actuación de las estrategias, por la capacidad de las estrategias de comunicación con enfoque regional para generar mayor cercanía y vinculación con el consumidor local. Esta relación se produce en un momento en el que el conocimiento del consumidor es el factor determinante de la actividad publicitaria. Se ha podido comprobar como la comunicación de ámbito regional permite obtener mejores resultados cuando se focaliza en un colectivo de consumidores definidos por su ámbito geográfico, y con el desarrollo de estrategias basadas en este conocimiento como vía de diferenciación.

Todas estas afirmaciones han quedado expuestas en la verificación de la hipótesis primera, y en la comprobación de las tres siguientes hipótesis dependientes de ésta. Por tanto, en la segunda hipótesis, se pretende comprobar como dentro del modelo de negocio de la agencia regional –agencia con equipo interno reducido, acostumbrada a trabajar con colaboradores externos, con una clara orientación a resultados, y con estrategias de comunicación regionales basadas en la efectividad de sus acciones-, existe cabida para una propuesta de gestión publicitaria basada en la creación de una red de agencias regionales, cuya actividad está centrada en el desarrollo de campañas regionales para distintos territorio, y a través del trabajo coordinado de las agencias *partners*.

Hipótesis 2. En este contexto es posible un modelo alternativo de red de agencias de publicidad descentralizada, al representar una propuesta válida para trabajar de forma coordinada en la consecución de los objetivos de los anunciantes en los ámbitos regional y nacional.

Para la comprobación de esta hipótesis podemos determinar que, en el contexto empresarial en el que desarrolla su actividad la agencia publicitaria en la actualidad, y según ha quedado reflejado en esta investigación, las grandes agencias de ámbito nacional e internacional están encontrando dificultades para trabajar con muchos anunciantes, por trasladar al mercado una imagen de precio elevado, y una oferta de servicios, en muchos casos, que no se ajusta a las necesidades de los clientes. Al mismo tiempo, entre los inconvenientes que encuentra la propuesta de la agencia de ámbito regional en el mercado nacional, es reseñable el hecho de no disponer de estructura suficiente para los servicios que demandan los anunciantes en el ámbito nacional. Debido a esto, y al alto nivel competitivo que existe en el mercado interno de las agencias regionales, se está produciendo una salida a esta situación a través de alianzas de agencias regionales con otras empresas de servicios complementarios, que les permiten ampliar su oferta, y en ocasiones, su ámbito de actuación.

Las conclusiones que se obtienen a través del análisis de respuestas en las entrevistas del trabajo de campo, reflejan evidencias de las ventajas que representa para los entrevistados trabajar en un proyecto de comunicación en colaboración con otras estructuras publicitarias complementarias. Estas colaboraciones responden al objetivo de aportar valor a la propuesta global a través de la visión conjunta de los equipos, que se complementan y trabajan de forma integrada, tanto en la fase de conceptualización de la estrategia, como en la implementación de las acciones.

En las entrevistas a las agencias, se expone cómo resulta cada vez más habitual contar con colaboraciones puntuales para el desarrollo de propuestas conjuntas con otras estructuras. Es habitual que resulte complejo lograr continuidad en estas colaboraciones, fundamentalmente porque requiere de una visión a más largo plazo, y de la alineación de las estrategias empresariales de estructuras cuyo vínculo nace de un proyecto con necesidades de carácter temporal. Sin embargo, se sigue trabajando en la búsqueda de

mecanismos de trabajo conjunto de manera más estable, como el que presenta la formulación de la red de agencias.

De este modo podemos extraer una primera conclusión, al comprobar que la organización del trabajo a través de estructuras colaborativas, permite una mejora de competitividad frente a anunciantes nacionales, ya que de forma independiente no contarían con estructura suficiente para convertirse en una alternativa válida.

Se produce la circunstancia cuando estas colaboraciones se llevan a cabo entre estructuras que se complementan geográficamente, de que las estructuras participantes de la colaboración se benefician de una imagen conjunta de mayor cobertura. De esta forma se convierten en una alternativa frente a agencias nacionales que resultan sobredimensionadas para los anunciantes entrevistados y poco eficaces.

En otro sentido, hemos podido corroborar como las agencias de publicidad que trabajan en el ámbito de actuación local, por la proximidad que se les presupone, tienen mayor facilidad para contrastar los resultados de las acciones de comunicación que realizan. No obstante, encontramos entre sus inconvenientes lo limitado de sus recursos, y las restricciones de su propio mercado interno, lo que conlleva la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio orientando su propuesta hacia otros mercados que puedan complementar su ámbito original. La integración dentro de un modelo de organización de trabajo colaborativo permite a la agencia independiente ampliar sus recursos internos, y con ello las especializaciones a las que accede a través del conocimiento de los demás participantes. Las estructuras de tamaño menor encuentran menos dificultades para establecer relaciones de colaboración con otras organizaciones, mientras que las agencias más grandes tienen mayores dificultades por contar con demasiados departamentos, lo que dificulta la comunicación interna.

A partir del análisis de las entrevistas, podemos concluir que entre los diversos métodos que permiten trabajar de forma coordinada y complementaria en el desarrollo de estrategias en distintas regiones, se encuentra la fórmula de la red de agencias regionales. A través de este modelo de colaboración se consigue combinar de forma exitosa las ventajas de trabajar en colaboración con otras estructuras, con la eficacia que permite focalizar el esfuerzo de comunicación en un territorio

determinado, apelando al conocimiento de las peculiaridades de su ámbito de actuación regional.

Para las agencias entrevistadas, entre las ventajas de trabajar de forma colaborativa con otras estructuras mediante un sistema de red de agencias, se encuentra la generación de sinergias, la flexibilidad de la organización del trabajo, y la innovación que esta propuesta supone para el mercado. Así se presenta este modelo como una propuesta facilitadora del trabajo, que construye relaciones a largo plazo, y se beneficia del conocimiento conjunto de los integrantes de la red.

Algunas de las conclusiones obtenidas por los anunciantes en este sentido son, conseguir mayor volumen y capilaridad, lograr la imagen de estar en todas partes, y obtener un mejor posicionamiento frente a la competencia. Las agencias pertenecientes a la red consiguen así ofrecer un servicio nacional propio, imposible por sí mismos.

Por su parte, para la asociación entrevistada, la red permite a las agencias compartir mecánicas y *know how* en disciplinas y sectores, además de tratarse de una tendencia de futuro.

La agencia de publicidad es una organización empresarial colaborativa, acostumbrada a trabajar con otras estructuras en distintos grados de vinculación empresarial. Pero para que esta colaboración sea abierta y continuada, debe producirse entre agentes que no compitan abiertamente en un mismo mercado. De esta forma comprobamos una de las misiones que cumple una red de agencias regionales, al establecer líneas de actuación entre agencias que no compiten en un mismo mercado geográfico, y que complementan su propuesta en un ámbito geográfico distinto al suyo, o superior a éste, trabajando en proyectos que cubren distintas zonas geográficas.

La agencia regional se caracteriza por su dimensión reducida, por el personal polivalente, y por compartir una relación estrecha y continuada con los clientes, ya que su comunicación se dirige a públicos muy próximos. Una red de agencias permite a sus asociados mantener la imagen de cercanía en otras regiones, trabajando en colaboración con la agencia local del territorio donde el anunciante tiene necesidad de realizar comunicación.

Otra de las conclusiones que obtenemos en el análisis de las entrevistas, es que el modelo de red de agencias está basado en los modelos de redes internacionales. Un modelo existente desde hace décadas en el mercado para campañas de marcas internacionales. Estas redes permiten a las agencias independientes trabajar en otros países cuando no disponen de equipo propio en los mercados internacionales. En lugar de optar por acuerdos específicos para un proyecto concreto con una agencia del país objetivo de la acción, se realiza el proyecto a través de una red internacional compuesta de agencias independientes, que operan en mercados internacionales, y que complementan con recursos compartidos la gestión de cuentas multipaís. Por tanto la propuesta de red regional está basada en las características de un modelo de cooperación empresarial internacional de éxito, pero trasladado a un ámbito de actuación nacional.

En el análisis del marco teórico de la investigación, destacamos algunas conclusiones que evidencian una desventaja añadida para trabajar en ámbito nacional como agencia regional, y que quedan superadas a través del modelo de red:

- Las agencias regionales periféricas que no disponen de sede ni equipos de trabajo estables en Madrid o Barcelona, parten de una situación de desventaja competitiva frente a otras agencias originarias de estas ciudades. Una red de agencias permite a las agencias periféricas asociadas disponer de una sede central, que comparten los miembros y les representa, y que se ocupa de la organización interna de la red, y de coordinar los proyectos colaborativos que realiza.
- La agencia periférica se encuadra en el ámbito de actuación de los servicios plenos, con un perfil de agencia de especialización limitada. Esta realidad provoca que, en muchas ocasiones, las agencias regionales tengan que subcontratar servicios especializados, como el marketing digital, el *e-commerce* y *social commerce*, las relaciones públicas o la organización de eventos. La red de agencias ofrece una oferta de servicios cohesionada, suma de las disciplinas de los diferentes equipos especializados con los que cada agencia cuenta, y que complementa a los del resto.

- En muchas ocasiones, detrás de acuerdos puntuales de colaboración entre agencias, se busca establecer una vinculación entre empresas de carácter permanente y estratégico. Para la agencia regional, esto supone una doble ventaja: porque su oferta de servicios puede ser así mucho más amplia, y porque esta vinculación con otras agencias le permite mejorar su posicionamiento, a través de la unión con otras agencias que no compiten en su ámbito geográfico. Es una de las funciones básicas que ofrece una propuesta de red, el trasfondo estratégico de su vinculación como unidad integral de negocio.

- La agencia regional tiene mayor capacidad de adaptación al cambio, al tratarse de estructuras pequeñas, más flexibles, y más ágiles en periodos de incertidumbre. Por tanto, la propuesta de una red está basada en la suma de las capacidades de agencias de similar dimensión y valor estratégico, que actúa de forma flexible, ajustando sus equipos a las necesidades regionales de las marcas y las peculiaridades del proyecto, con estructuras mixtas compuestas de profesionales de las distintas agencias que participan.

- La actividad que realiza una red de agencias, entendida como una superestructura que agrupa a las diferentes estructuras que participan de su sistema, permite obtener otra ventaja en cuanto a la mejora de su representatividad dentro del sector, otorgando a cada agencia de la red la imagen integradora de formar parte de un colectivo agrupado de ámbito nacional. Así vemos como, entre las funciones propias de algunos organismos reguladores del sector, como ocurre en las asociaciones profesionales analizadas en el marco teórico, se describen funciones que desarrolla la red para sus miembros, y que facilitan la mejora de su competitividad en el mercado. Algunas de estas funciones serían promover y defender la unidad y la integración empresarial publicitaria (Agep), representar a las agencias ante el sector publicitario (Aeacp), o la proyección de las empresas asociadas y la promoción de servicios a los asociados (Aecpcv).

Para la verificación de esta hipótesis se ha realizado un recorrido por las conclusiones obtenidas en el marco teórico y en el análisis de datos del trabajo de campo. Estas conclusiones permiten determinar las ventajas de la organización de la actividad publicitaria bajo un sistema colaborativo de red de agencias.

Según las conclusiones obtenidas en la investigación, se trata de un modelo válido para la consecución de los objetivos de los anunciantes, en términos de la efectividad de las acciones de ámbito regional, además de la viabilidad del posicionamiento de agencia que se obtiene, como vía de diferenciación y competitividad en su mercado natural.

Hipótesis 2.1. El modelo de agencia basado en una red de agencias regionales resulta efectivo para la gestión de marcas con estrategias territoriales.

A lo largo de esta investigación nos estamos refiriendo a las ventajas que representan las estrategias de comunicación regional en cuanto a su capacidad para construir mensajes más cercanos, apelando a aspectos reconocibles por los destinatarios, así como a la mejora en la eficacia de los mensajes.

De esta forma, podemos indicar que la comunicación regional representa una ventaja en cuanto a la identificación del mensaje con los intereses de una audiencia local. Pero en el ámbito de actuación regional también existen algunas restricciones que limitan su implantación por agencias y anunciantes. En primer lugar, y en lo que se refiere a las agencias, su ubicación y posicionamiento como empresa obstaculiza la realización de estrategias en ámbitos geográficos distintos al suyo.

Las agencias regionales tienen dificultades para trabajar en el ajuste de los mensajes en un territorio en el que no tienen presencia. El desconocimiento de los *insights* locales en otras zonas geográficas supone un importante hándicap para articular estrategias de comunicación regional más allá de su territorio. Como ha quedado reflejado en las entrevistas del trabajo de campo, en muchas ocasiones las agencias regionales tienen que recurrir a pequeñas colaboraciones con proveedores locales, para dar servicio a un cliente en un territorio distinto al suyo. Estas colaboraciones suelen limitarse a la fase de implementación, dando servicio a los anunciantes en la ejecución de las acciones. Pero las agencias regionales tienen menor capacidad que las nacionales para establecer relaciones estratégicas con empresas complementarias en otros territorios. Esto se debe, en primer lugar, a que suelen trabajar con presupuestos menores, con una rentabilidad limitada, y con menor margen para incorporar colaboradores locales al proyecto. Por otra parte, las agencias regionales suelen tener necesidades en otras zonas de manera muy discontinua, por lo que supone un esfuerzo mayúsculo la búsqueda y negociación con empresas colaboradoras para cada proyecto en una nueva zona, ya que la continuidad del trabajo no suele estar garantizada.

En otro sentido, no es habitual la colaboración entre agencias regionales en la fase de conceptualización de la creatividad del mensaje. A pesar de tratarse de una vía de diferenciación para las estrategias de marca que trabajan en comunicación regional, no es frecuente colaborar en esta fase intangible.

Por su parte, la agencia nacional tiene aún mayores condicionantes para trabajar en ajustes locales. A pesar de que puede disponer de mayores presupuestos con clientes propios en los territorios en los que actúa, el tipo de relación que se establece entre la agencia nacional y el colaborador local, está más próxima a la de un proveedor que presta servicio a un cliente, en este caso la agencia nacional. Como en el caso anterior, se trata en muchas ocasiones de colaboraciones puntuales en la fase de ejecución de las acciones.

En las entrevistas del trabajo de campo se destacan dos importantes ventajas que ofrece una red de agencias para trabajar de manera más efectiva para un anunciante con intereses regionales:

- Contar con colaboradores territoriales de manera más estable a través de los integrantes de la red, colaborando de manera más cohesionada que en las relaciones proveedor-cliente propias de relaciones más esporádicas. Al mismo tiempo el anunciante consigue beneficiarse de la capilaridad que le ofrece la red, con un conjunto de agencias que representan sus intereses en diferentes zonas del territorio nacional, evitando el tiempo que requiere buscar colaboradores en cada proyecto en un nuevo territorio.
- Permite trabajar en la fase de conceptualización de manera conjunta, con una agencia *partner* que participa del proyecto a un mismo nivel de implicación, sin relaciones de jerarquía, facilitando el flujo de información, y la búsqueda de mensajes vinculados a los valores locales y al tono más adecuado para la comunicación. Con este proceso de trabajo la agencia puede incorporar en su estrategia lo individual, la singularidad de los consumidores en una zona determinada.

Existe además una opinión común entre las agencias entrevistadas. Se trata de la posibilidad para las agencias asociadas de contar con la red para trabajar desde otras perspectivas. Se produce una fase de aprendizaje mutuo entre los integrantes de la red, de manera que permite la oportunidad de trabajar con otros métodos de trabajo y otros puntos de vista, complementándose especializaciones y disciplinas, y enriqueciendo al equipo humano que la integra.

Cuando hablamos de las disciplinas que caracterizan a las agencias nacionales frente a las regionales, podemos determinar que existe mayor empleo de acciones tácticas por parte de las agencias regionales. En el mercado actual la comunicación es más integral, y existen menos diferencias que en otras décadas entre el “*below*” y el “*above*”. A pesar de esta tendencia, sigue existiendo en muchos casos una diferenciación entre el contenido estratégico que aporta una agencia regional frente a una nacional. Las agencias regionales tienen menor capacidad para trabajar en planificación de medios convencionales de alcance nacional. Por otra parte, en ocasiones para la realización de su trabajo, parten de una creatividad de campaña ya dada, determinada previamente por la agencia nacional con la que trabaja la marca. Las agencias regionales se limitan a trabajar en ocasiones en la fase de implementación de las ideas.

En estos casos las agencias regionales realizan su función en el ámbito del *below-the-line*, donde las acciones publicitarias no utilizan medios masivos, y generan un contacto más directo con el consumidor. Ya hemos comprobado que la realización de este tipo de acciones por parte de una agencia regional en un territorio específico, consigue mayor vinculación, por su capacidad para conectar con el consumidor local. La proximidad de la agencia regional permite realizar una comunicación más segmentada que la que se produce en el *Above-the-line*. Pero de esta forma la agencia local tendrá pocas ocasiones para trabajar con la marca en un territorio diferente al suyo. Es entonces cuando la participación en un proyecto de red para una agencia regional independiente supone una ventaja evidente, ya que puede conseguir replicar las acciones tácticas de *below* que realiza en su territorio para una marca, en otros territorios distintos donde cuenta con un agencia *partner* para ajustar el contenido de su acción al perfil del público del territorio.

La red de agencias regionales consigue elevar el valor estratégico de las diferencias que existen entre los consumidores de cada territorio, desde la perspectiva que ofrece la visión local de las agencias *partner*.

Todos estos factores nos permiten determinar que el modelo de agencia basado en una red de agencias regionales, puede mejorar la competitividad individual de las agencias que pertenecen a la red, y revertir en beneficio en las estrategias de marca regionales de sus clientes, gracias a la eficacia que representa trabajar en el ajuste de los mensajes de marca a los *insights* locales.

Por tanto podemos verificar esta hipótesis en cuanto a la capacidad que representa una red de agencias regionales para convertir en un valor estratégico las diferencias entre los consumidores de distintos territorios, mejorando la eficacia de la gestión de marcas en las estrategias territoriales.

Hipótesis 2.2. Aumenta el éxito en la búsqueda de *engagement* con el consumidor local, y garantiza una ejecución de las acciones publicitarias más eficiente.

En todo proceso de comunicación es necesario que exista un código común vinculado a la transmisión del mensaje. Resulta más óptimo el proceso cuando la audiencia está compuesta por un colectivo que comparte rasgos que lo identifican como grupo, y que les permite diferenciarse del resto. Podemos determinar que la composición del público se establece en términos de grupos sociales y categorías, produciéndose esta selección, entre otras razones, por las diferencias sociales de residencia.

El término *engagement* se refiere a la capacidad que tiene la comunicación para crear un vínculo especial entre una marca y quien la consume. Se trata de construir, a través de las estrategias de comunicación de las marcas, relaciones sólidas, duraderas, y recíprocas con sus públicos. La comunicación regional tiene la capacidad de generar mayor proximidad y empatía con sus públicos, apelando a *insights* locales basados en diferencias socio-culturales.

Uno de los peligros de la comunicación regional se encuentra en no conseguir enfatizar estas diferencias, sin perder la personalidad de marca. En el trabajo de campo de esta investigación ha quedado reflejado que es necesario que la publicidad regional persiga la afinidad con el público local, conservando los valores de la marca para evitar que se perciba la comunicación como oportunista. Las marcas deben de cumplir unas normas básicas cuando pretenden entrar en una sociedad. Estas normas requieren una fase de observación, para comprobar cómo se comporta el consumidor en su entorno. Se trata de analizar las pautas culturales de los miembros de la sociedad, conocer sus costumbres, hábitos y lenguaje que emplea. Y realizar este proceso, creando estrategias de comunicación que generen vinculación con su entorno, sin modificar con ello la personalidad de la marca.

La comunicación regional supone en ocasiones un freno para los anunciantes, por la dificultad que supone ajustar la voz de sus marcas a la realidad de cada territorio. Encontrar la fórmula para conseguir que una marca nacional logre generar *engagement*

utilizando estrategias de comunicación regional adaptadas a distintos territorios, es una tarea que requiere un alto grado de coordinación, para evitar lanzar mensajes disonantes con la personalidad de la marca. Es por ello que una agencia regional independiente, sí que posee capacidad para generar mayor *engagement* en su territorio, pero no dispone de herramientas ni recursos propios para hacer extensible esta estrategia en otros territorios. Aquí es donde la red de agencias ofrece una oportunidad para que los anunciantes puedan llevar a cabo estrategias nacionales, compuestas de la suma de las diferentes estrategias de ámbito regional que desarrollan las agencias asociadas en cada territorio.

El cumplimiento de esta función conlleva la realización de una actividad con un claro componente estratégico. Conseguir *engagement* para una marca generando proximidad con el consumidor a través de la comunicación regional, es un objetivo que no conlleva en sí mismo un componente de índole estratégica, ya que es posible generar *engagement* en un territorio específico mediante la realización de acciones tácticas que enfatizan lo local. El valor estratégico se obtiene por la capacidad de una red de agencias de desarrollar esta línea de actuación de forma coordinada en todo el territorio nacional. Es relevante subrayar las conclusiones obtenidas en las entrevistas, cuando se indicaba que una red de agencias regionales necesita, para situarse al nivel de las agencias estratégicas nacionales, una parte de su posicionamiento basado en el valor estratégico, y no sólo en la regionalidad. Se trata de dotarlo de un nombre y una entidad de carácter estratégico.

Desde estas ideas llegamos a la conclusión de que las agencias pertenecientes a una red consiguen hacer extensible a otros territorios su capacidad de generar una vinculación sólida y duradera, de carácter estratégico, y basada en la proximidad entre una marca y quien la consume.

En cuanto a la garantía que ofrece la red para realizar la ejecución de las acciones de manera más eficiente, encontramos una base sólida para la comprobación de esta conclusión en las entrevistas del trabajo de campo. Algunas de las respuestas de los profesionales de los tres colectivos entrevistados dan argumentos a esta afirmación desde diferentes puntos de vista. Cuando se pregunta respecto a la ventaja que supone en costes trabajar con una red, se indica que resulta más eficiente en la ejecución de las

acciones porque hay menos sobrecostes, al compartirse recursos con la agencia local con la que se colabora. También existe mayor eficacia en los costes de producción debido a que la red puede replicar las mismas acciones en otros territorios, con el ahorro de costos que supone esta economía de escala. También desde el enfoque de los anunciantes se consigue otro punto de vista sobre la mejora en la ejecución. Se trata del conocimiento del tejido empresarial local y de los proveedores locales, lo que supone un ahorro significativo en las gestiones de compras y administrativas.

De esta forma podemos determinar que queda verificada la hipótesis referida a la mejora en la generación de mayor *engagement* con el consumidor local, y a la garantía de una ejecución más eficiente en la propuesta de una red de agencias regionales.

Hipótesis 3. La red de agencias regionales como modelo de alianza estratégica en el sistema publicitario nacional, representa para la agencia miembro una oportunidad eficiente e innovadora basada en la diferenciación.

Tras el análisis del marco teórico de la investigación podemos concluir que la irrupción en el mercado publicitario nacional de un modelo empresarial organizado entorno a una red regional de agencias, está determinado por la aparición de nuevas reglas del mercado, que enmarca la posición competitiva de la agencia regional en un mercado mucho más global, donde aumenta significativamente la complejidad de las interacciones entre los agentes que forman parte del sistema, y donde la efectividad de las estrategias válidas hasta ahora, se encuentran en un proceso de rápida reformulación.

Este modelo de administración empresarial se presenta como una alternativa eficiente para la organización de los recursos internos de la agencia, por la capacidad de la red de planificar y organizar el flujo de trabajo, integrar al personal en equipos de cuenta deslocalizados, dirigir y controlar los proyectos de forma centralizada, y hacerlo con unos costes internos más competitivos que otras estructuras empresariales.

Desde el punto de vista de la eficiencia, este modelo de organización colaborativa permite aumentar la capacidad productiva de las agencias participantes de manera más eficiente que otras estructuras más clásicas. Este modelo aprovecha una amplia gama de recursos internos y externos, con lo que se consigue mejorar la destreza y las capacidades individuales y colectivas.

El análisis empírico de la investigación nos desvela conclusiones relevantes respecto a la eficiencia del modelo. Los profesionales entrevistados se refieren al ahorro en costes de estructura, una menor dependencia de los equipos internos, y la posibilidad de contar con un mayor grado de autonomía. A su vez, para garantizar la eficiencia del modelo, requiere la creación de mecánicas internas que optimicen su funcionamiento. También se apunta como algo necesario el hecho de realizar una adecuada investigación de los sectores y empresas más permeables a esta propuesta, ya que no resulta igual de

eficiente para todos los sectores de actividad, sino principalmente para aquellas compañías con necesidades de comunicación específicas para territorios distintos.

La decisión de una agencia regional de vincularse a una estructura en red de ámbito nacional se fundamenta en la incidencia que esta vinculación origina en su posición competitiva, la oportunidad que representa para aumentar el valor de los servicios que presta al mercado, y las mejoras en su reputación corporativa, a través de las sinergias que esta fórmula empresarial facilita. Este modelo empresarial constituye una oportunidad para mejorar la posición competitiva de sus integrantes, participando de un modelo innovador de ámbito nacional, y cuyo valor añadido está sustentado en la diferenciación del modelo, y en la eficiencia organizativa que representa.

Por tanto, y desde el punto de vista de la efectividad, el aprovechamiento de las sinergias representa uno de los principales componentes de la estrategia empresarial de la red de agencias regionales. Se trata de la forma en que las agencias miembro consiguen presentarse al mercado con una nueva propuesta estratégica.

La organización en red ofrece ventajas para incrementar la eficacia y mejorar la productividad, aprovechando el talento externo, y limitando significativamente los costes de la estructura interna.

La red de agencias regionales es una alternativa organizativa que aprovecha las capacidades externas con las que cuenta. Además, y desde un punto de vista operativo, la cooperación empresarial permite mayor agilidad en los procesos, al compartirse recursos conjuntos.

El componente de eficiencia está vinculado a la correcta gestión de los recursos y capacidades de los activos humanos de la empresa. Trabajar desde la óptica de la eficiencia en la gestión de los recursos nos permite el establecimiento de metas basadas en la medición de la rentabilidad operativa. Este modelo de negocio pretende incidir de forma positiva en la gestión eficiente de los activos de las agencias, compartiendo recursos y conocimiento interno. Se señalan en las entrevistas algunos condicionantes para la eficiencia en la gestión que propone el modelo, como centralizar la interlocución con el cliente, estructurar adecuadamente los flujos de información internos, o una

adecuada selección de socios, garantizando la complementariedad y la suma de capacidades estratégicas. La disminución de riesgos financieros para que una agencia de ámbito regional pueda competir en el mercado nacional a través de la asociación con otros, es una de las claves descritas en el análisis empírico de la investigación.

Una de las ventajas competitivas del modelo en cuanto a su administración, proviene de su capacidad para proponer una fórmula de gestión empresarial eficiente a un menor costo, y de forma duradera. Se trata de un modelo que surge como adaptación a las circunstancias del mercado, y a la realidad económica en la que se produce la actividad publicitaria nacional. Se consigue mantener las ventajas de forma duradera por la capacidad de adaptación de las agencias a un entorno cambiante.

Se demuestra en la investigación la capacidad de la red de agencias para organizar de manera eficaz y duradera los recursos internos y externos con los que cuenta, fomentando la participación colectiva de las agencias, y su orientación hacia objetivos comunes y compartidos.

El modelo organizacional en red consigue por tanto el cumplimiento de los objetivos que determinan indicadores como la rentabilidad y la organización eficiente.

Otro aspecto relevante para la validación de esta hipótesis, consiste en la capacidad de la red de agencias regionales para aportar un componente de diferenciación.

La diferenciación implica ofrecer una propuesta de valor única. Este modelo de gestión empresarial afecta a la diferenciación de dos maneras, mediante un aumento de la singularidad de la actividad que desarrolla, y por la ventaja en costes que consigue a través de esta diferenciación, desde la perspectiva de la contención de costes internos.

El aumento de la singularidad se consigue mejorando la imagen individual de cada agencia, con la fortaleza de la pertenencia al grupo, lo que es también una forma de aumentar la competitividad desde la reputación colectiva. Se obtienen ventajas competitivas desde otras perspectivas diferentes a la del rendimiento económico.

La diferenciación que consigue el modelo de la red regional de agencias no se debe únicamente a sus cualidades intrínsecas, sino también por ofrecer una propuesta atractiva en un mercado en el que las preferencias de los compradores son muy diversas, y donde conocer las conductas de los compradores para saber qué consideran importante se convierte en un objetivo fundamental. En el análisis empírico se pone en valor un aspecto diferencial frente a otro tipo de organizaciones, como es la capacidad de la red para construir mensajes publicitarios basados en la cercanía y el conocimiento local actuando con cobertura nacional.

Por tanto, la diferenciación que la red de agencias obtiene gracias a su conocimiento local multiterritorio, representa una propuesta de valor única y relevante para el mercado.

También cabe destacar la oportunidad de diferenciación que el modelo consigue desde el punto de vista de ofrecer una propuesta de valor para un segmento de mercado poco explorado. El mercado publicitario nacional se caracteriza por las dificultades de las grandes agencias nacionales para gestionar campañas con enfoque local. De igual modo, las agencias regionales encuentran dificultades para gestionar campañas en territorios distintos a los propios. La red de agencias ofrece mayor cobertura geográfica, dando acceso a sus miembros a una mayor dimensión de negocio. Se consigue además mayor competitividad en costes en la implementación de estrategias multiterritorio que las agencias nacionales. En definitiva, la red cuenta con las competencias para combinar la velocidad empresarial, la eficiencia y la orientación al cliente propias de una compañía pequeña, junto a la ventaja de las economías de escala de su estructura colaborativa, lo que les permiten ganar en competitividad.

Se comprueba como la diferenciación que representa el modelo de agencias regionales en red permite mejorar la capacidad competitiva de la empresa en distintos niveles: obteniendo sinergias en términos de imagen y reconocimiento de marca que las agencias miembro comparten bajo una marca en común, y consiguiendo ventajas en términos de mejora de la capacidad innovadora, al compartir junto a otros socios el desarrollo de nuevas áreas de negocio, que pueden resultar inaccesibles de forma independiente. Se trata además de un modelo empresarial de carácter cooperativo, que

no genera competencia interna, al ocupar cada agencia un territorio distinto. Este es otro elemento de diferenciación que se subraya en la fase empírica de la investigación.

En respuesta a la oportunidad que representa el modelo en términos de innovación, la red regional de agencias resulta innovadora tanto en su forma de organización, como en el modo en el que administra sus recursos. Se trata de un modelo de negocio con orientación a nuevos mercados, con colaboradores alineados con la estrategia general, y donde la innovación es una función clave del propio negocio de la red de agencias, tanto en su estructura organizativa, como en la operativa de funcionamiento del modelo, o en la tipología de servicios que ofrece.

Por tanto la innovación se encuentra en su propuesta de valor al mercado, al ofrecer a las marcas con necesidades geográficas específicas, soluciones para realizar de forma coordinada comunicación ajustada a las necesidades e intereses de los públicos locales, gestionando eficazmente campañas publicitarias en diferentes regiones, y consiguiendo así mayor *engagement* con sus públicos desde la óptica local.

Resulta también innovadora por su estructura de coste y por sus mecanismos de generación de ingresos -a través de aportaciones en cuotas periódicas de los socios, de los ingresos obtenidos por los servicios prestados a sus clientes, y de la remuneración indirecta de las actividades efectuadas por las agencias-, siendo el coste una de las variables internas de la red que representa una ventaja competitiva frente a otras tipologías de estructura organizativa.

La no existencia hasta ahora de forma explícita de un modelo similar en el ámbito publicitario nacional, es otro factor que se asocia directamente en las entrevistas con la innovación. Esto representa una oportunidad para trasladar al mercado una imagen de solidez, apostando por la creación de una marca conjunta con una propuesta al mercado innovadora, y todavía poco desarrollada en el ámbito nacional.

Podemos concluir la validación de esta hipótesis afirmando que la opción estratégica de la red de agencias regionales representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación.

Hipótesis 3.1. Propone un modelo eficiente de diferenciación en cuanto al diseño organizacional de su estructura, a la flexibilidad y a la gestión y organización de los recursos.

El diseño organizativo de la actividad que desarrolla la red construye el marco estructural que permite mantener en conexión a sus integrantes. Se trata de la organización del entramado de comunicaciones y dinámicas de trabajo entre los equipos y recursos dispersos, y la adecuada interdependencia entre las agencias, para facilitar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos.

La formalización de esta estructura empresarial conjunta conlleva la aceptación de unos costes permanentes de funcionamiento. Pero con esta estructura, el coste directo del equipo interno de la red queda reducido a los perfiles encargados de la coordinación ejecutiva de los procesos de trabajo, y de la interlocución con el cliente. Por ello se necesita una unidad central mínima, que organice la comunicación interna y los procesos de trabajos conjuntos. No obstante, estos perfiles requieren de un grado de autonomía elevado.

Los perfiles entrevistados en la investigación empírica destacan el valor del diseño organizativo de la red, en lo que se refiere a la disposición de recursos externos de perfil creativo en las agencias asociadas. Esta estructura es la que permite garantizar la creatividad con enfoque a *insights* reconocibles por el consumidor local, por lo que no es tan necesario contar con perfiles creativos en la estructura central de la red, más allá de funciones de supervisión. También se destaca en las entrevistas la suma de especialidades complementarias con la que la estructura organizacional de la red puede contar, aprovechando el *know how* de cada agencia.

La clave del éxito en el diseño organizativo de la red de agencias se encuentra en la capacidad para construir estructuras formales consistentes, estimulando relaciones de interdependencia, y favoreciendo la organización colectiva. Estas estructuras formales requieren de la convivencia con otros mecanismos de comunicación interna de carácter informal, que fomenten las relaciones y los acuerdos entre los integrantes de las distintas agencias regionales. Esta combinación entre procesos organizativos formales

con mecanismos de funcionamiento operativo informales, proporciona a sus integrantes los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo de manera eficiente.

El diseño organizativo de la red resulta diferenciador en cuanto a su capacidad para actuar como centro coordinador y de mando para un conjunto de otras muchas organizaciones. Esta es una estrategia basada en la centralización de la coordinación y los procesos de trabajo. La red regional de agencias se compone de empresas de dimensión pequeña y mediana, y permite a sus integrantes crecer en dimensión y en ámbito de actuación, pero sin incurrir en las inversiones para hacer frente a este crecimiento de forma autónoma.

La organización en red constituye una forma de adquirir velocidad, innovación y nuevos conocimientos. Supone una importante reducción en costes de contratación directa, pero además reduce el coste de aprendizaje, adquiriendo nuevas competencias y capacidades por el conocimiento compartido.

Una de las características que define el modelo organizativo en red es que constituye una alternativa a la integración vertical o a las fusiones entre empresas. En la red de agencias regionales las empresas no pierden su independencia jurídica ni administrativa. Se trata por tanto de una organización autónoma en términos administrativos y gerenciales de las empresas que participan, aunque el control de esta nueva empresa recae sobre los miembros de manera conjunta. El reto estará en conseguir el equilibrio entre la actividad empresarial en común, y la actividad individual de cada integrante, para lo que será necesario desarrollar nuevas tareas y funciones, que garanticen la coordinación e integración de estas estructuras independientes.

Trabajar en red dentro del sector publicitario resulta más operativo para perfil determinado de empresas. El diseño organizativo tiene que ocuparse también de organizar la estructura productiva en función de la tipología de sectores y marcas para las que desarrolla su actividad. Una adecuada selección de clientes para ofrecer valor a organizaciones con centros de trabajo dispersos geográficamente, es una de las claves del éxito organizativo de la red.

Otro aspecto diferencial del diseño organizacional de la red reside en que facilita la capacidad de adaptación necesaria para enfrentarse a los cambios del mercado actual. Nos encontramos en un mercado en transformación, mucho más dinámico y fluctuante que en décadas anteriores, con estructuras que han tenido que ajustarse a un negocio local más reducido, más competitivo y de menor ingreso. Un factor determinante de la diferenciación que constituye este modelo, recae en su capacidad para desintegrar estructuras y reconfigurar actividades de valor, y conseguir así mantener la flexibilidad en el mercado incrementando su valor estratégico. Además se consigue esta función anticipándose a los cambios, y actuando de manera organizada. Para ello, la administración eficaz de la red debe ser capaz de crear una estructura organizacional que permita inculcar la cultura corporativa, ejercer liderazgo, asignar recursos para la ejecución de su estrategia, y facilitar y promover el intercambio de información.

La configuración geográfica es una característica organizativa que comporta una oportunidad en el entorno competitivo en el que se desenvuelve la empresa publicitaria. El conocimiento del entorno local es un factor determinante en las operaciones de acceso a nuevos mercados. En el mundo comercial es necesario conocer los aspectos más profundos del mercado al que se dirige la empresa.

El desarrollo de una capacidad organizativa flexible constituye una parte importante de la eficacia de esta iniciativa empresarial. La flexibilidad organizativa de la red es un valor añadido que permite ofrecer una respuesta más ajustada a las necesidades del mercado y a sus condiciones cambiantes.

La autonomía de las agencias que forman la red regional es un requisito fundamental para mantener la flexibilidad y agilidad de los procesos de trabajo, evitando soportar estructuras verticales demasiado jerarquizadas, que ralentizan la gestión de proyectos colectivos. Para garantizar esta flexibilidad organizativa, la red de agencias dispone de una unidad central que organiza la comunicación interna y los procesos de trabajos conjuntos.

La red de agencias regionales estará compuesta por empresas habituadas a la flexibilidad, ya que su vinculación a una organización colaborativa representa una actitud aperturista para compartir los mecanismos de funcionamiento de sus estructuras.

Un perfil de empresas abiertas a la colaboración permite una visión más amplia de su entorno competitivo. El resultante será una organización caracterizada por tener mayor facilidad para conseguir flexibilidad a largo plazo, convirtiéndose en empresas más abiertas a futuros cambios.

La flexibilidad en la red de agencias regionales también está orientada a impedir relaciones de dependencia interempresarial. En este caso la flexibilidad se refiere a la capacidad resultante de las relaciones entre los miembros de la red.

En resumen, respecto a la diferenciación que la red obtiene en cuanto a su flexibilidad organizativa, las actividades propias de esta estructura en red se caracterizan por una mayor flexibilidad organizativa para la gestión de proyectos que se desarrollan en diferentes territorios. Desde esta perspectiva, esta característica de las estructuras colaborativas en red supone una ventaja competitiva en un mercado en constante evolución, que debe encontrar nuevas vías de diferenciación.

Con la verificación de esta hipótesis comprobamos también uno de los componentes fundamentales que aporta diferenciación a este modelo, el hecho de facilitar a la organización la contribución conjunta de recursos externos de alto valor.

El concepto de eficiencia está estrechamente relacionado con la correcta gestión de los recursos y capacidades de los activos humanos de la red, y de las relaciones que se establecen entre las agencias para optimizar el intercambio de información y el conocimiento mutuo.

La integración en la red supone una importante decisión para las agencias, que eligen realizar su actividad coordinando sus capacidades y recursos propios. Por ello un objetivo prioritario que establece la investigación es la capacidad de la red de agencias para contribuir a la aportación de recursos compartidos, y estimular las relaciones construyendo un clima adecuado para fomentar la colaboración.

Entre los requisitos organizativos que deben cumplir las agencias que participan de estos modelos colaborativos encontramos: tener objetivos compartidos, procesos y

culturas semejantes, aptitudes para el trabajo en equipo y la colaboración empresarial, y comprensión de la dificultad de la empresa. La participación en un nuevo modelo de negocio para una empresa ya establecida supone una labor de coordinación compleja, ya que debe conseguir equilibrar el desempeño de su actividad habitual, con nuevos procesos y objetivos de negocio desiguales. Conseguir conciliar de manera armónica ambas estrategias es uno de los objetivos principales de la red que queda de manifiesto en la investigación.

Una tarea clave de la gestión de la estructura en red comprende la determinación de sus miembros para aportar recursos propios a la estructura compartida. Por ello la composición de la red está basada en la capacidad para incorporar socios con recursos complementarios, garantizando la compatibilidad de las culturas corporativas de sus miembros. Por tanto, dentro del ámbito de la ventaja competitiva en la gestión de recursos, una importante valoración para determinar la consecución con éxito de la red se basa en su capacidad para garantizar una adecuada selección de los socios. La suma de las competencias de las agencias que participan del modelo debe ofrecer una verdadera sinergia estratégica basada en la diferenciación.

Las fases teórica y empírica de la investigación nos permite delimitar las principales capacidades del perfil destinado a este rol. Debe contar con habilidades para administrar los flujos de información y las relaciones internas, conocer los mecanismos internos para estimular la red, coordinando soluciones comunes, y liderazgo para imponer la mejor práctica, instaurando una forma de hacer propia de la organización. En cuanto a su capacidad para la gestión de recursos, debe tener habilidades para identificar áreas clave, liderar un equipo multidisciplinar, y asignar recursos de manera efectiva. Una cualidad necesaria es la capacidad para gestionar correctamente las múltiples relaciones interempresariales que surgen en este modelo colaborativo. Como es habitual en este sector, la red de agencias no puede quedar ajena a los conflictos entre proyectos y prioridades que suele producirse en la organización del trabajo interno de una agencia. Para gestionar eficazmente este tipo de conflictos, el director debe tener habilidad para crear y organizar relaciones, y para construir un clima de confianza. Se destaca por tanto aspectos como el carácter conciliador, el fomento de la cohesión, la integración, y la visión común.

Otras importantes capacidades que desvela esta investigación son: fomentar la reciprocidad entre las organizaciones, y profundizar en el nivel de involucración de los participantes; disponer de cualidades para seleccionar responsables en las diversas áreas de gestión, asignar recursos y diseñar propósitos estratégicos compartidos; capacidad para estructurar el proceso de toma de decisiones y el proceso de aprendizaje; aumentar el compromiso personal en todos los niveles y catalizar el cambio cultural.

Hipótesis 3.2. Supone una oportunidad para la agencia miembro para ampliar el valor empresarial individual, limitar los riesgos del crecimiento del negocio, y ampliar conocimientos desde la colaboración con otros.

Una alianza es una relación de colaboración entre empresas, destinada a compartir activos y recursos complementarios, para aumentar el valor de sus propias organizaciones. Por tanto un objetivo de cualquier alianza debe ser incrementar el valor de sus competencias propias. En todas las entrevistas realizadas, dentro de los objetivos estratégicos que esta alianza estratégica debe cumplir, se ha contestado afirmativamente a la capacidad de la red para aumentar el valor de la actividad individual de las agencias que la integran, y aumentar sus capacidades internas. Podemos concluir que una empresa perteneciente a la red obtiene más valor de la actividad conjunta que si actúa sola.

Esta investigación ha demostrado que la red de agencias regionales cumple el objetivo estratégico de agregar valor a la actividad empresarial de sus miembros, con las sinergias que se obtiene del trabajo colaborativo, aumentando su competitividad y el valor empresarial individual.

Junto a la mejora en su competencia esencial, la pertenencia a la red de agencias permite a sus miembros bloquear una amenaza competitiva de su mercado. Con su integración en una entidad superior en dimensión y alcance de mercado, su competitividad mejora al conseguir acceder a nuevas oportunidades de mercado con mayor agilidad. También es significativo el aumento del poder de negociación de los miembros de la red. De esta forma validamos la afirmación de que un conjunto de empresas vale más que la suma de todas ellas de forma aislada.

La sinergia estratégica resultante de la colaboración empresarial es una de las razones para que una compañía decida diversificar su negocio, a través del modelo colaborativo que representa la red de agencias regionales.

-la red de agencias regionales representa una forma de crecimiento sostenido, ampliando el alcance del negocio sin ampliar la empresa. Permite a los socios compartir riesgos, para mejorar su posición competitiva conjunta, poniendo en común capacidades técnicas, financieras y humanas. Se reducen las necesidades de inversión al facilitar los socios una combinación de recursos compartidos. Los entrevistados apuntan que limitar el riesgo económico supone también una forma de ganar flexibilidad organizativa frente a las necesidades de incrementar o reducir recursos internos ante fluctuaciones del volumen del negocio.

No obstante existen riesgos para las agencias inherentes al modelo, como una mala estimación de recursos, pérdida de autonomía o dificultades de integración. Son estos los principales riesgos destacados en la fase empírica para todos los colectivos entrevistados. Sin embargo, todos estos riesgos quedan aminorados cuando en las entrevistas se consulta sobre los objetivos estratégicos que la participación en la red de agencias consigue para sus integrantes. La posibilidad de acceder a un mercado más global para agencias de corte regional, es una de las características esenciales del modelo, y supone un estímulo para agencias con un desarrollo de negocio muy limitado de manera autónoma. La participación en la red para las agencias regionales representa una palanca de crecimiento para el desarrollo de negocio, en volumen y cobertura. Facilita la consecución de objetivos estratégicos como ampliar el valor de la actividad propia, aumentar las capacidades internas y ganar en flexibilidad. El cumplimiento de todos estos objetivos estratégicos reduce en gran medida los posibles riesgos a los que se enfrenta una agencia ante la necesidad de ampliar su volumen de negocio de manera independiente.

Queda constatado de esta forma que la red de agencias constituye una forma de limitar los riesgos económicos que conlleva el redimensionamiento de la agencia, frente a las necesidades de recursos que ocasiona un eventual crecimiento de negocio.

El intercambio de conocimiento resulta también uno de los valores intangibles más relevantes del modelo de red de agencias regionales. Cobra especial relevancia en este modelo el intercambio de conocimiento de la realidad del entorno local, siendo ésta la

afirmación que en mayor número de ocasiones se ha repetido a lo largo de la investigación empírica.

Los mecanismos de funcionamiento interno de este modelo colaborativo están orientados a compartir conocimiento, adquiriendo mayores competencias con el aprendizaje mutuo de las que pueden conseguir sus integrantes de forma independiente. Se comprueba que las empresas que se integran en una estructura colaborativa aumentan su valor con el intercambio de conocimientos, procesos, y producción externa. Se incrementan las capacidades estratégicas individuales de las agencias a través del aprendizaje mutuo.

De esta forma comprobamos como el cumplimiento del objetivo de aumentar el conocimiento interno de las agencias es uno de los aspectos más destacados de la investigación, con una importante valoración por los entrevistados en la fase empírica, señalando esta cualidad de la red como una de las variables de estudio que mayor valor aporta a las agencias que integran esta alianza estratégica.

Los procesos de decisión conjunta y la cultura colectiva que trae consigo la organización en red, es también un factor diferencial del modelo, ya que se adquieren nuevas competencias conjuntas que favorecen una mejor comprensión del entorno competitivo. Una de las conclusiones de esta hipótesis, referida a la oportunidad para ampliar conocimiento, es que este modelo de colaboración permite adquirir capacidades a sus miembros que no son inherentes a ninguno de ellos por sí solo.

Se comprueba de esta forma que impulsores de la actividad empresarial, como el hecho de ampliar capacidades compartiendo conocimiento, son importantes vías de crecimiento económico para los integrantes de la red de agencias, y uno de los aspectos básicos de la diferenciación de este modelo de negocio en el mercado publicitario nacional.

8.2. Conclusiones finales.

El entorno socioeconómico en el que confluye la actividad que desarrolla la industria publicitaria del país, ha propiciado en los últimos años una profunda reformulación de las estrategias de comunicación de las marcas, lo que ha supuesto un importante reajuste en las estructuras de las agencias de publicidad de servicios plenos, y en el resto de agentes que intervienen en el proceso del negocio publicitario nacional. La nueva situación social, política, económica y cultural producto de la globalización de los mercados, ha afectado al papel que la industria publicitaria desempeña en este nuevo contexto.

El modelo de negocio tradicional de las agencias de publicidad regionales de servicios plenos se caracteriza por, en muchos casos, el escaso grado de reconversión alcanzado respecto a los nuevos modelos de comunicación que impone el mercado. Aunque no existe un único modelo predominante para la gestión de la agencia de publicidad actual, en este contexto socioeconómico se requiere un modelo de gestión empresarial que cuente con una estructura flexible y ágil en su funcionamiento, especializada en el desarrollo de estrategias basadas en el conocimiento del consumidor, y que represente una clara apuesta por la eficacia. En la actualidad estamos ante un mercado caracterizado por la disposición favorable de los anunciantes a evaluar nuevas alternativas en su relación con las agencias publicitarias.

Esta investigación ha propuesto un modelo de gestión empresarial para las agencias publicitarias que, ante la nueva realidad de mercado, busque fórmulas alternativas para ofrecer una propuesta competitiva a los anunciantes basada en la diferenciación. Un modelo de agencia más dinámico, con capacidad para adaptar su estrategia a las nuevas relaciones marca-consumidor, que consiga aumentar la identificación de la propuesta publicitaria con el target al que se dirige, apelando a *insights* que el receptor del mensaje reconozca como propios, y favoreciendo así la generación de nuevas experiencias de los usuarios con sus marcas.

El objeto de la investigación ha consistido en proponer como una alternativa válida, frente a otras tipologías de estructuras publicitarias, un modelo de agencia de publicidad descentralizado de ámbito nacional, con una estructura de gestión compuesta por agencias independientes, establecidas en diferentes regiones de la geografía española, y que trabajan coordinadamente de forma colaborativa en las estrategias de comunicación de los anunciantes.

El marco teórico se ha desarrollado mediante un amplio estudio de contenido documental, a través de la investigación bibliográfica sobre las materias que, de forma directa o indirecta, inciden sobre el objeto de la investigación. La base teórica ha sido estructurada en dos fases diferentes pero complementarias. La primera fase profundiza en la transformación que ha vivido en los últimos años el sistema publicitario nacional, la fragmentación de las audiencias, y la incidencia que en todo ello ha tenido la irrupción de Internet. Se han estudiado los nuevos modelos de gestión publicitaria y la estructura de gestión interna de las agencias. En esta primera fase de contenido teórico se han establecido las bases del escenario socioeconómico que han conducido a la formulación de un modelo de agencia compuesto por una red de agencias regionales de ámbito nacional, cuyo cometido principal se constituye en el desarrollo de estrategias de ámbito territorial para marcas que operan en territorios diferentes y dispersos.

La primera fase del marco teórico ha desarrollado aspectos clave de la investigación, como el contexto y evolución de la actividad publicitaria, la estructura de la industria publicitaria y la organización sectorial nacional, los cambios en las relaciones entre los diferentes agentes que actúan en el sector publicitario, y la estrategia empresarial de la agencia, y más específicamente de la agencia publicitaria de dimensión regional. Las principales conclusiones del análisis de esta primera fase son las siguientes:

Conclusiones sobre el contexto social de la actividad publicitaria.

Para lograr que la comunicación publicitaria se produzca de manera eficaz y logre alcance sus objetivos, es necesario que se enmarque dentro de un contexto donde el receptor pueda quedar diferenciado por la lengua, la cultura y la categoría social.

La construcción de la argumentación publicitaria se desarrolla desde el conocimiento de las particularidades de quienes consumen sus productos. En el mercado actual, los efectos de la tecnología y el conocimiento derivado de la interactividad han facilitado el proceso de sociabilización de los públicos.

Conclusiones sobre la estructura de la actividad publicitaria.

La estructura de la actividad publicitaria actual es producto de los efectos que han provocado circunstancias como la disminución de ingresos y reducción de márgenes, el auge de las redes digitales, los nuevos usos sociales de los medios, y el declive y fragmentación de los medios convencionales. El consumo de la televisión deja de ser un acto familiar para convertirse en un acto individual, cambiando así la composición de las audiencias. Aparecen nuevas tendencias de consumo de los medios y una evidente ruptura con la programación impuesta por los medios convencionales.

El mapa socioeconómico ha cambiado, aparecen nuevos agentes y nuevos medios, cambian las necesidades de los anunciantes y se modifica el comportamiento de las audiencias.

Conclusiones sobre la agencia de publicidad regional.

Una gran parte de las agencias de publicidad del país que actúan en el ámbito nacional se encuentran concentradas en Madrid o en Barcelona. En un mercado centralizado las agencias de ámbito regional no forman parte de las opciones de los anunciantes nacionales porque no cuentan con estructura y recursos suficientes.

Sin embargo, hemos comprobado características de las agencias regionales que representan una propuesta de mercado basada en la diferenciación. Un factor positivo y diferencial de las agencias regionales es su mayor capacidad de adaptación al cambio de sus estructuras, más pequeñas y flexibles.

También parte importante de sus ventajas se encuentra en que sus planteamientos se ciñen más a la idiosincrasia local. La agencia regional permiten elevar el valor

estratégico de las diferencias que existen entre los consumidores de diferentes territorios. Lo local es lo que define el valor estratégico de las marcas en un ámbito geográfico concreto, con un posicionamiento centrado en el valor de la proximidad.

Junto a todo esto, la incorporación de nuevos perfiles se está produciendo de manera más rápida en la agencia regional.

Conclusiones sobre las características de las nuevas estructuras de agencia.

El modelo de negocio de la agencia en la actualidad se caracteriza por la innovación, la experimentación y la reinención constante. La organización de la agencia publicitaria en estructuras innovadoras facilita el carácter integrador y mejora las relaciones que se establecen entre perfiles internos y externos. La agencia de publicidad es una organización empresarial colaborativa, acostumbrada a trabajar con otras estructuras en distintos grados de vinculación empresarial.

La multiplicación de disciplinas también provoca la ruptura con la organización departamental clásica de la agencia. Los nuevos perfiles profesionales están más abiertos a los cambios, tienen visión integral del negocio y pensamiento crítico para potenciar su creatividad y ser capaces de trabajar en red.

La comunicación integrada requiere la flexibilidad de las estructuras y el trabajo conjunto de especialistas de diferentes disciplinas. Las agencias se encuentran cada vez con mayor dificultad para internalizar en sus estructuras todos los roles y perfiles con los que trabaja. La relación entre agencias y otros agentes del sector publicitario es cada vez más horizontal, rompiéndose la estructura tradicional de cliente-proveedor.

Las agencias que operan de forma colaborativa se vuelven más ágiles, con equipos especializados y perfiles complementarios, equilibrando el peso del personal interno y externo en cada proyecto, en función del ámbito de actuación.

La agencia publicitaria actual desarrolla estrategias de comunicación que muestran respeto por lo individual, por la singularidad de las personas. Respeto por lo local. La

comunicación aquí debe focalizarse en las motivaciones de un grupo específico de consumidores, y ser capaz de generar vinculación a través del tono, la personalidad y la atmósfera general de la comunicación de las marcas.

Las estrategias de comunicación en ámbito regional suelen llevarse a cabo por agencias de tamaño reducido, estructuras más flexibles y autónomas, y con un profundo conocimiento del consumidor local. Al mismo tiempo se ha comprobado en la investigación cómo la comunicación regional es eficaz para aquellas marcas con intereses en territorios específicos.

Pero la agencia regional también encuentra limitaciones en el mercado nacional. Es complejo para las agencias regionales organizar la gestión de cuentas más allá de su propio territorio de forma independiente. Además tienen menor reconocimiento de marca, por lo que parten de una posición de desventaja en cuanto a su notoriedad empresarial en el competido mercado publicitario nacional.

La reconversión del modelo de agencia que se está produciendo en el sector en general, implica también para las agencias regionales su reorganización interna. Se empieza a trabajar con estructuras menores, pero más estratégicas. En las organizaciones donde se trabaja de manera colaborativa con otros agentes, se produce una mejor integración, una adaptación más eficaz de los perfiles clásicos con los profesionales de nuevas disciplinas. Se organizan como estructuras mucho más horizontales, equipos más reducidos que colaboran de forma continua con agentes externos que aportan valor a la organización interna.

Los anunciantes nacionales están apostando por estrategias que ponen el valor en el conocimiento del consumidor local. Se trabaja en estrategias menos convencionales, pero que en ámbitos de actuación concretos, son eficaces y medibles.

Las agencias regionales que quieren posicionarse como una opción competitiva en el panorama publicitario de ámbito nacional, y competir con otras estructuras publicitarias nacionales centralizadas, deben erigirse como una alternativa fiable, con el empleo de

estrategias empresariales que les doten de un factor diferencial en el mercado y que aporte valor al anunciante.

En esta fase de la investigación se ha demostrado la validez de la propuesta de una red de agencias compuesta por agencias regionales que a través de la asociación complementan su propuesta de servicios, disciplinas y especialidades. La red de agencias regionales estructura su estrategia desde un profundo conocimiento del consumidor y del entorno local. Se trata de una alternativa fiable y eficaz para el desarrollo, de forma coordinada, de estrategias de marca para anunciantes con intereses multiterritorio.

Un factor diferencial de la red regional de agencias está basado en el componente de su visión regional con alcance nacional. Su diferenciación respecto a otras estructuras más globales se encuentra en la menor capacidad de éstas para ajustar su propuesta de comunicación al entorno local. Pero al mismo tiempo, la red de agencias combina su posicionamiento regional con una sólida base estratégica, propiciada por la suma de valor de sus asociados, lo que la convierte en una alternativa que puede competir en igualdad de condiciones con agencias estratégicas de ámbito nacional, pero garantizando además la ejecución e implementación de las acciones de forma más eficiente.

La segunda fase del marco teórico ahonda en el modelo de alianza estratégica que constituye la red de agencias regionales dentro del sistema publicitario nacional. Se define como un modelo de organización empresarial eficiente e innovador, y basado en la diferenciación. La base teórica de la investigación describe cómo funciona la organización empresarial de la red publicitaria, los mecanismos de administración de una red de empresas de perfil regional, su diseño organizacional, las características de su modelo de negocio, y la diferenciación que el modelo aporta desde el punto de vista de la innovación. Las principales conclusiones del análisis teórico de esta segunda fase documental son las siguientes:

Conclusiones sobre la organización de la alianza estratégica.

- Las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para enfrentarse al nuevo escenario económico que trae consigo la globalización, ya que constituye una forma de acelerar el crecimiento sin tener que realizar nuevas inversiones.
- En las alianzas estratégicas las empresas no pierden su independencia jurídica o administrativa.
- Son acuerdos empresariales donde prevalece la aportación mutua de conocimientos y capacidades.
- La adecuada elección de socios es una de la más importantes decisiones en la configuración de la red, por la vinculación a largo plazo que se establece entre sus miembros.
- El coste directo del equipo de trabajo interno de la red se limita a los perfiles de coordinación.
- Se trata de un tipo de organización empresarial que aporta valor a través de la diferenciación, por el aumento de singularidad de su actividad frente a otras tipologías de organización empresarial, y por su capacidad para reducir costes internos a través de esta diferenciación.
- Importantes ventajas de esta alianza estratégica son: el aumento de la flexibilidad, mejoras en la competitividad, ampliar conocimientos y compartir riesgos.
- La organización en red ofrece ventajas para incrementar la eficacia, y con ello la productividad. Esto sucede cuando se aprovecha plenamente el talento externo.
- Este tipo de organización resulta una propuesta atractiva cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas según los territorios en los que se actúa.

Conclusiones sobre el diseño organizacional y la administración de la red.

- Una ventaja competitiva de la red se encuentra en la dificultad de las agencias nacionales para gestionar de manera coordinada campañas de comunicación local en territorios distintos y dispersos, así como la dificultad para las agencias

regionales para gestionar de manera independiente campañas en territorios distintos a los propios.

- Una de las principales características del diseño organizacional en red se encuentra en su capacidad para organizar eficientemente los flujos de trabajo con estructuras externalizadas para determinadas actividades, así como su competencia para centralizar la coordinación de los procesos de trabajo. Para ello los responsables de una alianza deben ser capaces de administrar las relaciones internas y los flujos de información de manera correcta, para conseguir mantener una atmósfera que estimule la colaboración.
- El diseño organizacional en red supone una oportunidad de diferenciación por dirigirse a un segmento de mercado poco explorado.
- La cooperación empresarial reduce costes directos de contratación y costes de aprendizaje, adquiriendo nuevas competencias y capacidades profesionales cuando éstas son compartidas.
- La transferencia de conocimientos entre las agencias pertenecientes a una red, la mayor agilidad en la toma de decisiones por la flexibilización de las jerarquías y el fomento de la innovación, son otras de las ventajas del diseño organizacional en red.

Conclusiones sobre el modelo de negocio y la propuesta de valor de la red regional de agencias.

- Se trata de un modelo de negocio adecuado para el segmento de mercado que representan las marcas que comunican a nivel nacional, pero que son sensibles a las diferencias socioculturales que existen en las diferentes regiones del país. Mercados geográficos donde las marcas nacionales tienen intereses específicos.
- Este modelo ofrece a las marcas con necesidades geográficas específicas soluciones ajustadas a las necesidades e intereses de los públicos locales.
- Su propuesta de valor se encuentra en el mayor conocimiento de los entornos regionales, donde la cercanía es un valor fundamental en la relación con los públicos.

- Los recursos clave se encuentran en el valor conjunto de los profesionales que integran la red.
- Las actividades clave están basadas en el diseño de estrategias de comunicación con enfoque local y en la ejecución de las acciones en el ámbito de actuación de las agencias que componen la red.
- La estructura de costes está caracterizada por un mayor flexibilidad. La empresa que consigue diversificar su negocio minimiza sus riesgos.
- La fuente de ingresos está diversificada: cuotas de los socios, ingresos por facturación directa de la red a sus clientes o comisión sobre el negocio cedido a las agencias miembro.
- La configuración geográfica del modelo es una característica organizativa que representa una oportunidad en el entorno competitivo de la empresa regional.
- Una red de agencias que trabaja de manera colaborativa limita la dependencia de los recursos internos. Se produce en una tipología de organizaciones que se caracterizan por descubrir el valor de la interdependencia empresarial.
- La estructura organizativa del modelo y su operativa de funcionamiento se caracteriza por contar con un enfoque donde la innovación es el eje central del modelo.
- Las empresas que establecen la innovación de su modelo desde la colaboración, están fundamentadas en una mentalidad aperturista, que basa sus decisiones en la interacción entre iguales y en la vocación por compartir.
- En las alianzas estratégicas la flexibilidad organizativa es una cualidad diferencial.

Las conclusiones obtenidas en el marco teórico de la investigación se complementan con los resultados del trabajo de campo de la fase empírica. La investigación cualitativa a través del trabajo de campo nos permite conocer la realidad en su contexto. El método empleado en la fase empírica para delimitar diferentes enfoques sobre la materia objeto de estudio ha sido la entrevista en profundidad. Los perfiles entrevistados corresponden a colectivos pertenecientes a la agencia publicitaria, anunciantes, asociaciones publicitarias, agencias de medios y consultores de diferentes ámbitos empresariales. El

trabajo de campo efectuado ha facilitado la comprobación de las hipótesis desde un punto de vista empírico. Las principales conclusiones del marco empírico son las siguientes:

Fase 1:

1. Cambios en la industria:

- Evolucionan el rol del consumidor.
- Se requiere un mayor esfuerzo para que las marcas consigan empatizar con sus públicos.
- La crisis económica conlleva un descenso en las inversiones publicitarias.
- Cambios en el panorama mediático y fragmentación de la audiencia.

2. Irrupción de Internet:

- Es el principal motivo de la reestructuración de la actividad publicitaria.
- Rompe con la oferta mediática convencional.
- Aparecen nuevos perfiles profesionales y tipologías de agencias.
- Cambia los hábitos del consumidor.

3. Cambios en el modelo de agencia:

- Fragmentación, diversidad, no hay un modelo predominante.
- En general, estructuras más horizontales y flexibles.
- Agencias más pequeñas, mayor cercanía y agilidad para acometer los cambios.

4. Cambios en la estructura interna de las agencias:

- Equipos internos reducidos, colaboradores externos.
- Agencias independientes más cercanas a la realidad del mercado.

5. La agencia regional:

- Mayor conexión con los valores sociales y culturales.

- Consigue ajustar el tono de la comunicación y mantener la personalidad de marca.
- Mayor cercanía y diferenciación frente a mensajes más universales.
- Mejoras en la implementación de las acciones.

6. La agencia en red:

- Ventajas en cuanto a la mejora del posicionamiento individual de las agencias que componen la red.
- Mayor flexibilidad y capacidad para generar sinergias.
- No existe una percepción por parte del cliente de tratarse de un modelo más costoso.
- Está dirigida a segmentos específicos. Especialización en sectores como el *retail* o la alimentación.
- Se comparten metodologías y conocimientos de disciplinas complementarias.
- Requiere de buena sintonía entre los socios y un periodo de adaptación.
- Se considera un modelo innovador.

Fase 2:

1. Alianza en red: producto del nuevo escenario económico.

- El mercado actual está más abierto a modelos colaborativos y a trabajar con perfiles externos.
- En un contexto de decrecimiento económico, convierte los costes fijos de estructura en variables, mejorando la sostenibilidad de las agencias.
- Favorece la reputación individual y mejora la posición competitiva de los socios.
- Es un modelo válido para segmentos específicos, en un mercado fragmentado caracterizado por la segmentación y especialización.

2. Alianza en red: adaptación a los cambios del sector.

- Se demandan estructuras flexibles y economías de escala.
- Aumenta la singularidad.

- Tendencia del sector hacia estructuras más horizontales y apertura a la colaboración con externos.
- Capacidad para atraer talento.
- Ofrece la oportunidad de compartir conocimiento.

3. Alianza en red: diferenciación.

- Modelo cooperativo que no genera competencia interna.
- Requiere invertir en promoción para favorecer el reconocimiento del modelo por parte del mercado.
- Un posicionamiento que enfatiza contar con los mejores de cada territorio.
- Diferenciación desde la especialización en sectores específicos.

4. Alianza en red: innovación.

- Es una propuesta innovadora para el mercado nacional.
- Aporta valor a través de la marca conjunta como colectivo.
- Garantiza una mejor implementación local a través de las agencias que actúan en cada territorio de forma coordinada.

5. Alianza en red: eficiencia organizacional.

- Requiere menor estructura, lo que genera mayor autonomía.
- Proceso de trabajo estructurado a través de mecánicas internas para un funcionamiento eficiente, organizando su estructura en función del perfil del cliente o proyecto.
- Aporta valor la diversidad de perfiles y el equipo humano conjunto.

6. Alianza en red: capacidades externas.

- Las agencias regionales aportan creatividad local y suma de especialización en diversas disciplinas.
- Estructura central mínima, se limitan las funciones principalmente a la coordinación.

7. Alianza en red: cumplimiento de objetivos estratégicos.

- Agrega valor a la actividad propia de las agencias miembro.
- Aumenta las capacidades internas.
- Permite mantener y ampliar la flexibilidad.
- Cumple con los objetivos que un anunciante requiere de una agencia.

8. Alianza en red: equilibrar competencia y colaboración.

- Es necesaria una buena elección de socios, relaciones basadas en la transparencia, la confianza y la generación de vínculos comunes.
- Limita la competencia por tratarse de agencias que actúan en territorios distintos.
- Requiere que se trate de agencias de similar dimensión y con actividades complementarias.
- Es un requisito indispensable garantizar la apuesta decidida de todos los miembros por poner en valor la marca conjunta.

9. Alianza en red: riesgos y amenazas.

- Tiene el riesgo de hacer una mala estimación de recursos para la actividad compartida.
- Puede suponer pérdida de autonomía.
- Puede acarrear disminución de beneficios si existe una mala integración.
- No existen riesgos destacables en el servicio que ofrece al mercado desde el punto de vista del anunciante.

10. Alianza en red: capacidades internas.

- Agencias regionales compuestas por profesionales con más experiencia que las amplias estructuras de las multinacionales.
- Se necesitan pocos perfiles internos pero con capacidades directivas, aptitudes comerciales y capacidad de liderazgo. Requiere el desempeño de funciones relacionadas con la gestión de personas, habilidad para comunicar y encargarse de la interlocución con el cliente.
- Los perfiles internos de la red no deben pertenecer a ninguna de las agencias miembro. Profesionales independientes de las agencias.

11. Alianza en red: adecuación a la demanda del mercado.

- Adecuado para un segmento de mercado, especialmente para los sectores de *retail*, la distribución y la alimentación.
- El perfil de las agencias que componen la red definirá su capacidad para adecuarse a las necesidades del mercado, por lo que es fundamental una buena elección de los socios.

El objetivo principal de esta investigación ha consistido en establecer la validez, dentro del actual sistema publicitario nacional, de una propuesta de red de agencias colaborativa, compuesta por agencias regionales que actúan coordinadamente en sus diferentes territorios para adaptar las estrategias de marca de los anunciantes al ámbito de actuación geográfico en el que se realizan las acciones de comunicación. Para lograr este objetivo general, se han comprobado una serie de objetivos más específicos. En relación a la estructura y modelos de gestión publicitaria actual, se han analizado las estructuras organizativas de las agencias publicitarias, determinando los nuevos perfiles y las funciones que han aparecido en las agencias publicitarias, y el cambio de paradigma en el proceso de comunicación en la actualidad, con la necesidad de un nuevo modelo de agencia que ponga en el centro de su comunicación al nuevo consumidor. Para ello, se ha definido la influencia que representan las diferencias socio-culturales en la conceptualización e implementación de campañas regionales, analizando los diferentes modelos de gestión que desarrollan en el ámbito regional las agencias publicitarias nacionales.

Esta investigación también ha permitido comprobar que la propuesta de una red de agencias constituye una propuesta novedosa en el mercado publicitario nacional, determinándose las ventajas competitivas de las agencias descentralizadas, en relación a su grado de conexión con los *insights* locales. Respecto a la eficacia de este tipo de organización, se han definido las mejoras que supone en cuanto a la identificación con los *insights* locales y a la mejora en la eficacia de los resultados de las campañas a través del conocimiento local, tanto en la conceptualización, como en la ejecución de las acciones. La comunicación regional permite una conexión más directa de las marcas

con sus públicos, a través de mensajes que buscan establecer mayor afinidad con su audiencia, y crear vínculos más permanentes. La red de agencias regionales permite extender al ámbito nacional la capacidad de conexión de los mensajes de las marcas con sus públicos en el ámbito regional, desde la actividad que desarrollan las agencias regionales en sus respectivos territorios. También se ha analizado la eficacia de la red de agencias desde su capacidad para compartir conocimientos, métodos y disciplinas entre los integrantes de esta estructura, y establecer sinergias en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

Con la verificación de estos objetivos se ha validado la hipótesis general de la investigación, la eficacia de un modelo de agencia geográficamente descentralizado para la gestión de las estrategias de comunicación de las marcas de ámbito nacional con necesidades específicas en territorios diversos y dispersos. Una red de agencias regionales con capacidad para generar en diversos territorios y de manera coordinada la conexión de las estrategias publicitarias de las marcas con *insights* locales, mejorando la eficacia en la ejecución multirregión. Se trata de una fórmula de organización empresarial innovadora en el sector publicitario nacional actual y basada en la diferenciación.

La validación de las hipótesis se ha efectuado a través de la comprobación de las variables que componen el objeto de estudio, y que se desarrollan en el marco teórico y en el trabajo de campo de la investigación. Las principales conclusiones de la investigación que han construido la verificación de la hipótesis general de la investigación se expone a continuación:

La transformación actual de los procesos internos de gestión de las agencias publicitarias está determinada por una necesaria orientación a la eficacia, producto de los cambios del sector publicitario y su contexto en los últimos años:

- La transformación de la industria publicitaria en los últimos años se ha producido fundamentalmente por la ruptura con el panorama de medios tradicionales que trae consigo la irrupción de Internet, y por la coyuntura económica en la que se desarrolla la actividad de la agencia.

- La crisis económica global ha provocado consecuencias directas sobre el consumo y ha ocasionado un efecto directo en la actividad de la empresa publicitaria, producto de la desinversión.
- Los cambios en el sistema publicitario están provocando un aumento de la diversidad de tipologías de estructuras publicitarias y no existe un único modelo de éxito.
- Una parte importante de la crisis del sector publicitario viene determinada por la crisis de los sectores en los que actúa.
- La capacidad de inversión de los anunciantes ha disminuido, dejando un amplio número de empresas publicitarias sobredimensionadas.
- Se ha producido una importante transformación en los últimos años en los hábitos de vida de los consumidores y en su forma de relacionarse con las marcas que consumen. El consumidor es ahora más activo y el proceso de decisión de compra se vuelve más complejo.
- Las agencias de menor dimensión tienen mayor capacidad de adaptación de sus estructuras ante los cambios de la industria.

Las estrategias de comunicación de las marcas necesitan conocer el perfil de sus públicos y hablarles en su mismo idioma:

- La comunicación estratégica centra sus esfuerzos en el conocimiento de las características del consumidor y en el valor que las marcas deben ofrecer al mercado en función de las características del perfil del consumidor al que dirigen su oferta.
- Es necesario que exista un código común entre emisor y receptor capaz de generar conexión de manera directa e inmediata.
- Las marcas deben ser capaces de encontrar la voz más adecuada para generar vinculación con un target definido y con las características que lo identifican como grupo social.
- Se produce un cambio de rol en los consumidores y las marcas deben construir relaciones basadas en la conversación.

Los anunciantes reclaman a las agencias con las que desarrollan sus estrategias de comunicación una orientación del enfoque de sus propuestas hacia la consecución de resultados medibles:

- El consumidor se encuentra sobreexpuesto a impactos publicitarios, por lo que las marcas pierden credibilidad y capacidad de atracción.
- Existe una necesidad de realizar estrategias de comunicación que tengan como objetivo principal la consecución del retorno de la inversión para el anunciante.
- Para los anunciantes es hoy más complejo tomar la decisión de realizar una acción de comunicación si no existe una previsión de resultados.
- En términos de eficacia es clave saber conectar con los públicos y establecer relaciones perdurables con su consumidor.
- El nuevo enfoque de la publicidad centrado en el consumidor emplea mecanismos más cualitativos de medición de la eficacia, donde la relación entre el consumidor y las marcas que consume es un elemento de valoración clave.
- La construcción de mensajes publicitarios basados en la cercanía y en la proximidad generan una mejor respuesta en el público local.

Las agencias de publicidad se encuentran en una fase de reconfiguración de sus estructuras internas para adaptarlas a las necesidades que determina el mercado publicitario actual:

- Auge de los perfiles de planificación estratégica e innovación.
- Se potencian los departamentos de creación donde conviven de forma integrada la creatividad offline y online.
- La multiplicación de disciplinas provoca la ruptura con la organización departamental clásica en la agencia.
- El conocimiento del consumidor, la transversalidad de lo digital y el componente de la innovación, se convierten en rasgos diferenciales de la nueva agencia.
- El conocimiento es más líquido de forma que se aportan diferentes puntos de vista para solucionar un problema de comunicación.
- Se requiere de una gran flexibilidad en las estructuras, costos internos contenidos y la cooperación con especialistas externos de diferentes disciplinas.

- Existe la oportunidad de incorporar a los equipos internos el talento externo que está disponible en el mercado, perfiles en ocasiones muy especializados.
- Destaca el espíritu más colaborativo de las estructuras pequeñas, habituadas a realizar acuerdos de colaboración temporal para dar servicio a un anunciante desde la suma de recursos y conocimientos.
- En la actualidad, para un segmento creciente de anunciantes, existe cierto desapego hacia las estructuras publicitarias de gran dimensión, ya que las necesidades comunicativas de muchas empresas no requiere de grandes estructuras, que resultan sobredimensionadas para sus estrategias.

La aparición de un modelo de red de agencias regionales para competir en el ámbito nacional está determinada por el contexto del mercado publicitario actual, la orientación de los anunciantes a la consecución de objetivos concretos, y la sostenibilidad de las estructuras publicitarias regionales:

- En este contexto empresarial las grandes agencias de ámbito nacional pasan por dificultades al trasladar una imagen de precio elevado y una oferta de servicios, en muchos casos, que no se ajustan a las necesidades de los anunciantes.
- La agencia regional en ocasiones no dispone de estructura suficiente para los servicios que demandan los anunciantes en el ámbito nacional.
- La red de agencias aporta valor a la estrategia global de sus clientes desde la visión conjunta de sus equipos, que se complementan y trabajan de forma integrada.
- La organización del trabajo en la red permite una mejora competitiva en el ámbito nacional, ya que de forma independiente las agencias regionales no contarían con estructura suficiente para convertirse en una alternativa válida.
- La integración dentro de un modelo colaborativo en red permite a la agencia independiente ampliar sus recursos internos, y con ello las especialidades a las que accede a través del conocimiento de los demás participantes.
- La propuesta de red regional está basada en las características de los modelos de éxito de redes publicitarias internacionales, pero trasladada a un ámbito de actuación nacional.
- La red de agencias permite ofrecer una oferta de servicios cohesionada, suma de las disciplinas de los diferentes equipos especializados de cada agencia.

- La participación en un red para un agencia regional supone la oportunidad de ampliar su oferta de servicios y mejorar su posicionamiento.
- La agencia regional tiene mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado en periodos de incertidumbre, al tratarse de estructuras de menor dimensión, más flexibles y más ágiles que las grandes agencias nacionales.
- La agencia regional dentro de la red obtiene una ventaja en cuanto a la mejora de su representatividad dentro del sector, beneficiándose de la imagen colectiva de un grupo empresarial con alcance nacional.

La red de agencias regionales está dirigida a aquellos anunciantes con necesidades específicas para territorios distintos, adecuando su estrategia de comunicación a los intereses y motivaciones de los públicos locales de manera coordinada:

- Frente a las estrategias de comunicación de los anunciantes en el ámbito nacional, la comunicación regional mejora la identificación del mensaje publicitario con los intereses de una audiencia local.
- Las agencias regionales que trabajan de manera independiente encuentran dificultades para trabajar en el ajuste de los mensajes publicitarios para un territorio distinto al suyo.
- Las agencias nacionales tienen menor capacidad para encontrar *insights* de comunicación en el ámbito regional y local.
- Las agencias regionales tienen menor capacidad que las nacionales para establecer relaciones estratégicas de forma independiente con empresas complementarias en otros territorios regionales.
- La red de agencias regionales permite establecer acuerdos de colaboración formales en territorios concretos de manera cohesionada.
- El anunciante con intereses en diferentes territorios dentro del ámbito nacional consigue beneficiarse de la capilaridad de la red, un conjunto de agencias que representa sus intereses de forma complementaria en diferentes zonas del territorio nacional.
- Trabajar en red en entornos regionales facilita el aprendizaje mutuo entre las agencias participantes en proyectos colaborativos, compartiendo métodos de trabajo, diferentes enfoques del problema de comunicación, y complementando las especializaciones y disciplinas de cada agencia.

- La ejecución de acciones *below the line* por una agencia regional en un territorio específico consigue mayor vinculación para un público local por su capacidad para conectar con el consumidor.
- La dinámica de colaboración en la red regional de agencias facilita la posibilidad de replicar acciones tácticas de un territorio determinado a otros ámbito geográfico donde la red dispone de una agencia *partner*, ajustando el contenido de la acción a los *insights* del consumidor local.
- La red de agencias regionales consigue elevar el valor estratégico de las diferencias que existen entre los consumidores de cada territorio. Una red de agencias regionales aprovecha el valor estratégico de las diferencias entre los consumidores de diferentes territorios, mejorando la eficacia de la gestión de marcas en las estrategias de ámbito regional.

La red de agencias regionales permite mejorar la identificación de los mensajes publicitarios con el público local y realizar la implementación y ejecución de las acciones de forma más eficiente:

- La comunicación regional tiene mayor capacidad para generar proximidad y empatía con sus públicos cuando se apela a *insights* locales que ensalzan las diferencias socio-culturales que existen en los diferentes territorios del país.
- La publicidad regional persigue la identificación y afinidad de sus mensajes con las características de los públicos locales manteniendo los valores corporativos y la personalidad de la marca.
- Para que una marca que opera en el ámbito nacional consiga generar *engagement* en entornos regionales se requiere un alto grado de coordinación para homogeneizar su estrategia de comunicación con diferentes agentes locales.
- Una agencia regional independiente tiene capacidad para generar *engagement* en su territorio, pero no dispone de recursos suficientes para hacer extensible esta estrategia de manera autónoma a territorios donde la agencia no tiene presencia.
- Una parte importante del valor estratégico del modelo de red de agencias regionales reside en su capacidad para mantener la coherencia de la estrategia de comunicación de una marca nacional en el desarrollo de acciones de contenido táctico en territorios concretos.

- Las agencias pertenecientes a una red regional consiguen hacer extensible a otros territorios su capacidad para generar vinculación sólida, duradera, estratégica y basada en la proximidad, entre una marca y los diferentes públicos a los que se dirige en ámbitos de dimensión regional.
- En la fase de ejecución de las acciones se consigue ser más eficiente en términos de las inversiones necesarias al compartirse recursos con la agencia local con la que se colabora en la implementación.
- En la ejecución de acciones en distintos territorios se consigue ser más eficiente por la economía de escala que se genera a través de la colaboración empresarial.

La red de agencias representa una oportunidad de diferenciación innovadora para la agencia regional independiente, para de esta forma competir en el mercado nacional de forma más eficiente que de manera individual.

- La red de agencias regionales representa una alternativa eficiente por su capacidad para planificar y organizar el flujo de trabajo entre diferentes territorios, integrar al personal en equipos de proyecto deslocalizados, centralizar la coordinación y hacerlo con costes internos más reducidos por la oportunidad de compartir recursos.
- La red regional de agencias representa una oportunidad de ahorro en costes internos de estructura, menor dependencia de los recursos internos y un mayor grado de autonomía.
- Uno de los principales componentes de diferenciación de la estrategia empresarial de la red de agencias regionales se encuentra en su capacidad para aprovechar las sinergias que se obtiene a través de la colaboración horizontal.
- El modelo en red incide de forma positiva en la gestión eficiente de los activos de las agencias, compartiendo recursos y conocimiento interno.
- Una de las claves de esta alianza estratégica se encuentra en su capacidad para disminuir el riesgo financiero para una agencia regional que compite en el mercado publicitario nacional a través de la asociación con otras empresas.
- Este modelo de gestión empresarial también representa una oportunidad de diferenciación al aumentar la singularidad de la actividad que desarrollan sus miembros de manera conjunta.

- Esta formulación representa una importante oportunidad de diferenciación al ofrecer una propuesta de valor para un segmento de mercado poco explorado: marcas con necesidades de comunicación desiguales en diferentes territorios.
- Es un modelo empresarial cooperativo eficiente que no genera competencia interna, ya que cada agencia miembro actúa en un territorio distinto.

La red de agencias ofrece a sus miembros un diseño organizacional eficiente y flexible que facilita la integración de recursos de una organización basada en la colaboración empresarial.

- La red ofrece la posibilidad de disponer de recursos externos de perfil creativo y estratégico a través de las agencias asociadas, pero sin tener que soportar los costes estructurales.
- La red representa una oportunidad por la suma de especialidades complementarias de las que se beneficia la organización en su conjunto.
- La red cuenta con la capacidad de actuar como centro coordinador de mando para un conjunto de otras muchas organizaciones que actúan de forma homogénea.
- Respecto a las agencias miembro, la red es una organización autónoma en términos administrativos y gerenciales.
- La flexibilidad de su diseño organizativo y la agilidad en la organización de los recursos clave es una de las propuestas de valor que este modelo ofrece al mercado publicitario nacional.

La participación en esta fórmula empresarial colaborativa permite a sus miembros ampliar conocimientos y minimizar los riesgos que conlleva exponerse a un crecimiento empresarial de manera individual.

- La red de agencias regionales consigue aumentar el valor de la actividad empresarial de sus miembros, a través de las sinergias que genera el trabajo compartido, aumentando la competitividad y el valor empresarial individual de sus socios.

- La red permite aumentar la competitividad de sus miembros al acceder a nuevas oportunidades de mercado y mejorar la posición negociadora de la empresa con la suma de intereses de sus integrantes.
- Las agencias que pertenecen a la red consiguen limitar el riesgo económico por la flexibilidad organizativa del modelo, ante posibles necesidades puntuales de incrementar o reducir recursos internos.
- Las agencias de la red se benefician del intercambio de conocimiento de la realidad del entorno local de cada territorio.
- Se consigue incrementar las capacidades estratégicas individuales de la agencias a través del aprendizaje mutuo de las disciplinas que comparten sus miembros a través de esta fórmula de colaboración empresarial.

9. Futuras líneas de investigación.

El contenido de esta investigación se ha estructurado desde el análisis del actual sistema publicitario nacional. Se describen las estructuras publicitarias existentes en el mercado, las relaciones que se establecen entre ellas, las disciplinas que desarrollan, y los perfiles profesionales que las integran. Aunque el marco teórico de la investigación se sitúa en un contexto general, realizando una revisión de los antecedentes de la industria publicitaria del país en las últimas décadas, la parte fundamental del análisis se centra en un momento histórico concreto como el actual. La investigación se ha focalizado en un periodo de coyuntura económica convulsa, donde se han sucedido cambios sustanciales que han afectado a la composición y razón de ser del propio sistema publicitario.

En estas circunstancias, al igual que ocurre con otros muchos sectores de actividad económica, la industria publicitaria ha reajustado su estructura, sus procesos internos, y las relaciones entre los integrantes del sistema. El objetivo de la investigación ha consistido en realizar un profundo análisis de las circunstancias actuales del entorno competitivo del sistema publicitario, para establecer la validez de una propuesta de red de agencias regionales que represente una alternativa competitiva y eficaz, dentro del actual proceso de reconversión del sistema publicitario nacional. Este ha sido el contenido de las conclusiones generales de la investigación, y de la verificación de las hipótesis.

Se han anticipado algunas de las características clave del nuevo modelo de agencia publicitaria, como son la flexibilidad, una estructura interna más reducida y horizontal, las colaboraciones con agentes externos, el empleo de canales de comunicación menos convencionales, la orientación a la eficacia, y las estrategias de comunicación centradas en la proximidad con el consumidor. La investigación también ha cumplido el objetivo de definir la estructura y funcionamiento de este modelo de gestión publicitaria de ámbito nacional, articulado mediante un red de agencias regional. Pero no ha identificado todavía cuáles son los ámbitos de desarrollo de este nuevo modelo en un mercado colaborativo más maduro.

Las líneas futuras de investigación deberán profundizar en las oportunidades de desarrollo de este modelo colaborativo de gestión empresarial en la industria publicitaria nacional.

Se ha propuesto este modelo de gestión empresarial en un momento caracterizado por la disposición favorable de los anunciantes a evaluar nuevas opciones en su relación con las agencias. Por ello, será importante determinar hacia dónde evolucionará la propuesta de una red de agencias regionales cuando la situación de mercado sea más favorable, y los anunciantes no estén tan expuestos a buscar nuevas fórmulas de gestión para sus estrategias de comunicación. Sin duda la inestabilidad económica ha beneficiado la aparición de nuevas fórmulas, pero sólo tendrán capacidad de permanencia aquellas que representen realmente una oportunidad estable para los intereses de los anunciantes, y no sólo una alternativa temporal. La capacidad de la red para encontrar su posición de mercado y mantenerse como una alternativa válida y permanente, será también objeto de estudio en futuras líneas de investigación:

- Definir la posición competitiva de este modelo de gestión colaborativa en la actividad publicitaria nacional, dentro de un periodo socioeconómico de crecimiento, frente al momento de contracción económica actual.
- Proponer ámbitos de desarrollo y oportunidades de crecimiento de este tipo de organización publicitaria en red en un momento de mayor madurez del modelo.
- Ahondar en el conocimiento de los sectores de actividad, perfiles de anunciantes, y tipología de servicios publicitarios que mejor se ajusten a las características de este modelo.
- Identificar los nuevos perfiles y roles que surgirán dentro de este tipo de estructuras organizativas, para mejorar el diseño organizativo interno, y la eficacia de los servicios que ofrece.
- Explorar nuevas relaciones entre los socios.
- Investigar la generación de nuevas relaciones con otros agentes, traspasar la barrera de la ideación para explorar la co-creación

de productos conjunta, son ejemplos de nuevas oportunidades para este modelo en una fase de mayor madurez.

- Investigar nuevas vías de remuneración y fuentes de ingresos, aprovechar las posibilidades que ofrece un mercado aperturista hacia sistemas de cobro establecidos por el valor que se aporta.
- Evaluar la extensión de este modelo al contexto cultural y socioeconómico de otros países.
- Desarrollar las oportunidades que ofrece la tecnología para convertirse en un observatorio de tendencias en ámbito regional para las marcas. Emplear herramientas que faciliten el acceso a la información desde un punto de vista multilocal.

10. Bibliografía y referencias documentales

AEA (2015) La comunicación comercial en cambio permanente. Observatorio de la publicidad en España, Asociación Española de Anunciantes. Madrid, Conento.

AERCE (2015) Guía técnica para la contratación de servicios de marketing y publicidad. Asociación Española de Profesionales de Compras y Contratación, Barcelona.

AGENCY SCOPE 2014. (2015) Grupo Consultores, 19ª edición, Madrid.

ALAMEDA GARCÍA, D; FERNÁNDEZ BLANCO, E; MARTÍN MARTÍN, I. (2009) Las oportunidades de la publicidad en un entorno globalizado: el mercado castellano leonés. Universidad Pontificia de Salamanca. Questiones Publicitarias, Vol. I, Nº 14.

AMES (2013) Análisis del Marketing en España 2012. Asociación de Marketing de España e Infoadex.

ANSOFF, H. Igor (1987) Corporate strategy, Penguin Books, Orbis, Barcelona.

ARENAS GAITÁN, J; GARCÍA CRUZ, R (2004) La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales. Revista Española de Investigación de Marketing Esic. Universidad de Sevilla.

ASOCIACIÓN INTERDISCIPLINAR "JOSÉ DE ACOSTA", DOU, A., BENAVIDES DELGADO, J. (1991) La comunicación. Madrid: UPCO.

ATKIN, D. (2005) El culto a las marcas. Cuando los clientes se convierten en creyentes. Barcelona: Robin Book.

BAXTER, L.A; BABBIE, E. (2004) The basics of Communications research, Toronto, Thomson Wadsworth.

BENAVIDES DELGADO, J. (1994) La crisis de la publicidad. Madrid, Edipo.

BURNETT, K. (1994) Alianzas estratégicas de mercado. Organización y control de planes estratégicos de ventas. Ediciones Folio, Barcelona.

BURTON, J. (1995) Composite strategy: the combination of collaboration and competition, Journal of General Management, Vol. 21, nº 1.

C4E. Newsletter “Marketing y Publicidad low cost”. Mayo 2014.

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, D. (2010) Nuevas lecturas del concepto de publicidad a partir de las TIC Universidad Complutense de Madrid. Questiones publicitarias, vol. i, nº 15, pp. 35-51.

CAMPAÑA. (1993) Planeando Planners. Tomás Camarero. Número 434. Septiembre 1993.

CAMPBELL, A; LUCHS, K (1995) Sinergia Estratégica. Cómo identificar oportunidades. Ediciones Deusto. Bilbao.

CASTELLBLANQUE, M. R. (2001) Estructura de la actividad publicitaria: la industria de la publicidad de la A a la Z : España : un caso extrapolable. Barcelona. Paidós.

CASTELLBLANQUE, M. R. (2006) Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines (1 ed. en lengua castellana ed.). Barcelona. Editorial UOC.

CECILIA, J. H. (2006) Teorías de pragmática, de lingüística textual y de análisis de discurso. Cuenca. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

CHAN K. W. (2005) Blue strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant Boston, Harvard Business School Press.

CHERBROUGH, H. (2000) Innovación Abierta. Selección y traducción de Sonia Tuset, colaboradora Grupo Jean Monnet de Competitividad y Desarrollo Regional en la UE.

COMSCORE (2013) Informe Spain Digital Future in focus 2013.

CORREDOR LANAS, P; FARFÁN MONTERO, J. (2010) Demandas y formación de las nuevas Skill set. Profesoras Universidad Rey Juan Carlos.

COSTA CAMPI, M.T. (1989) La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva, Economía Industrial, nº 266.

COSTA, J. (1999) La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona. Paidós.

CRIADO DEL REY, O (2010) Informe Alcandal Alianzas estratégicas España 2010. Alcandal Services.

CUESTA CABRA, U. (2014) Pensar en publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Científicas. Volumen 8, número 2. Universidad Complutense, Madrid.

DAFT L. R. (2011) Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning Editores. México.

DE SALAS NESTARES, M^a. I. (2002) La comunicación empresarial a través de Internet. Servicio de Publicaciones Universidad Cardenal Herrera-CEU, Valencia.

DEL PRADO, L. (1996) Alianzas Estratégicas. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, UCA, FCSE, , nº 13, págs (68-87)

DIJK, V. T. (1993) Texto y Contexto. Semántica y pragmática del discurso. Madrid, Editorial Cátedra.

DIJK, V. T. (1983) La ciencia del texto. Un enfoque interdisciplinario. Paidós, Barcelona.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991) Alliances stratégiques mode d'emploi, Revue Francaise de Gestion, nº 85, septiembre-octubre, págs. 4-18.

ELG, U; JOHANSSON, U. (2001) International Alliances: How they Contribute to Managing the Interorganizational Challenger of Globalization. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 93-110.

ETXEBARRIA, J. A. (2010) Situación y evolución de las agencias de comunicación del País Vasco: perfil de las agencias, expectativas para el negocio y estrategias de desarrollo, Leioa, Universidad del País Vasco.

FERNÁNDEZ GÓMEZ, J. D. (2013) Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas :nuevas tendencias de brand management. Aravaca (Madrid): (sp): McGraw-Hill.

FERRER LORENZO, I; MEDINA AGUERREBERE, P. (2014) Gestión empresarial de la agencia de publicidad. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

FERRER ROSELLÓ, C; MACÍA MERCADÉ J; PÉREZ DÍAZ DE LOS RÍOS (2001) Estrategias y tácticas de la publicidad. Madrid. Edimarco.

FNEP (Federación Nacional de Empresas de Publicidad) y AGEP (Asociación General de Empresas de Publicidad) (2009) Radiografía de la industria publicitaria en España.

GARCÍA UCEDA, M. (2001) Las claves de la publicidad. Editorial ESIC, Madrid.

GC AGENCY BOOK. (2013) Las mejores agencias de España 2012. Consultores de Publicidad SA.

GONZÁLEZ LOBO, M. A. (1994) Curso de Publicidad. Madrid. Editorial Eresma & Celeste Ediciones.

GONZÁLEZ QUINTEROS, L. (2000) Influencia de la metodología en el resultado de una investigación social. Acciones e investigaciones sociales. Escuela universitaria de estudios, Zaragoza.

GRANT, J. (2000) The new marketing manifesto. The 12 rules for building successful brands in the 21st century. New York, Thomson Texere.

HARE, V. (1992) El resumen de textos en Conexiones entre lectura y escritura. Buenos Aires, Aique.

HEALEY, M. (2009) ¿Qué es el branding? Barcelona. Gustavo Gili.

HERRERO, C. J. (2006) Teorías de pragmática, de lingüística textual y de análisis de discurso. Cuenca. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

I&M. (2009) Diferentes reacciones ante las crisis: tipologías de consumidores. Rafael Garrido. Número 102.

IGARTUA PEROSANZ, J. J; HUMANES, M.J. El método científico aplicado a la investigación en comunicación social (2004) Aula Abierta. Lecciones Básicas. Universidad de Salamanca. Universidad Rey Juan Carlos, Síntesis, Madrid.

IGARTUA PEROSANZ, J. J. (2006) Métodos cuantitativos de investigación en comunicación. Editorial Bosch, Barcelona.

INFOADEX (2013) Estudio de la inversión publicitaria en España 2012. Infoadex 2012.

INFOADEX (2014) Estudio de la inversión publicitaria en España 2013. Infoadex 2013.

INFODEX INFORMA (2015) Número 54. Julio 2015

ÍÑIGUEZ RUEDA, L. (2006) Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales. Barcelona. Editorial UOC.

ÍÑIGUEZ, L; ANTAKI, C. (1994) El análisis del discurso en la psicología social. Boletín de Psicología (núm. 44, pág. 5775).

JAMES, B.G. (1985) Alliance: the new strategic focus, Long Range Planning; Vol. 18, nº 3.

KAY, J. (1994) Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. Ariel, Barcelona.

KOONTZ, H; WEIHRICH, H; CANNICE, M (2008) Administración. Una perspectiva global y empresarial. México. McGraw-Hill Interamericana.

LAZARSFELD, P. (1959) Problems in methodology, en Merton, R. K. (ed.), Sociology today. Problems and prospects, Nueva York, Basic, pp. 39-78.

LÓPEZ FONT, L. (2005) Agencia de Publicidad: la reinención constante. Universitat Jaume I. Questiones Publicitarias, Vol. I, Pp. 99-118

LÓPEZ LITA, R; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F; DURÁN MAÑÉS, Á; (2004) La publicidad local. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

LÓPEZ LITA, R. (2004) La agencia de publicidad local: hacia su conceptualización. Questiones Publicitarias, vol. I, 2004, págs. 33-41.

MALETZKE, G. (1976) Psicología de la comunicación social, Editorial Época, Quito.

MARCO LAJARA, B; GARCÍA LILLO, F; MOLINA AZORÍN, J.F. (2002) Las alianzas estratégicas: una herramienta al alcance de las pequeñas firmas industriales. Universidad de Alicante. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8, Nº 2, 2002, pp. 149-168.

MARTÍN ARMARIO, E. La globalización del mercado europeo y la gestión publicitaria. (1994) Questiones publicitariaS, ISSN 1133-6870, Nº. 2.

MARTÍN REQUERO, M. I; ALVARADO LÓPEZ, M. C. (2007) Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla (España).

McQUAIL D. (1991) Introducción a la teoría de la comunicación de masas. Barcelona. Paidós Comunicación. 2ed.

MEDINA AGUERREBERE, P; FERRER LORENZO, I. (2014) Dirección empresarial para publicitarios. Editorial Dykinson, Madrid.

MILES, C. (1984) Fit, failure and the hall of fame. California Management Review, vol. 26, núm. 3, págs.. 10-20.

NADLER, D. A; TUSHMAN, M. L. (1999) El diseño de la organización como arma competitiva. México, D. F. Oxford University Press

NORMAS BÁSICAS SÓBRE PUBLICIDAD. (1995) Ley General de Publicidad. Biblioteca de Legislación, Madrid, Editorial Civitas.

OCHOA I. (1996) Diccionario de publicidad. Madrid. Acento Ediciones.

ORTEGA MARTÍNEZ, Enrique (1991) La Dirección Publicitaria. Madrid. Esic Editorial.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. (2011) Generación de modelos de negocio. Barcelona. Grupo Planeta.

PÉREZ RUIZ, M. A. (1996) Fundamentos de las estructuras de la publicidad. Madrid (sp): Síntesis.

PÉREZ, R. A. (2001) Estrategias de comunicación. Barcelona. Ariel.

PORTER, M. (1990) Competitive Advantage of Nations, Nueva York, Free Press, pp. 612-613.

RAPP, S; COLLINS, Th. (1991) El nuevo rumbo del marketing. Un gran giro en la concepción del mercado. Madrid, McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.

RODRIGUEZ CENTENO, J. C. (1994) Panorama general de la crisis publicitaria. *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, ISSN 1133-6870, N°. 3, págs. 105-113.

RODRÍGUEZ GALÁN, C. (2006) Algunas consideraciones conceptuales y jurídicas en torno a las alianzas estratégicas internacionales. *Biblioteca Jurídica Virtual de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. México, Universidad Iberoamericana.

RODRÍGUEZ GÓMEZ, G; GIL FLORES, J; GARCÍA JIMÉNEZ, E. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe, Granada, España.

RODRÍGUEZ RAD, C. J. (1994) La adaptación de la publicidad a su nuevo escenario *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, ISSN 1133-6870, N°. 3, págs. 82-97.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.

RUSSELL, Th; LANE, W. R. (2001) *Publicidad*. México. Pearson Educación.

RUSSELL, Th; VERRIL, G. (1988) *Otto Kleppner's Advertising Procedure*. Traducción de SALAZAR PALACIOS, José Manuel. *Otto Kleppner's Publicidad*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, 9ª ed.

SALKIND, N. J. (1999) *Métodos de investigación*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

SAMBLÁS, K. (2014) "En Busca del Santo Grial". *Newsletter Grupo Consultores*. Julio 2014

SÁNCHEZ BLANCO, C. (2011) *La gestión integrada del conocimiento del consumidor. Caso aplicado a la Planificación Estratégica en España*. Universidad de Navarra. *QUESTIONES PUBLICITARIAS, VOL. I, N° 16*.

SÁNCHEZ BLANCO, C. (2011) Planificación estratégica. Madrid. Editorial Universitas, S.A.

SÁNCHEZ-BLANCO, C. (2014) Relevancia del papel del planificador estratégico en la investigación publicitaria. Revista Mediterránea de Comunicación, vol 5.

SANMARTÍN, R. (2013) Observar, escuchar, comparar, escribir. La práctica de la investigación cualitativa. Barcelona. Editorial Ariel.

SCOTT R. (2005) El arte de la guerra. Las técnicas samuráis en los negocios. Robinbook, Barcelona.

SIERRA BRAVO, R. (1995) Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid. Paraninfo (10ª edición).

SMITH, K.G; CARROLL, S.J. y ASHFORD, S.J. (1995) Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda, Academy of Management Journal, Vol. 38, nº 1.

SOLANA, D. (2010) Postpublicidad: reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital. Barcelona. DobleYou.

STAFFORD, E.R. (1994) Using cooperative strategies to make alliances work, Long Range Planning; Vol. 27, nº 3.

STEEL, J (2009) Stratlife. Stratinterview. Entrevista Joan Steel, Head of planning de WPP.

STRATLIFE (2009) Stratcommentary. Entrevista Tony Segarra, director creativo y consejero delegado de SCPF.

STUBBS, Michael. (1983) Análisis del Discurso. Madrid. Alianza Psicología.

TAPSCOTT D; WILLIAMS ANTHONY D. (2007) Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes. Editorial Paidós. Madrid

TAPSCOTT, TICOLL, LOWY. (2000) Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs, Cambridge Mass. Business School Press, Harvard.

THOMPSON, A; GAMBLE, J; PETERAF, M; STRICKLAND, A (2012) Administración Estratégica. McGraw Hill. México D.F.

TÓJAR HURTADO, J. C. (2006) Investigación cualitativa. Comprender y actuar. Madrid. Editorial La Muralla.

VICTORIA MAS J.S. (2005) Reestructuras del sistema publicitario. Barcelona. Ariel.

VISIEDO CLAVEROL, R. M., BENAVIDES DELGADO, J. (1997) El futuro de las agencias de publicidad en el marco de la comunidad valenciana: Una investigación aplicada. Madrid: Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias de la Información.

WELLS, W; BURNETT, J; MORIARTY, S. (1996) Publicidad. Principios y prácticas. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

WODAK, R; MEYER, M. (2003) Métodos de análisis crítico del discurso. Barcelona. Editorial Gedisa.

YOSHINO, M. Y; SRINIVASA RANGA U. (1996) Las alianzas estratégicas. Ariel, Barcelona.

Índice de páginas de Internet consultadas

<http://www.adlatina.com/marketing/>
<http://www.aecpcv.com/>
<http://www.agenciaisbn.es/web/index.php>
<http://www.agenciasaeacp.es>
<http://www.agenciasdeespana.es>
<http://www.agep.es/>
<http://www.aminemea.com>
<http://www.apgspain.es/manifiesto/>
<http://www.bibliotecas.csic.es/>
<http://www.bne.es/es/Inicio/index.html>
<http://www.catalogo.ceu.es/?library=uchceu>
<http://www.comm-world.com>
<http://www.controlpublicidad.com>
<http://www.directnewideas.com/bigwon/>
<http://www.dialnet.unirioja.es/>
<http://www.directnewideas.com/bigwon/>
<http://www.educacion.gob.es/teseo>
<http://www.elpais.com/economia>
<http://www.elpublicista.es/>
<http://www.fnep.es>
<http://www.ipmark.com/>
<http://www.lahistoriadelapublicidad.com/>
<http://www.localescool.com>
<http://www.marketingnews.es/>
<http://www.mcu.es>
<http://www.periodicopublicidad.com/>
<http://www.premioseficacia.com/>
<http://www.programapublicidad.com>
<http://www.publicidadsi.es/asociaciones>
<http://www.publicolegiocv.es/>
<http://www.rae.es>
<http://www.rebiun.org/Paginas/Inicio.aspx>
<http://www.refworks.com/es/>
<http://www.strategic-alliances.org>
<http://www.strategic-alliances.org/>
<http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/>
<http://www.thenetworkone.com>
<http://www.topcomunicacion.com/>

11. Índice de tablas y gráficos

11.1. Tablas.

Tabla 1. Informe Infoadex 2013. Análisis inversión real estimada por tipología de medios 2012-13 (Infoadex 13: 10)	pág. 21
Tabla 2. Metodología de la investigación social. (Igartua J.J; Humanes M.J; 2004: 6)	pág. 49
Tabla 3. Métodos de investigación cualitativos (Igartua J. J. Humanes, M. J. 2004: 8)	pág. 51
Tabla 4. Ranking 2013 El Publicista. (16-28 febrero 2015: 11)	pág. 99
Tabla 5 (1). Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 102
Tabla 5 (2). Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 103
Tabla 5 (3). Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 104
Tabla 6. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 105
Tabla 7 (1). Asociaciones pertenecientes a la plataforma “Publicidad Sí!”	pág. 178
Tabla 7 (2). Asociaciones pertenecientes a la plataforma “Publicidad Sí!”	pág. 179
Tabla 8. Asociaciones empresariales del sector de la publicidad. Fuente: elpublicista	pág. 180
Tabla 9 (1). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015	pág. 199
Tabla 9 (2). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015	pág. 200
Tabla 9 (3). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015	pág. 200
Tabla 9 (4). Top de consumo de marcas por Comunidades Autónomas. Brand Footprint 2015	pág. 201
Tabla 10. Rangos de vínculos entre empresa (Criado del Rey, S. 2010: 69)	pág. 218
Tabla 11. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. (Osterwalder, A. 2011: 44)	pág. 281
Tabla 12. Análisis del modelo de red de agencias aplicado al lienzo de Osterwalder	pág. 284
Tabla 13. Cuadro Resumen entrevistas fase empírica. Elaboración propia	pág. 308
Tabla 14. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 1. Elaboración propia	pág. 343
Tabla 15. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 2. Elaboración propia	pág. 351
Tabla 16. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 3. Elaboración propia	pág. 358
Tabla 17. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 4. Elaboración propia	pág. 366
Tabla 18. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 1. Elaboración propia	pág. 377
Tabla 19. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 2. Elaboración propia	pág. 384
Tabla 20. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 3. Elaboración propia	pág. 393
Tabla 21. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis	

de entrevistas. Anunciante 4. Elaboración propia.....	pág. 401
Tabla 22. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Asociación. Elaboración propia.....	pág. 408
Tabla 23 (1). Cuadro Resumen Análisis respuestas guiones agencias. Elaboración propia.....	pág. 412
Tabla 23 (2). Cuadro Resumen Análisis respuestas guiones agencias. Elaboración propia.....	pág. 413
Tabla 24 (1). Cuadro Resumen Análisis respuestas guiones anunciantes. Elaboración propia.....	pág. 416
Tabla 24 (2). Cuadro Resumen Análisis respuestas guiones anunciantes. Elaboración propia.....	pág. 417
Tabla 25. Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Cambios en la Industria”. Elaboración propia.....	pág. 420
Tabla 26. Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Cambios en la Agencia”. Elaboración propia.....	pág. 421
Tabla 27. Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Diferencias en Regional”. Elaboración propia.....	pág. 423
Tabla 28 (1). Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Características Red”. Elaboración propia.....	pág. 425
Tabla 28 (2). Cuadro Resumen Análisis Respuestas Colectivas “Características Red”. Elaboración propia.....	pág. 426
Tabla 29. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 1. Fase II Elaboración propia.....	pág. 435
Tabla 30. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 2. Fase II Elaboración propia.....	pág. 443
Tabla 31. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 3. Fase II Elaboración propia.....	pág. 451
Tabla 32. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 4. Fase II Elaboración propia.....	pág. 461
Tabla 33. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 5. Fase II Elaboración propia.....	pág. 469
Tabla 34. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 6. Fase II Elaboración propia.....	pág. 477
Tabla 35. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 7. Fase II Elaboración propia.....	pág. 485
Tabla 36. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Agencia 8. Fase II Elaboración propia.....	pág. 492
Tabla 37. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 1. Fase II Elaboración propia.....	pág. 500
Tabla 38. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Anunciante 2. Fase II Elaboración propia.....	pág. 508
Tabla 39. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis	

de entrevistas. Consultor 1. Fase II Elaboración propia.....	pág. 516
Tabla 40. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Consultor 2. Fase II Elaboración propia.....	pág. 524
Tabla 41. Contenido de los bloques temáticos en la fase de generalización del análisis de entrevistas. Asociación 1. Fase II Elaboración propia.....	pág. 532
Tabla 42. Cuadro Resumen perfil entrevistados colectivo agencia publicitaria. Elaboración propia.....	pág. 534
Tabla 43. Cumplimiento objetivos estratégicos. Agencias. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 538
Tabla 44. Riesgos y amenazas alianzas. Agencias. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 540
Tabla 45 (1). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión agencias. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 543
Tabla 45 (2). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión agencias. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 544
Tabla 45 (3). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión agencias. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 545
Tabla 46. Cumplimiento objetivos estratégicos. Otros colectivos. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 548
Tabla 47. Riesgos y amenazas. Otros colectivos. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 549
Tabla 48 (1). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión otros colectivos. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 551
Tabla 48 (2). Cuadro Resumen Análisis de respuestas al guión otros colectivos. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 552
Tabla 49. Respuestas más frecuentes a las entrevistas de todos los colectivos. Fase II. Elaboración propia.....	pág. 553

11.2. Gráficos

Gráfico 1. Evolución Inversión Publicitaria sobre PIB. (Arce 2015: 10)	pág. 16
Gráfico 2. Informe Ames 2013. Análisis evolución inversión por conceptos 2012-13. (Ames 13: 20)	pág. 19
Gráfico 3. Informe Ames 2013. Análisis inversión medios convencionales 2012-13. (Ames 13: 21)	pág. 20
Gráfico 4. Evolución anual de la inversión publicitaria. Fuente: Arce Media (Arce: 15: 8)	pág. 23
Gráfico 5. Relación agencia-anunciante. Número de agencias y duración. (AgencyScope 14: 23)	pág. 27
Gráfico 6. Relación agencia-anunciante. Motivos cambio de agencia. (AgencyScope 14: 32)	pág. 28
Gráfico 7. Diseño de las Estructuras de Publicidad (Pérez Ruiz, M. A. 1996: 24)	pág. 82
Gráfico 8. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 106
Gráfico 9. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 108
Gráfico 10. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 110
Gráfico 11. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 111
Gráfico 12. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 113
Gráfico 13. Elaboración Propia. Fuente: Anuario Grupo Consultores 2012	pág. 117
Gráfico 14. Relación de los planners con otros agentes de la actividad publicitaria (Sánchez Blanco, C. 2011: 40)	pág. 140
Gráfico 15. Estructura genérica de una agencia de publicidad. (Ortega, E. 1991: 308)	pág. 146
Gráfico 16. Organigrama de la agencia de publicidad McCann-Erickson. (Ortega, E. 1991: 310)	pág. 147
Gráfico 17. Estructura de la agencia. (González Lobo, M ^a . A. 1994: 385)	pág. 148
Gráfico 18. Estructura del departamento de cuentas. (González Lobo, M ^a . A. 1994: 387)	pág. 149
Gráfico 19. Estructura del departamento de creatividad. (González Lobo, M ^a . A. 1994: 388)	pág. 149
Gráfico 20. Organigrama de la agencia de publicidad. (García Uceda, M. 2001: 134)	pág. 151
Gráfico 21. Grupo de trabajo de una cuenta. (García Uceda, M. 2001: 146)	pág. 152
Gráfico 22. Organización Grupo de Cuenta (González Lobo, M ^a . A. 1994: 390)	pág. 153
Gráfico 23. Enfoque del Círculo. (Russell, Th; Lane, W. R. 2001: 125)	pág. 154
Gráfico 24. Liderazgo de consumo de marcas por regiones. Brand footprint 2015	pág. 198
Gráfico 25. Tipología de alianzas. Matriz de alcance y conflicto (Del Prado, L. 1996: 71)	pág. 219
Gráfico 26. Categorías de interacciones tangibles (Campbell, A; Lunch, K. 1995: 88-102)	pág. 221
Gráfico 27. Hoja de ruta para forjar alianzas (Del Prado, L. 1996: 77)	pág. 237
Gráfico 28. Adaptación al objeto de estudio del gráfico de Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M; Strickland, A. (2012: 79)	pág. 251
Gráfico 29. Estructura jerárquica de macroestructuras en diferentes niveles. (Dijk, V. T. 1983: 56)	pág. 329
Gráfico 30. Estructura jerárquica de los contenidos de la investigación. Fase 1. Elaboración propia.	pág. 329
Gráfico 31. Estructura jerárquica de los contenidos de la investigación. Fase 2. Elaboración propia.	pág. 330

CAPÍTULO 5. ANEXOS

12.1. Transcripción de las Entrevistas. Fase 1.

ENTREVISTA AGENCIA 1.

Laura Llopis. Publips.

Valencia.

20 junio 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).

Soy Laura Llopis, trabajo en Publips, soy *Planner*, y en cuanto a la formación una pequeña matización y es que no estudié publicidad, estudié periodismo, y luego me he ido a la publicidad, y concretamente a la estrategia, dentro de este campo.

El salto a la publicidad lo di un poco por casualidad. Estaba trabajando en un periódico ya mucho tiempo, y conocí a una persona de Publips. Hablamos del año 2007, años de bonanza, y me dijo que se estaba contratando gente, que mandara mi currículum. Y justo estaban buscando un periodista para una cuenta de medioambiente, y entré como periodista. Pero entonces descubrí la publicidad, y me pasé a estrategia.

He trabajado siempre en estrategia en la agencia, aunque también he llevado alguna cuenta, y también temas de comunicación de la propia agencia. Pero básicamente mi principal labor es en estrategia.

2. Según su opinión, ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años?

Yo creo que algunos de los cambios que ha habido han sucedido por la coyuntura en la que vives. Entonces la sociedad ha cambiado en los últimos, podemos decir quince años. Muchos de los cambios a nivel social, y de ahí que yo hable desde la planificación estratégica, pues influyen en nuestro negocio de la publicidad, por que nosotros también somos audiencia, y por tanto sabemos que nos dirigimos a gente que le pasan cosas.

Por otro lado está el cambio que ha supuesto meter Internet en nuestras vidas de manera total, el Internet de las cosas que se habla. Evoluciona todo, y yo por ejemplo soy una persona que como audiencia no me vas a encontrar ni en la tele, ni en la radio ni en la prensa. Me vas a encontrar en Internet. Con lo cual esto supone un cambio para el modelo publicitario. No es que ahora sólo valga Internet, sino que ahora hay una gran parte de la audiencia que ahora sólo está en ese medio. Y si yo quiero contactar con ellos como marca, tengo que ir al medio en el que están. Bueno, aunque está la tele, que aún sigue siendo el medio rey, pero si que es verdad que hoy en día ya hay cierto público que ahí no lo voy a encontrar.

Este ha sido un cambio que se ha tenido que introducir en las agencias y todos nos hemos tenido que convertir un poco en expertos de eso. Entonces en la publicidad sólo con esto ya ha cambiado las reglas.

Por otra parte está la crisis económica que hay, que ha supuesto a su vez una crisis social, del consumo. Y ahora nosotros como consumidores hemos aprendido a comprar. Hasta hace poco valía casi todo, porque teníamos más o menos dinero, pero la crisis nos ha hecho tener que ver muy bien en qué nos gastamos el dinero. Entonces las reglas del juego han cambiado, Internet apoya ese cambio, las marcas tienen que cambiar esa manera de comunicar, y las agencias tenemos que entender que hay que hablar de otra manera.

3. Podría definir como es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional.

Yo creo que no puede haber un modelo de agencia, ya que el negocio se ha fragmentado tanto, y las casuísticas son tan distintas, que cada agencia tiene que luchar por encontrar su rumbo, y su

camino para sobrevivir. ¿Qué tendencias veo? Hablando de agencias independientes claro, lo que veo es una tendencia a reducir los equipos, porque no se pueden pagar la cantidad de nóminas que se pagaban, y necesitas reducir. Creo que hoy en día en las agencias predomina más la gente que piensa que la gente que hace. Porque tenemos alrededor una red de *freelance* que hacen, y que lo hacen muy bien, y nos permite no tener una estructura interna grande. Entonces las agencias tienden a empequeñecer pero también tienden a trabajar con más gente. Buscas el talento que necesitas para cada proyecto fuera, porque hoy en día es fácil de encontrar. Si ahora yo necesito un creativo experto en videojuegos, tengo en mi portfolio de *freelance* mucho especialista, que no lo puedo tener en mi estructura, pero si colaborar puntualmente con él.

Creo que el modelo pasa por encontrar tu tamaño ideal, y tener una serie de proveedores a tu alrededor muy talentosos con los que poder trabajar sin tener un coste fijo grande.

¿Y respecto a la estructura interna, las disciplinas que integran la agencia, como son? Creo que nos ha llevado a que los perfiles sean todos más estratégicos, y a la vez más “todo terreno”, porque cada vez tenemos que tener capacidad para hacer diferentes cosas dentro de la agencia, porque está hoy en día todo muy mezclado. Ya no es un trabajo de departamentos estancos. Para trabajar en la agencia tienes que tener varias cosas. Todos tenemos que ser creativos, si bueno esto se supone que es así, pero también todo el mundo tiene que ser muy estratega, porque hay que optimizar tanto el tiempo y el presupuesto, que todo el mundo tiene que tener en la cabeza cual es el negocio del cliente, para poder responder el tiempo y forma.

4. ¿Cuál es el posicionamiento de su agencia?

Yo diría que tenemos dos posicionamientos diferentes. Esto depende del mercado en el que nos movemos. Si yo me muevo en el mercado local, es decir si yo hablo de Publips en Valencia, soy la agencia más grande, la más importante podría decir, y soy líder. Puedo tener un discurso más de líder. De una agencia muy creativa, que aporta soluciones, que lleva muchas de las grandes cuentas que se gestionan en la Comunidad Valenciana, tengo ese posicionamiento de liderazgo, y ofrezco como agencia el peso de la experiencia, porque llevo mucho tiempo, con mucho bagaje.

Si me muevo fuera de la Comunidad Valenciana necesito otro discurso, porque no puedo competir así con el resto. Aquí soy una agencia creativa e independiente, pero por mi regionalidad se me sitúa en presupuestos más pequeños que otras agencias con posicionamiento nacional. Tengo aquí que focalizar en los sectores donde tengo mayor *expertise*, para utilizar ese argumento como herramienta de venta y de crecimiento. Pero aquí tengo un grado de competencia muy alto, y poca diferenciación.

5. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa?

Es bastante horizontal el modelo. Habría como dos grandes núcleos, que sería ideación y cuentas, luego hay un departamento corporativo, que es la dirección de la empresa, y quien marca el rumbo que llevamos, quien capta clientes, etcétera, y luego a nivel transversal creo que está la parte de planificación estratégica que creo que está cada vez más impregnada toda la agencia.

6. ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra en su funcionamiento respecto a otras estructuras empresariales (de ámbito nacional, internacional)?

Primero el tamaño. Nosotros somos más pequeños pero eso a la vez te da flexibilidad. En una agencia como la nuestra se es mucho más flexible que en una agencia grande, donde los roles están mucho más definidos, donde el cuentas es cuentas y no va a ejercer de otra cosa, y para mí eso es una ventaja nuestra. Pero también tenemos otros inconvenientes claro, para un cliente grande la credibilidad está más comprometida, no porque no seamos capaces de hacerlo sino porque al final el otro se está jugando su puesto, y es una opción más arriesgada la agencia pequeña.

¿En cuánto a las diferencias respecto al tipo de comunicación local que tú haces frente a la que puede hacer la agencia nacional en tu región?

Claro aquí hay una diferencia muy grande debido al conocimiento del terreno. Yo como *Planner*, por mucho que me esfuerce por ponerme al día e informarme, es muy complicado que yo que estoy en Valencia me entere, por ejemplo, de cual es la zona de moda en Madrid, y a qué hora queda la gente para tomar algo. Entonces va a ser más difícil que yo conecte con esa gente porque no sé lo que está pasando. Trabajar sobre el público más cercano es una ventaja. Al final te estás haciendo un poco los mensajes para ti. Yo no sé cómo piensa alguien que está en Coruña, no sé cuál es la problemática en esa ciudad, por ejemplo.

7. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera.

Depende de la relevancia del proyecto. Si es algo pequeño intento buscar a gente que viva en esa zona y que me ayude. Intentas de esta forma buscar cuáles pueden ser los *insights* locales. Lo ideal, y es lo que intentamos hacer nosotros, es tener un socio local que nos ayude. Pero esto es así a nivel regional y fuera también. Es decir, si voy a trabajar en Reino Unido también necesito alguien allí que me ayude a ponerme en situación. Entonces no significa que el colaborador que me busco me hace la tarea, aquí no se trata de contratar a alguien para que te salve la campaña en otro territorio, se buscan mecanismos para trabajar en común y aportar cada uno al proyecto lo que le falta al otro.

8. ¿Cómo gestiona las acciones de comunicación que realiza para su/s marca/s en otros territorios?

La diferencia está en si necesito alguien que piense conmigo o alguien que me ayude a ejecutar. Si yo tengo que realizar un evento en Sevilla, por ejemplo, puede ser suficiente que busque a alguien que me organice ese evento. Pero, si yo le tengo que decir a Coca-Cola cómo dirigirse a un valenciano en una situación determinada, necesitaré hablar con alguien de allí y que me ayude, pero no a ejecutar, sino que me ayude con mi trabajo de estrategia y conceptualización.

9. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?

Claro, al final da igual región, nación. Al final te diriges a personas, y cada grupo de personas tiene unas circunstancias que normalmente están determinadas por la realidad que le rodea. Entonces no es la misma realidad que se vive en la ciudad de Valencia que en la ciudad de Castellón, aunque tengamos un millón de cosas en común. De la misma manera que no es lo mismo lo que pasa en este barrio que lo que pasa en el barrio siguiente. Cuanto más conoces a las personas a las que te quieres dirigir, la comunicación funciona mejor. Otra cosa es que tengamos presupuesto para dirigirnos de forma distinta a distintos grupos de personas. Pero cuántos más mensajes puedes hacer, más fácil es llegar. Y lo más importante de todo esto no es acertar lo que le tienes que decir a tu consumidor, sino decirle eso sin salirte del discurso de la marca. No se trata de ser oportunista, hay que juntar las dos cosas y mantener la personalidad de la marca.

10. ¿Qué estrategia (y/o qué mecanismos emplea) para ajustar los mensajes a su público objetivo?

11. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?

Claro porque a todos nos gusta que nos escuchen, esto es así. Cuando se junta un grupo de gente todo el mundo quiere hablar, quiere que su opinión sea tenida en cuenta. Si yo como consumidor, una marca me está diciendo algo que tiene que ver con mi realidad, he sentido que me ha escuchado. Con lo cual tiene muchas más papeletas para ganar en la rifa de mi compra. Si a mí me cae muy bien una marca porque hace cosas para mí, tiene en cuenta mis inquietudes, y me está hablando en mi idioma, pues cuando tengo que elegir entre una marca y otra, voy a elegir a esta marca porque me está hablando a mí. Entonces cuanto más local es la comunicación, más

afín es, siempre. Hay cosas globales donde todos conectamos, con mensajes de amor, felicidad, amistad, pero luego hay cosas muy locales que son las que de verdad te llegan.

12. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

Si, trabajamos en red con otras agencias, así es.

Ventajas hay un montón. Hay una ventaja en cuanto a la ubicación y es que puedo estar en todas partes, y de repente eso me da un volumen brutal, y una capilaridad muy grande. Esta creo que es la principal ventaja. Y digo que estoy en todas partes y que soy de todas partes, porque estoy formado por muchas agencias locales, no soy una multinacional con delegaciones. Así puedo pensar como un andaluz, porque tengo socio en Andalucía, puedo pensar como un gallego, porque tengo socio en Galicia, etcétera.

¿Mayor coste? Puede que hayan clientes que lo vean de esa manera, y puede que otros lo vean como una forma de ahorro, porque yo en una sola reunión tengo a los representantes de toda España, hablando de una campaña nacional, vamos a establecer una estrategia y unos objetivos y luego las agencias van a adaptar mi comunicación a sus territorios. Eso es más productivo que ir agencia por agencia a cada región para buscar cuál es mi solución. Depende del cliente, y de si la regionalidad es un factor de diferenciación para él, porque hay veces que las marcas no bajan del discurso general porque no lo necesitan. ¿Cuándo vienen? Pues por ejemplo cuando han perdido cuota de mercado en una zona importante y tienen que levantarlo.

13. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo creo que sí pero creo que algunos no lo saben (risas). Creo que hay anunciantes que no saben que necesitan esto. Creo que quienes lo saben son los que han buscado soluciones a la crisis, y que se han dado cuenta que hay que hacer las cosas de otra manera. Creo que los anunciantes que han entendido que las reglas del juego han cambiado, que ya no se vende todo porque sí, que hay mucha más competencia y que además la gente gasta menos, entonces tienes que optar por un modelo regional, porque tendrás que saber qué le pasa a la gente en cada sitio. Para que a mí algo a nivel nacional me llegue, creo que la inversión tiene que ser muy grande, porque hay tanto mensaje y hay tanta competencia en comunicación, que para que a mí me llegue una campaña, tienen que invertir mucho dinero. En cambio a nivel local se pueden hacer cosas muy significativas con menos dinero y no por ello menos eficaces y con un mensaje muy claro. Se está jugando una guerra de guerrillas, micro-comunicación, parece que las marcas van a la puerta de tu casa y te llaman por tu nombre.

14. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

15. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.

Eso es muy enriquecedor, porque por ejemplo, cuando vas a un Festival o a un Congreso parece que la mente se te abre y ves cosas y soluciones que tú no te habías planteado porque requiere de otra óptica. Te encuentras con otras realidades y con otros puntos de vista, y que para un mismo problema hay muchas soluciones. Si estás integrado en una red, puedes hablar con creativos de cualquier sitio, o con *planners*, o con cuentas, y puedes acceder de primera mano a la experiencia de trabajar con otros clientes u otros sectores.

Y por otra parte los métodos de trabajo, que nosotros trabajamos de una manera y tendemos a pensar que todo el mundo trabaja como nosotros. Pero hay otras formas de organizarse y me parece muy enriquecedora esta fórmula de red.

16. Qué medios (colaboraciones) ha empleado para realizar campañas para alguna de sus marcas fuera del territorio principal en el que actúa. ¿Funcionó?

Yo en mi ámbito profesional no he trabajado mucho en la red de agencias, pero si tengo experiencia en redes, concretamente en una red internacional, pero que el funcionamiento es muy similar. Aquí si que puedo decir que funciona. Lo que pasa es que todas las partes tienen que tener el mismo grado de entusiasmo, porque a veces no entiendes una parte del trabajo porque no tienes toda la información, y es una cadena que tiene que funcionar en todos los eslabones.

17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?.

Yo creo que cuanto más gente interviene en un proceso de trabajo puede ser más caótico pero al mismo tiempo ese caos puede ser más enriquecedor. Creo que lo que hay que saber es dirigir muy bien el equipo, pero evidentemente tiene que ser más eficaz, porque al final tienes a diferentes roles haciendo diferentes partes del trabajo. Otra cosa es que no se parta de una buena organización, pero no tiene porqué no serlo.

Pero en resumen yo creo que es más eficaz contar con otros *Partners* en otras regiones, también en cuanto a costes de funcionamiento, porque no es operativo para una agencia regional tener equipos propios trabajando en otras regiones distintas a la suya. No tienes la infraestructura necesaria. En cambio si yo tengo a un socio local, la operativa es más sencilla. A lo mejor burocráticamente puede ser más complicado a nivel administrativo, pero como empresa te da mucho más valor y te genera menos costes que si tú como empresa tienes que estar en todos los territorios.

ENTREVISTA AGENCIA 2.

Itziar Larraza. Dimensión.

San Sebastián.

17 abril 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).

Soy Itziar Larraza, Directora de Servicio Al Cliente de la Agencia DIMENSIÓN. Me encargo por una parte de lo que es la captación de nuevos clientes y su consolidación y crecimiento en la agencia. Y por otra parte llevo una cuenta fundamentalmente de forma directa, y toda la coordinación de los proyectos con una agencia con la que trabajamos a nivel nacional, de la que somos parte a nivel nacional.

En cuanto a mi trayectoria, la verdad es que en esta vida me ha tocado un poco de todo. Yo arranqué en la enseñanza porque mi formación tiene que ver con el mundo de la filología vasca, entonces me dediqué a impartir clases de geografía e historia y de euskera fundamentalmente, y bueno, con la crisis del 92 me adentré en el mundo de la distribución, porque además de la licenciatura en filología vasca había hecho un master en gestión de recursos culturales, y en esa parte de gestión cultural había conceptos como el marketing, cómo gestionar equipos dentro de las estructuras culturales. En aquellos momentos era el boom de las casas de cultura, de las bibliotecas en todas las localidades, entonces había una parte de opción laboral muy interesante que a mí siempre me había atraído mucho. Y en ese momento entré en contacto con la distribución, que me trajo al mundo de la cuenta de explotación, de los márgenes, bueno de ese tipo de conceptos del cash-flow, etcétera, y también de la gestión de recursos humanos y equipos. Poco a poco ese mundo me llevo al mundo de los medios, porque inicialmente, cuando me dedicaba a la enseñanza también hice antena en la Cadena Ser, en Irún.

Volví así al mundo de los medios pero ahora en la parte de la publicidad, y estuve primero en televisión, el Localia Navarra, que hacía las veces de televisión regional, después pasé a Diario de Navarra, a prensa y luego a la Cadena Ser, otra vez en radio. En todo ese periodo de catorce años en los medios, el contacto con la publicidad ha sido muy intenso, no solamente con la gestión y la comercialización de la publicidad, sino también con la parte de producción publicitaria y de *Brand content*. Una inquietud por el contenido publicitario también como “Contenido”.

Como he convivido con la agencia muchos años, siempre me ha atraído mucho lo que se hacía en la agencia, y en un momento dado he tenido la opción de trabajar en una agencia como Dimensión, donde llevo año y medio, y estoy encantada.

2. Según su opinión, ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años?

Yo creo que uno de los grandes cambios, una de las grandes revoluciones en la industria publicitaria ha sido la aparición de Internet, que de alguna manera ha permitido pasar de una publicidad más convencional, muy centrada en prensa, radio y televisión, donde la televisión tenía un peso importantísimo y donde era muy fácil llegar a la gente porque teníamos solamente dos canales. Entonces, con un spot llegar a un público masivo era muy sencillo. Pero con la aparición de nuevos canales de televisión se da una de las primeras revoluciones. La población se atomiza, la oferta de televisión se atomiza también, y entonces se complica mucho más encontrar nichos. Hay que planificar muchos más medios, con lo que ello afecta a las inversiones. Hay que invertir mucho más para llegar, muchas veces, a menos gente de la que llegábamos con los dos canales.

La irrupción de muchos canales de televisión, no solamente nacional, sino regionales, televisión locales, etcétera, hace que se segmente mucho más el telespectador.

Esta es una de las primeras revoluciones. Otra es la aparición de Internet. Hace cuarenta años esta opción no existía, pero con la introducción de los ordenadores en los hogares aparece una pantalla más en nuestra vida, y eso hace que cambiemos muchos hábitos. Muchas veces, por la noche, en el *primetime* de la tele, en lugar de la tele consumimos Internet, y estamos navegando en nuestras redes, en nuestros perfiles, buscando información, buscando entretenernos.

Ya no sólo la tele nos entretiene, también las redes lo hacen, y nos enganchan.

Y además de estas dos revoluciones yo hablaría también de otra pantalla que nos está últimamente revolucionando la vida, y es el móvil. El móvil está haciendo que todo lo que aparece en la tele y en la pantalla del ordenador, esté incluido dentro del móvil, y que además nos lo podamos llevar a cualquier sitio y podamos interactuar desde cualquier punto. Por lo cual podemos ver programas que salieron hace un mes en la tele, a través del móvil estando en cualquier sitio. Nos podemos entretener con ellos y además podemos trabajar, es decir, seguir recibiendo mails, estar conectados al entretenimiento y a la información. Y además, desde una perspectiva interactiva, interactuando nosotros como parte de todo ese escenario. Con lo cual, contaría con esas tres revoluciones, que seguro que hay más pero estas me parecen las más destacables.

Además de todo esto hay que tener en cuenta que estas revoluciones han provocado un cambio en el comportamiento del consumidor, porque ahora además el consumidor cuando antes consumía tele por ejemplo, se ponía enfrente de la tele y su atención era en exclusiva para esa pantalla. Ahora cuando el telespectador está viendo la tele es fácil que esté con el ordenador encima, con el Ipad o con el móvil. Entonces esa información que le llega no es de la misma calidad, en el sentido de que esos mensajes no cuentan con la misma atención que en otras etapas de la historia de la publicidad. Eso hace que los mensajes tengan que ser más cercanos, más empáticos, que llamen más la atención para que cuentes con que el receptor de ese mensaje deje otras cosas que estará haciendo a la vez casi seguro.

Para llamar más la atención tienes que llegar más al corazón.

3. Podría definir como es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional.

En el modelo tradicional la agencia estaba estructurada en tres grandes bloques: el departamento creativo, el de cuentas y servicios generales. Los dos grandes bloques de cuentas y de creatividad eran como dos bloques estancos, donde de cada uno se esperaban cosas muy concretas. La parte ejecutiva recepcionaba briefings y la parte creativa aportaba ideas para conseguir los objetivos de esos briefings. Hoy en día el modelo de agencia es mucho más híbrido. Se espera aportar soluciones al cliente desde el principio. Esto quiere decir que la parte ejecutiva no es el hilo conductor con el cliente simplemente, sino que se convierte en la extensión del departamento de marketing, intentando ser una parte más para captar las necesidades que surgen en cada momento y trasladarlos al equipo creativo, pero quizás con ideas también. Yo recuerdo en otro tipo de estructura de agencia, que el ejecutivo intentara aportar ideas, en esas tormentas de ideas que se hacen en los pases de briefing, estaba hasta mal visto. Ahora creo que la parte ejecutiva también hace las veces de estratega, tratando de captar desde la raíz qué es lo que está ocurriendo con esa marca, con ese cliente. Eso hace que se haga un equipo mucho más multidisciplinar y mucho más entrocado. Creo que la parte creativa participa también más en la comunicación con el cliente de las soluciones que se ha previsto. Se hace más un equipo frente a las estructuras de las agencias de antes.

Por pura necesidad seguramente, este híbrido seguirá evolucionando. Hoy mismo oía a un empresario guipuzcoano en Internet decir que lo importante es acostumbrarse a surfear y que la ola no te tire al agua. Yo creo que lo importante en la agencia, es esa relación con los clientes, que intentemos aprender en este permanente cambio de modelo y de estructura, a surfear, a crecer con ellos y a adaptarnos a lo que necesitan.

4. ¿Cuál es el posicionamiento de su agencia?

Dimensión está posicionada como una agencia que trabaja desde la creatividad eficaz y que intenta que la creatividad dé resultados, porque el punto de partida es siempre la estrategia. Tiene estas dos patas, la pata estratégica y la pata creativa, que son las que permiten que los planteamientos de comunicación que se hacen a los clientes sean eficaces, tengan resultados.

Nuestro know how fundamentalmente se centra en el insight local, en cómo es nuestra sociedad de especial, de diferente y de común a los demás también. Una parte muy común al resto de la humanidad y una parte que le diferencia del resto. Nos diferenciamos por conocer muy bien a nuestro público en estos veinticinco años que llevamos trabajando, y que nos hemos movido

aquí, y aquí es donde hemos desarrollado todas nuestras habilidades y nuestras carencias, probablemente, pero están muy ligadas a la esencia de la sociedad vasca.

5. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa?

Gran parte del equipo, yo diría que un 90% es un equipo muy pegado a lo regional, con conocimiento del idioma local, de la cultura, de la sociedad. Y hay otra parte en la que siempre se ha buscado simplemente grandes profesionales. Eso hace que tengamos un Director de Arte que es portugués, u otro Colombiano. Gente de otras nacionalidades que quizás no conocen el insight local pero sí que aportan una sensibilidad con la publicidad, con el arte sobretodo. Pero el resto del equipo, sobretodo en cuentas, sí que responde al perfil regional. Sí que es gente que puede atender al cliente en euskera, ya que gran parte de los clientes tienen muy marcado este insight local, desde ETB, a Laboral Kutxa, o Euskaltel. Los posicionamientos de estas marcas están tan pegados a lo local que con nosotros la empatía empieza por ahí. Por tanto, no necesitamos tanto el briefing como la observación de lo que está pasando en nuestro entorno. Nosotros estamos en una estructura de agencia más proactiva, más de proponer, de buscar, de plantear cosas nuevas y no esperar al briefing.

6. ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra en su funcionamiento respecto a otras estructuras empresariales (de ámbito nacional, internacional)?

Creo que la principal diferencia es que estamos muy pegados al día a día regional, lo que nos permite que en un momento dado surge una película nacional como es “ocho apellidos vascos” y en el minuto uno sabemos qué es lo que está ocurriendo con esa película. Una multinacional en Madrid se enteraría el boom local que está sucediendo con esta película dos meses más tarde, o no se enteraría. Porque en este caso sí que ha trascendido de Euskadi, pero en otros casos no trasciende de lo regional, y no llega a Madrid. Entonces, todas estas estructuras que están fuera de nuestra región, no pueden captar el día a día que para el ciudadano medio son las importantes, porque marcan sus conversaciones en el bar, en el trabajo, en su vida. Todas estas empresas no son partícipes de esto. Entonces a la hora de articular sus mensajes, de intentar buscar el calar en la mente local, es como tratar de mezclar agua y aceite. Si tu estás ajeno a la realidad del día a día, es mucho más complicado.

Otra diferencia es que esta cercanía nos permite estar en contacto permanente, y el contacto permanente, lo que te proporciona es percibir hasta los virajes más pequeños, los movimientos del cliente más pequeños y poder seguirle muy de cerca, sabiendo en cada momento qué proyectos nuevos tiene, incluso qué proyectos está cociendo, hacia dónde quiere dirigirse. Con esa relación tan cercana, lo que se consigue es fidelizar mucho más. Muchas veces en Madrid y Barcelona el contacto con el cliente es para briefs muy concretos, donde se termina el trabajo y muchas veces no tienes conocimiento de otros proyectos que paralelamente se están desarrollando, porque funcionas mucho más con un briefing, y la relación a través de briefings es mucho más complicada para conseguir esa fidelización, de cara a llevar la totalidad de una marca.

7. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera.

Pues sí, ahora llevamos...yo creo que hará pronto un año, formando parte de una red de agencias y que opera a nivel nacional, con relaciones en otras redes en Europa, pero donde somos siete agencias, que tenemos un corte muy similar, y que operamos cada una en nuestro territorio pero nos coordinamos en esa gestión de la comunicación de los clientes, de manera que si hay un cliente en Barcelona y tiene necesidades en otras dos comunidades, pues las agencias que estamos en esas dos comunidades añadidas somos las que intentamos aportar soluciones, o hacer adaptaciones de esa comunicación que ese cliente está realizando es esa territorio, a cada zona porque entendemos que ese mensaje, trabajado desde lo local, cala de otra manera. Y eso cada vez los clientes lo están detectando más, afortunadamente.

Entonces, sí que estamos operando con otras agencias a nivel nacional, y para nosotros está siendo muy enriquecedor, porque a veces quizás desde Euskadi tenemos la percepción de que todo es muy diferente con respecto al resto, y te das cuenta de que todo el mundo es muy diferente. Para mí concretamente, una de los descubrimientos más interesante está en las actuaciones, de las bajadas a piezas que hace por ejemplo la agencia que es nuestro socio en

Canarias. Yo muchas veces veraneo en Canarias, en distintas islas, me encantan las Canarias, y siempre he pensando que aunque la gente sí que la percibo diferente, pues que no hay tantas diferencias como puede tener Euskadi respecto al resto de España y para nada. Luego veo que Coca-Cola por ejemplo hace una comunicación en Canarias muy específica porque efectivamente detecta que el canario se siente diferente, y para conectar con el público canario lanza mensajes específicamente para los canarios, y para mí, desde Euskadi, eso supone un pequeño despertar, porque esta relación que estamos teniendo con otras agencias regionales de forma tan cercana y tan desde el día a día, desde el trabajo codo con codo, sientes que las otras zonas son también muy diferentes, no sólo nosotros somos diferentes. Cada zona tiene sus peculiaridades.

8. ¿Cómo gestiona las acciones de comunicación que realiza para su/s marca/s en otros territorios?

Actualmente a través de las agencias que componen la red en otros territorios. Anteriormente no hemos tenido demasiadas necesidades. Nosotros antes de tener nuestra estructura actual, de pertenecer a una red, teníamos oficina en Madrid y en Galicia. ¿Qué ocurría? Pues para esos clientes que estaban en Madrid, por ejemplo, nos pedían campañas o a nivel nacional, para lo cual hacíamos lo mismo que hacen las multinacionales, es decir, un único mensaje para toda España y punto. Lo cual es un tanto contradictorio por nuestra parte, porque estamos en Euskadi involucrándonos al máximo en el detalle, en la peculiaridad del insight local, y en nacional, que también hemos hecho nuestros planes de fidelización para la red Renault, pues no bajábamos a cada territorio. Es verdad que era otra época, y hace de esto años.

Pero en el caso de Galicia por ejemplo, que no hace tanto tiempo que teníamos oficina, lo que había era un equipo de aquella zona que se veía apoyado por la central en Donosti, pero claro, tenía necesidades para Galicia, no para otras zonas, por lo cual ese equipo era el que aportaba el insight local que era reforzado por el resto del equipo de fuera de ese territorio. Al final, yo creo que no se ha dado esa circunstancia. En el caso de Laboral Kutxa, que tiene campañas para Navarra y tiene campañas para Euskadi, Navarra es muy similar. Si que en la zona de la Ribera tenemos en cuenta el elemento idiomático, allí no aparecen las campañas en bilingüe, aparecen sólo en castellano, tenemos mucho cuidado con ese tipo de cosas para no herir sensibilidades porque lo que aquí es una fortaleza, allí es una debilidad enorme.

9. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?

10. ¿Qué estrategia (y/o qué mecanismos emplea) para ajustar los mensajes a su público objetivo?

Hace poco estuvimos haciendo precisamente un ajuste con una campaña precisamente del Banco Sabadell, en la que teníamos como referencia una acción que se había llevado a cabo en levante. Consistía en buscar algún objeto, algún regalo para una promoción que iba vinculada a una promo de seguros, y nosotros lo primero que intentamos hacer fue buscar definir insights locales, insights que tuvieran que ver con nuestra población, y a partir de ahí buscamos objetos que pudieran estar vinculados a esos valores, y que la gente los identificara como valores de Euskadi, para poder ofrecérselos a esa marca que buscaba esa cercanía en una campaña cuyo centro era la búsqueda de un regalo promocional para incrementar las ventas de seguros.

11. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?

Muchísimo. En este mismo ejemplo del Banco Sabadell había una propuesta para todas las oficinas a nivel nacional, en el que regalaban un paraguas. A mi como cliente me ofreces este regalo o alguna de las otras propuestas que había en el dossier, tipo una cesta para ir a coger setas con un gps, y a mí me cala mucho más. Un paraguas, estoy aburrida de usar el paraguas, y tampoco era un paraguas que me enganchara de forma especial, en cambio el resto de cosas, un

objeto que lleve la Q de calidad de las alubias, de cosas de aquí, en fin, pues me entran por los ojos, y me apetece tenerlas.

12. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

Para mí la principal ventaja es que los clientes sepan que en el momento en el que tengan necesidades fuera de Euskadi, nosotros les vamos a poder ayudar, porque tenemos socios que tienen el mismo perfil que nosotros, por tanto les va a generar la misma confianza que le generamos nosotros. Es una forma de poder aportar soluciones del nivel habitual, pero en zonas que desconocemos, y con la garantía con la que lo ofrecemos aquí, y es una forma también de que ellos estén tranquilos, de que en la medida de que vayan creciendo y vayan necesitando salir, porque ahora mismo estamos en un mundo local, pero estamos en un mundo global. Esa mezcla de los dos ámbitos, cercanía por un lado, para empatizar con tu gente, pero cercanía también en lo global, para empatizar con la gente de cada sitio, es lo que te permite repetir tu esquema habitual en cualquier parte, con la misma garantía con la que lo hacen en su espacio natural. Me parece que es una forma de conseguir fidelizar, de que te vean como una agencia global, pero con corte al final de boutique, donde se mima todo mucho, donde se cuida hasta el infinito, donde combinas un poco ese mimo que te aporta la cercanía con esa visión global que te aporta tener un montón de manos en un montón de sitios.

Para un cliente, trabajar con una red de agencia en ningún caso puede suponer un sobrecoste. Estamos hablando de que ya tenemos unos costes previstos, cada estructura tiene sus costes, y esos costes estructurales los pone al servicio de sus socios, y al final es todo lo contrario. Si yo tuviera que hacer en levante una campaña con uno de mis clientes, tendría que empezar de cero, necesitaría primero tiempo, que al final es dinero, para enterarme de cómo funcionar allí, y después tendría sobrecostes porque partiría de no tener nada, y de esta manera partimos de tener ya el conocimiento, el asesoramiento, todo el arranque, contando con esa generosidad interagencias.

Habéis tenido que explicárselo alguna vez a un cliente?

No, no por lo menos a los clientes que más nos interesan y a los que más nos dirigimos. Puede que exista todavía gente que no trabaje en esta clave, pero la gran mayoría ya entiende que la sociedad va por una vía colaborativa, y colaborar significa sumar. Al final cuando juntas varias estructuras estás sumando un montón de know how, de esfuerzos, de posibilidades, y el cliente es consciente de que el futuro pasa por colaborar. Y mucha gente en nuestra zona, aunque las cooperativas estén pasando por un momento malo, pero la estructura cooperativa tiene mucho que ver con el espíritu colaborativo. Creo que estamos en una sociedad en la que este espíritu le ha aportado mucho. Sabemos que juntas varias estructuras pueden aportar más que separadas, que buscar socios no es tener miedo entre la competencia que se pueda generar entre ellos sino todo lo contrario, remando juntos se puede conseguir algo muy superior.

13. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Sobre todo a los grandes anunciantes, el pequeño está más centrado en su ámbito, es más difícil que salga de su ámbito. Sí que es verdad que hay algunos que son ambiciosos y dan el salto y se lanzan a otros mercados. En el momento que se dirigen a otros mercados es también para ellos muy beneficioso, pero creo que esta estructura es una ventaja para aquellos que quieren competir fuera de su espacio al mismo nivel que en el suyo. Para estos es una herramienta perfecta.

14. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

15. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.

Total. Nosotros estamos aprendiendo muchísimo de ese contacto permanente con la red, y nos da muchas ideas. En alguna reunión lo hemos comentado, que no se nos había ocurrido, con la experiencia que tenemos, los clientes que hemos tenido en estos 25 años, nunca se nos hubiera ocurrido acudir a otros sectores. Sin embargo vemos que en la red hay gente que tiene mucho know how que tiene que ver con clientes cuya central está implantada aquí, y no los hemos tocado porque pensábamos que nuestra especialidad no estaba en estos sectores. Vemos que en la red hay gente que lleva años trabajando por ejemplo con el Turismo y la hostelería y veíamos una oportunidad de acercarnos a este sector en nuestro mercado a través del know how y esta especialización de la red. Creo que de ese mix, al final estamos en un momento de “surfear” problemas y encontrar soluciones conjuntas. Lo que la red permite es pensar de forma diferente, tener inputs que habitualmente no tienes y donde no llegarías solo, con una estructura independiente.

16. Qué medios (colaboraciones) ha empleado para realizar campañas para alguna de sus marcas fuera del territorio principal en el que actúa. ¿Funcionó?
17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?.

Yo creo que totalmente. Llevamos no llega a un año en este trabajo en red, pero desde luego las oportunidades que surgen no surgirían de otra manera. Al final los resultado empresariales, te permiten acceder a todos esos trabajos que de otra manera no harías. Además hay una aportación muy importante de chequear lo que estás haciendo y cómo lo estás haciendo, cómo están gestionando las cuentas otras que son muy parecidos a ti, en otras zonas, quizás empujados por otros mercados y por una forma de funcionar diferente en esos mercados. Ese mix de información, esa retroalimentación creo que es muy enriquecedora. Nosotros podemos hacer las cosas como veníamos haciéndolas, y que hayan cosas que no hacemos y que otros socios de la red lleven mucho tiempo haciéndolas, nos da toda esa información, implementar cambios y evolucionar. Al final siempre que hay una evolución, siempre que se hacen las cosas de forma diferente y se van evolucionando, el resultado económico suele venir acompañado, tarde o temprano suele llegar. El resultado económico es fruto de hacer las cosas bien, y la red está pensada para que cada uno de los miembros pueda hacer las cosas mejor desde proyectos nuevos y desde proyectos que habitualmente lleva y que pueden experimentar cambios a través de ese intercambio de información, a ese día a día conjunto.

¿Una conclusión de todo esto? Pues quizás algo también muy básico, y es que lo que puede conseguir un equipo no tiene nada que ver con lo que puede conseguir uno solo, al final se trata de comparar la labor individual con la labor conjunta. Una red de agencia es un gran equipo y una agencia es como actuar un poco en modo individual.

ENTREVISTA AGENCIA 3.
Jaime Conde. Quattro IDCP.
A Coruña.
16 junio 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).

Yo soy Jaime Conde, soy el Director General de una agencia en A Coruña, se llama Quattro IDCP. Trabajamos sobretodo en ámbito gallego, y también tenemos algunas cuentas de ámbito nacional, y como agencia nos identificamos como una agencia creativa, que utiliza la creatividad como herramienta para conseguir los resultados que nos proponemos junto a nuestros clientes.

2. Según su opinión, ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años?

El cambio para mi todo. Yo creo que hay a día de hoy un “borrón y cuenta nueva” en el mundo de la publicidad, igual que en otros muchos ámbitos de empresas. Por un lado, está claro, toda la irrupción de las nuevas tecnologías, Internet, el mundo online. Y por otro lado, y que afecta a todas las industrias, la situación de la crisis, lo que hace que al final nuestro trabajo esté obligado a generar resultados con cada una de las acciones que estamos desarrollando.

3. Podría definir como es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional.

Un modelo yo creo que, a día de hoy, una de las situaciones que existe es que no existe un modelo exactamente definido de lo que es la agencia que funciona. Sí está claro que el modelo que existía hasta ahora no funciona, no vale, y cada vez es más necesario nuevos modelos multidisciplinares, que pueden abarcar diferentes disciplinas, que tiene que ser tremendamente dinámico, tremendamente flexible, capaz de trabajar por proyectos en vez de por cuentas, pero más allá de eso no creo que exista un modelo claro de agencia que sea el modelo claro de agencia para el futuro. Por lo menos yo no lo conozco.

4. ¿Cuál es el posicionamiento de su agencia?

Fundamentalmente lo que es la creatividad. Por otro lado evidentemente como todos, un servicio al cliente muy cercano, y adaptándonos siempre a las necesidades del cliente, pero nuestra diferencia está sobre todo en la creatividad, creatividad con valor añadido para ayudar a alcanzar unos resultados, sea vender un producto, sea conseguir un posicionamiento determinado. Nos vemos reflejados en la agencia donde todo, absolutamente todo lo que hacemos sirva para alcanzar un resultado, pero siempre desde la creatividad, mostrándonos de una manera diferentes en el mercado, para conseguir notoriedad, y llamar la atención del cliente, y al final conseguir el resultado que se está buscando.

¿Su ámbito de actuación geográfica es relevante dentro de su posicionamiento? Si, claramente. La ubicación en la que estamos al final determina en muy buena medida el tipo de clientes al que nosotros podemos acceder. Aunque perfectamente podemos llevar algunas cuentas a nivel nacional, y trabajamos con algunos clientes a nivel de otros territorios, lo que es tener oficinas, nuestra sede, al estar en A Coruña, ya es un hándicap muy importante para trabajar con empresas que estén fuera del ámbito gallego.

5. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa?

Nosotros ahí si que somos atípicos, diría yo. No tenemos a nivel de estudio la típica estructura de copy de creativo, de duplas creativas. Nosotros tenemos gente que trabaja en diferentes ámbitos. Tenemos gente que trabaja en creatividad, tenemos dos personas en lo que llamamos creatividad gráfica, que viene a ser un poco el equivalente a diseño gráfico pero nosotros internamente sí que tenemos metido en el ADN que absolutamente en todos los pasos de trabajo hay que incorporar ese punto de creatividad, ese punto de diferenciación. Luego tenemos dos personas

artefinalistas, en maquetación, y un jefe de tráfico, un jefe de estudio que es el que organiza la planificación. Así tenemos en total gente de estudio, ahora mismo son siete personas pero funcionamos de una manera integrada. De hecho el espacio físico es el mismo para todos. Luego tenemos cuatro personas en el departamento de servicio al cliente, para atender las cuentas. El departamento está compuesto de dos directores de cuentas y dos ejecutivos. Tenemos una persona para los temas financieros, y luego lo que más nos puede diferenciar a día de hoy es que tenemos tres personas en comunicación online y gestión de redes sociales. Se trata de tres personas que no vienen del mundo de la publicidad, son periodistas, que se han reconvertido al ámbito de la comunicación digital.

6. ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra en su funcionamiento respecto a otras estructuras empresariales (de ámbito nacional, internacional)?

Bueno nosotros, yo creo, tenemos dos singularidades muy importantes. Por un lado, a diferencia de lo que se puede entender o percibir de una agencia, es que internamente somos una empresa tremendamente organizada, y muy procedimentada a la hora de realizar los trabajos, de planificar el proceso. Dejarlo siempre todo por escrito, que toda la información está puesta en común y se accede a ella desde cualquier parte del departamento. Pero al mismo tiempo está la otra cara de la moneda, y es que al mismo tiempo somos muy flexibles, muy ágiles, pero que es algo que tiene mucho que ver con tener esa organización, eso es lo que nos permite afrontar proyectos que nos reclaman adaptarnos de forma muy ágil a las necesidades del cliente.

7. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera.

8. ¿Cómo gestiona las acciones de comunicación que realiza para su/s marca/s en otros territorios?

Si efectivamente las acciones que realizamos fuera de nuestro territorio es para nuestros propios clientes, es decir, es menos frecuente trabajar en otras zonas para otras marcas territoriales que no son del entorno de Galicia. Hay algunos casos, algunas situaciones de clientes que tienen su base de actuaciones fundamental en Galicia, y cuando hay alguna necesidad fuera de Galicia, lo normal es que cuenten con nosotros para el desarrollo de estas campañas.

¿Se trata de acciones de conceptualización, buscando el arraigo local, o de ejecución e implantación en otro territorio?

Normalmente se trata sólo de la ejecución, es decir no hay una cultura muy desarrollada en la necesidad de ajustar a los insights locales. Creo también que influye también el hecho de que esas acciones suelen ser más esporádicas, y en consecuencia no hacen un esfuerzo de comunicación tan grande de adaptar su mensaje al territorio. Normalmente se trata de una ejecución de una idea que ya se está utilizando en el territorio.

9. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?

Si sin duda. Cada vez más yo creo que tenemos claro que lo que antes valía, que era lanzar un mensaje global a toda España o a un territorio amplio, cada vez se hace más necesario llegar a la gente de manera más directa, apelando a sus insights, y adaptando y modulando el mensaje lo más posible a la gente a la que te estás dirigiendo. Yo creo que sí que existe esa necesidad y a lo mejor no se lleva a cabo por no existir herramientas o empresas que sean capaces de dar ese servicio de una manera uniforme y coherente.

10. ¿Qué estrategia (y/o qué mecanismos emplea) para ajustar los mensajes a su público objetivo?

Depende del presupuesto del que se disponga. Como normalmente no son presupuestos enormes con los que puedas contratar o establecer algún tipo de relación con una agencia local, pues al final normalmente lo que acabas es desarrollando la campaña aquí, y luego contactando con gente que conoces en ese territorio para recibir información y luego contrastar que lo que tú estás haciendo conecta bien con el insight. Se trata por tanto muchas veces de contactar con algún conocido, que muchas veces no tiene que ver con el mundo publicitario, pero que te puede dar cierto feedback de lo que estás planteando para ese territorio.

Pero bueno ya te digo, si hay un presupuesto grande sí que te puedes plantear trabajar con alguna agencia de ese territorio, pero la realidad es que hoy en día como tampoco te sueles encontrar con presupuestos especialmente amplios, pues al final lo que acabas haciendo es tirando de gente que conozcas en cada uno de los territorios, para al menos recibir algún feedback, recibir toda la información posible, y por otro lado contrastarla, el resultado final para ver cómo se percibe, pero efectivamente normalmente gente de otros ámbitos, no necesariamente del ámbito de la comunicación.

11. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?

Sin duda, pero tiene la dificultad que tiene. Por que al final lo que se trata siempre es acercarte lo más posible al consumidor al cual te estás dirigiendo, y al mismo tiempo eso también te permite diferenciarte de una manera muy clara frente a toda la multitud de marcas que están hablándole a tu mismo consumidor. Si eres capaz de hablarle en un lenguaje distinto, más cercano, evidentemente por un lado conectas mucho más con el consumidor, y al mismo tiempo vas a emplear un lenguaje completamente distinto a lo que están haciendo el resto de marcas, con una comunicación mucho más genérica.

12. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

Hasta hace poco no, siempre habíamos trabajado de manera independiente, pero en la actualidad, desde hace prácticamente cerca de un año estamos integrados en una red de agencias que precisamente se ha creado porque hemos detectado que podemos lanzar al mercado campañas más eficientes, adaptadas a los insights locales y a las necesidades de comunicación locales de las empresas.

Respecto al coste, creo que el cliente si que puede percibir al menos en un primer momento que esa estructura si que puede suponer un incremento en el coste, porque la primera percepción es que vas a contar con mucha más estructura de la que yo puedo necesitar, pero al menos en nuestro caso sucede todo lo contrario. Nosotros podemos ser más competitivos porque limitas el equipo de trabajo propio para las necesidades que el cliente pueda tener para articular una acción de comunicación de ámbito local o regional. Creas así una estructura específica y concreta para ceñirte a las necesidades del proyecto en cuestión, y aquí los socios locales facilitan la gestión de la cuenta en otros ámbitos, sin entrar en ningún otro coste de servicio adicional. Además la gente que se integra es estos equipos es gente que ya tienen un know how, una experiencia que también te permite no necesitar tanta gente, tantos recursos, y por otro lado está sin duda está el otro lado de la moneda, que vas a ser mucho más eficaz, y en consecuencia el retorno de la inversión va a ser claramente mejor que si hicieras una campaña generalista.

13. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Si, lo único que es fundamental, que es lo mismo que ocurre en cualquier empresa, es la buena organización y flexibilidad suficiente para adaptarme a esta nueva estructura. Si es una sola empresa es siempre más complicado, suelen ser estructuras más rígidas frente a una red de agencias, que pueden crear esos equipos mucho más flexibles y más ajustados a las necesidades del cliente.

14. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
15. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.

A ver, la razón fundamental por la que nosotros participamos en esta red de agencias es la generación de nuevo negocio, pero luego hay una segunda vertiente que es para los profesionales de nuestra agencia. Yo creo que para cualquiera es una experiencia tremendamente enriquecedora. Cada agencia tiene una manera de trabajar, aprendes y ves otras maneras distintas de trabajar, que te permite mejorar tus procesos o mejorar determinados aspectos de tu trabajo, y luego sí es cierto que al final las agencias estamos siempre más volcados en un determinado sector, y tenemos un expertise concreto en determinados sectores, y el compartir el conocimiento con otras agencias también conlleva abrirte a nuevos sectores, a todo ese conocimiento que tienen otros compañeros de la red.

16. Qué medios (colaboraciones) ha empleado para realizar campañas para alguna de sus marcas fuera del territorio principal en el que actúa. ¿Funcionó?

Estamos en proceso. Sí estamos presentando propuestas para desarrollo de campañas con otras agencias, pero aunque ya han existido trabajos en colaboración entre agencias de distintos territorios de la red, en nuestro caso nosotros todavía no hemos llevado a cabo ningún trabajo.

Lo que sí detecto en el ámbito de actuación de mi agencia es que perteneciendo a esta red tengo una propuesta distinta también para mis propios clientes, y otras empresas con las que establecemos conversaciones. Un discurso nuevo que además creo que en muchos casos, depende de la empresa, pero en muchos casos es tremendamente atractivo para ellos, y que viene a cubrir necesidades que hasta el momento no se estaban cubriendo.

Pero como digo, a nivel de posicionamiento de la agencia, el hecho de estar integrada en una estructura de este tipo, con otras agencias de primer nivel a nivel regional, también nos sube de posicionamiento respecto a otras empresas de nuestro ámbito territorial.

17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?.

A priori sí que parece complejo y un hándicap muy grande, el conseguir organizarse en una gestión común entre dos agencias, que seguro son muy diferentes en su funcionamiento. Nosotros somos una agencia que tenemos una forma de funcionar, y no es fácil inicialmente compartir la gestión de la cuenta con otro. Nuestro equipo está muy acostumbrado a trabajar entre ellos y todo lo que sea trabajar con personal de otro equipo siempre representa una alteración para tu forma habitual de trabajar.

Pero bueno, lo que sí que es cierto es que cuando te pones a trabajar al final no dejan de ser profesionales igual que nosotros, y lógicamente al principio sí que es necesario un esfuerzo mayor de estar sintonizados con lo que estamos buscando, y con la manera de trabajar, pero al final no deja de ser publicidad. Yo sí creo sinceramente que una vez cubierta esa primera etapa va a ser perfectamente normal trabajar con gente de otras agencias. Una vez todas las piezas encajen, la fórmula del modelo de negocio tiene que posibilitar una mayor eficacia en la gestión de este tipo de proyectos en otros territorios.

ENTREVISTA AGENCIA 4.

Yago Cachafeiro. The Atomic Idea (Mallorca).

Madrid.

12 mayo 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).

Soy Yago Cachafeiro, llevo veinte años trabajando en publicidad, en agencia de publicidad, y soy socio-fundador de una pequeña agencia que está en Baleares, The Atomic Idea. Durante muchísimos años he trabajado como creativo, pero en esta última etapa de mi carrera la estoy desarrollando como planner estratégico.

De los veinte años de profesión, doce de ellos he estado trabajando en multinacionales, por ejemplo en McCann que es en la que más tiempo estuve, y trabajando para todo tipo de proyectos, nacionales, internacionales, para marcas como Coca-Cola, MasterCard, Camel, Once, Banco Santander, Nescafé, todo tipo de marcas. Y desde nuestra agencia actual hemos podido trabajar para marcas como Coca-Cola, Spainair, para todas las marcas de Nueva Rumasa, en su momento, u otras grandes marcas de turismo como Iberostar o la cadena de hoteles de Barceló, y para instituciones públicas también trabajamos.

2. Según su opinión, ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años?

El cambio ha sido brutal. Tanto la revolución tecnológica que hemos vivido en los últimos veinte años como todo el manejo de la información ha propiciado un cambio brutal en el negocio. Los públicos han cambiado, el cliente es un experto. Es la parte más “peliaguda” del asunto.

También es importante destacar en la evolución de estos últimos años cómo hemos sido capaces de pasar de lo masivo a lo concreto, y cómo han evolucionado también los canales de comunicación, hasta el punto de que antes era “sota, caballo y rey” y ahora tienes que hilar muy fino para poder llevar tu mensaje al público, al segmento de público al que te diriges. Entonces, esto sin quitar mérito a lo de antes, pero antes había mucho menos factores a tener en cuenta encima del tablero.

Hay que tener en cuenta los ciclos económicos, que también han provocado una revolución interna dentro del negocio, hemos pasado de la agencia de anuncios a la agencia de ideas. También hemos tenido que reinventarnos nosotros mismos, todo esto nos pone en un contexto muy interesante, de lo que ha pasado en estos últimos veinte años.

3. Podría definir como es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional.

Te lo puedo comentar desde mi visión de lo que yo vivía en la comunicación que hacíamos en aquel entonces, y el motivo por el que hemos ido rebelándonos hasta tener nuestra propia empresa. Era porque ya en aquel momento los que trabajábamos demandábamos tener más información sobre el producto, y queríamos tener mayor involucración, y en esta macro agencia era todo un proceso de fabricación. Había muchos departamentos y cada uno elaboraba una de las partes, cada uno velaba por sus propios intereses y por su propia producción, y no se observaba el negocio como un marco global, a pesar de que hablamos de una industria que siempre se ha tenido que basar en el trabajo en equipo, pero al final era como distintos equipos que participan en un proceso que muchas veces acababa siendo una anécdota de lo que empezó. Al final acababas haciendo un anuncio que era muy chulo pero que no tenía nada que ver con los objetivos comerciales que se habían fijado al principio, pero al final, como intervenía tanta gente, cada uno se ocupaba de su parte, y lo importante era que el proyecto se pusiera en marcha.

4. ¿Cuál es el posicionamiento de su agencia?

Al final todo esta relacionado con nuestra experiencia profesional previa. Lo que buscábamos era buscar un modelo de negocio donde el grado de involucración con los intereses del cliente estuviese mucho mas representado en el producto final. Lo que buscábamos era una fusión entre

la agencia tradicional, y un departamento de marketing externo. También sabemos que muchas veces el día a día, la rueda te come, y no tienes capacidad de actuación para poder ver el negocio desde un punto de vista externo que siempre ayuda mucho a desbloquear y a buscar vías de soluciones diferentes.

5. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa?

Nosotros somos tres socios que cubrimos tres áreas de trabajo distintas de la agencia. Por una parte está Irene, que actúa como Directora General de cuentas y medios. Eduardo, que lleva la dirección del área digital de la agencia, y yo como he dicho como planner estratégico. Además los tres llevamos toda la gestión de la actividad como empresa. En la agencia contamos con dos supervisoras de cuentas, que llevan también la gestión de actividades de relaciones públicas y eventos de nuestros clientes. Tenemos cuatro áreas más, una unidad de social media, y gestores de proyectos de branding, mobile y marketing directo. De esta forma, con el conjunto de disciplinas damos un servicio integral al cliente.

Bueno si, nosotros lo que hicimos fue eliminar departamentos, un hecho que parece poco relevante, pero viniendo de donde veníamos, nos cargamos los departamentos. Cualquiera persona que trabaje en una agencia de publicidad, mi madre mismo que es ama de casa, puede ser tan creativa como yo que llevo muchos años en esta profesión. Pensábamos que las duplas creativas y la guerra tradicional entre cuentas y departamentos creativos etcétera, era un freno al resultado final. Entonces lo que hicimos fue eliminar departamentos y crear equipos de trabajo integrados. Lo que antes era un cuentas y dos creativos para un proyectos, más un producer, etcétera, lo que hacíamos ahora es involucrarlos a todos desde el primer instante en el proyecto. Y medidas muy sencillas como que el contacto con el cliente parecía que se reservaba al cuentas, nosotros desde el primer momento iba con el creativo para coger el briefing.

6. ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentra en su funcionamiento respecto a otras estructuras empresariales (de ámbito nacional, internacional)?

Nosotros tenemos más vocación de partner de con el cliente, aunque esta palabra en verdad ya se ha utilizado mucho, pero nos vemos más reflejados siendo un partner del cliente que un proveedor. Desde mi punto de vista esa es la distancia entre lo que hacían las grandes multinacionales, y como ha ido evolucionando hacia las micro agencias, o agencias pequeñas, más humanas, más comprometidos con los resultados. Más en búsqueda de la eficacia que es al final lo que ahora está muy de moda, pero cuando antes se primaba más la creatividad, y que los anuncios fueran muy chulos, y ahora lo que se mira y se da más importancia a que los objetivos se cumplan.

Este funcionamiento forma parte de este proceso de “honestización” de la profesión, y de la búsqueda del proyecto más eficaz, pasaba por la mayor involucración con el cliente, e incluso pasa por una pérdida de rentabilidad. Y esto es una de las claves por las que las grandes agencias de ese momento no les interesa meterse por según que derroteros porque se pierde mucho tiempo, son cosas que tienen una facturación muy complicada y es mucho más tangible: “a ver, tu quieres un anuncio, pues toma un anuncio y se acabó”. Nosotros en ese cambio lo que hacemos es buscar la mejor manera de resolver el problema de comunicación del cliente que muchas veces se resuelve, nosotros como consultora externa se resuelve de forma que muchas veces no tienes que ver la solución con la comunicación.

Evidentemente en ese tipo de soluciones tienes muchas veces una pérdida de rentabilidad importante, porque además a nosotros no nos contratan como consultora, y nosotros para poder resolver los problemas con la mayor eficacia, nosotros estamos obligados a meternos hasta la cocina. Y debe funcionar cuando nosotros logramos antigüedades con clientes hasta de siete años.

7. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera.

8. ¿Cómo gestiona las acciones de comunicación que realiza para su/s marca/s en otros territorios?

Básicamente la forma de funcionar en este sentido es a través de colaboraciones locales. Esto también, en un territorio como España, es relativamente cómodo, por ejemplo, nosotros que

trabajamos con empresas del sector del turismo, estamos hablando de destinos como Canarias, Baleares y Andalucía, y los españoles tenemos un conocimiento bastante aproximado del funcionamiento de otras autonomías. Pero muchas veces este conocimiento se queda en los tópicos.

Pero los proyectos de este tipo requieren un poco más de especialización, y de conocimiento del entorno local. Es fundamental colaborar con institutos de investigación local, hasta cualquier tipo de colaborador. Pero no solo con proyectos de otras comunidades, sino también internas. Así por ejemplo nuestra visión de priorizar los resultados frente a la rentabilidad del proyecto, colaboramos con quien haga falta, para lograr un mejor eficiencia en los resultados. Entonces sean internos de la comunidad en la que estamos trabajando o sea a nivel nacional. Porque además trabajar en colaboración es una de las cosas más divertidas de esta profesión y más enriquecedoras. Lo que pasa es que en otras estructuras de agencia y según para que fases del proyecto era inviable pensar en que el cliente pueda aprobar contar con algún tipo de colaboración con otras estructuras. Y para lograr eso, intentamos contar, a diferencia de esas otras estructuras que te contaba, cuando es viable y cuando se puede meter en presupuesto se mete en los honorarios de la agencia, aunque no siempre se consigue y son cuestiones que no está acostumbrado el cliente y eso hace que la rentabilidad baje.

9. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?

Si claro por supuesto. Cuando mejor conoces al target más eficaz y mejores resultados obtendrás, entonces cuando más te mimeticas con ellos y cuando más conozcas dónde están sus teclas, evidentemente mejor funciona la comunicación. Al final lo que cuenta es hacer un buen trabajo, y que la cuenta quiera seguir trabajando contigo, y para que eso ocurra, tienes que saber tocar la fibra que toca en cada caso, y esto muchas veces depende del conocimiento del público al que te diriges, sobre todo si se trata de un público concreto, también en lo geográfico.

10. ¿Qué estrategia (y/o qué mecanismos emplea) para ajustar los mensajes a su público objetivo?
11. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?
12. ¿Ha trabajado con alguna?
- ¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
- ¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

Si, trabajamos con una red, nos hemos sumado a este proyecto de red nacional de agencias regionales. Es una unión de agencias de distintas comunidades autónomas, agencias eficaces y bien posicionadas en cada región, que se unen para hacer proyectos comunes y dar un servicio nacional a los clientes.

Mayor coste.

A día de hoy seguramente acabará representando un coste mayor, en teoría en la España de hoy. Pero a la vez estará obteniendo unos resultados mayores, por lo que el resultado no creo se pueda decir que tenga un mayor coste, por los objetivos que posiblemente de esta forma consigas.

13. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Tiene mucha relevancia y mucha cabida en el panorama actual. La microsegmentación está a la orden del día, los departamentos de marketing se están habituando a utilizarla. Las estructuras de marketing de las grandes compañías trabajan de la misma forma que las estructuras comerciales, donde está todo muy compartimentado, y hay hueco para la especialización. Si es verdad que la justificación de estas nuevas estructuras que trabajan en red están un poco adelantadas a su tiempo. Porque es verdad que al comunicar estas diferencias regionales, se trabaja todavía en una visión muy nacional. Pero sí que creo que es muy importante defender tus resultados en cada

uno de los territorios con necesidades y objetivos diferentes. Es muy relevante cómo puedes incidir en las ventas en territorios muy delimitados con estrategias de comunicación ajustadas a un público muy definido.

14. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
15. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.

Si, creo que es una ventaja pero también creo que hay que saber ponerlo en práctica. Hoy en día las agencias en general no estamos preparadas para compartir, porque hay muchos miedos, por ejemplo sin ir más lejos en temas de facturación. ¿Porqué decíamos antes que en España puede resultar más caro facturar a través de una red? Porque es evidente que son varias organizaciones que cada una va a querer facturar sus servicios, y equipos mal integrados puede duplicar o ralentizar el trabajo, y aumentar el número de horas empleadas para un proyecto determinado.

Pero el enriquecimiento es también aprender a trabajar de forma integrada, como una única agencia, de forma que se factura al cliente el proyecto que se realiza, independientemente de que se tengan que emplear más horas por una mala gestión interna de la red. Se trata de mantener la competitividad de nuestra oferta, y si se trabaja de forma integrada, la calidad del producto final es mayor, más rica de matices, y hay que saber mantener la estructura de costes de desarrollo del proyecto. Se trata de hacer una buena medición y coordinación de la dedicación que hace cada una de las partes. Y que exista un buen “director de orquesta”, claro está.

¿Y qué otras ventajas para trabajar con agencias que operan en red?

Antes lo que ocurría es que para dar servicio a un cliente determinado en un territorio que no conoces, tenías que recurrir a proveedores locales. Ahora una estructura de red te permite trabajar no con un proveedor, sino con un socio, a un mismo nivel. Se genera una mayor sintonía. Y los proveedores necesarios son los suyos, con sus condiciones y negociaciones de años de trabajo juntos. Esto tiene que repercutir en el buen funcionamiento del proyecto del cliente.

Ocurre también que los servicios donde el socio local trabaja para ti, en muchas ocasiones los trabajos de producción que realiza los puede realizar también la agencia de origen, que hace la petición. Por eso es muy importante definir claramente qué tipo de servicios se requieren de la agencia local con la que colaboras, para que no existan duplicidades, que eso también repercute en el cliente de forma negativa. Así que es importante saber poner en valor la riqueza que supone trabajar con una estructura muy similar a la tuya, pero que ayuda a “afinar el tiro” cuando un cliente tienen una necesidad local, y queremos evitar trabajar sólo por la intuición.

Lo que está claro es que el cliente hoy en día no acepta encarecer un presupuesto por un servicio que no mejore la eficacia de lo que podría hacer con otro. Por tanto no puede verte como alguien que incrementa el presupuesto en una misma partida, hay que proponer una mejora que se pueda medir. El cliente siempre tiene presente la métrica en los resultados, y es ahí donde tenemos que ofrecer nuestra ventaja principal. En la tendencia actual en que los clientes solo parecen preocuparse por reducir los presupuestos, es importante tener un valor diferencial, pero siempre que apunte a la rentabilidad.

Por otra parte hay otra ventaja añadida que no quiero dejar de comentar, y es que igual que pueden producirse duplicidades, también las agencias que trabajan en colaboración en una red pueden complementar sus servicios, y contar con agencias con mayor expertise en digital, o en PR, o en otras disciplinas, y tu pertenencia a una red enriquece tu oferta. Aquí ya no existen además las incompatibilidades que decíamos antes de trabajar conjuntamente dos agencias en una misma partida, donde es más difícil no encarecer el proceso. Aquí la compatibilidad es total, y unas cosas equilibran las otras. El cliente en este caso no tiene ninguna reserva para aceptar esta situación. De hecho esto es algo que ya está a la orden del día, siendo de la misma red o no siendo de la misma red.

16. Qué medios (colaboraciones) ha empleado para realizar campañas para alguna de sus marcas fuera del territorio principal en el que actúa. ¿Funcionó?
17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?.

Si bueno, hablábamos de ello en una respuesta anterior. Se puede y se debe ser más eficaz, porque es una premisa que te pide el mercado. Pero si consigues integrar bien las estructuras que integran la red, el producto es de mayor valor, más lleno de matices, y permite conseguir objetivos de vinculación más allá de donde llegan otras propuestas más genéricas. Y esto satisface la relación con el cliente. Pero la promesa inicial tiene que estar soportada por unos buenos resultados. Y de esta dinámica se benefician todas las agencias que pertenecen a la red, haciéndolas más eficaces también de forma individual.

Además ocurre algo aquí. Si la gestión de una cuenta ya es complicada individualmente, no acabo de ver la ventaja en la parte de la gestión de la cuenta. La gestión y la interlocución tiene que ser única. En esta parte debe determinarse quien lidera, si hay duplicidades las interferencias pueden ser muy complicadas.

ENTREVISTA ANUNCIANTE 1.

David Tierraseca. Energy Sistem.

Alicante.

02 mayo 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).

Soy David Tierraseca, Director de Marketing de Energy Sistem. Nosotros trabajamos la electrónica de consumo, entretenimiento digital. Yo llevo en la compañía tres años y medio, y antes trabajé en áreas comerciales, en UPS, y en la parte de marketing de Mercadona.

2. Según su opinión, ¿existen cambios relevantes en la industria publicitaria en los últimos años? (fundamentalmente en ámbito de agencia).

Pensando en los últimos veinte años, si tuviera que destacar cosas clave, lo que destacaría principalmente es la irrupción de Internet, como algo que cambia radicalmente la industria publicitaria. Y en relación a esto, no sólo cambia la forma en la que puedes llegar al consumidor, de qué forma hacerle llegar tu producto publicitario, sino que al final es más relevante el cambio que implica en el consumidor. En el momento en el que el consumidor tiene acceso a la información en tiempo real cambia el proceso de compra, y todas las fases que intervienen en este proceso de compra se ven afectadas. Esto es lo más relevante para mí, con mucha diferencia.

Vinculado a esto, también como parte de esto, el cambio en la mentalidad del consumidor, la publicidad deja de ser algo que avala el producto a convertirse en algo que genera desconfianza, que cumpla lo que promete, y la saturación publicitaria, es un punto que si centramos el tipo en España, venimos de un país que viene de un periodo en el que la presión publicitaria no tiene nada que ver con la actual. Y esto afecta también mucho a la eficacia. Yo cada día me peleo con un montón de encuestas, estadísticas y demás, y creo que a la vez que estamos muy avanzados en Internet y todo esto, hay muchas cosas que todavía puedo sin seguir medir, como ocurría hace ochenta años. Me identifico con alguien que programaba una campaña de vallas en los años cincuenta, porque tengo las mismas herramientas que ellos.

3. ¿Cuáles son los motivos que han provocado este cambio?

Bueno, yo por centrarme en los últimos años destacaría la coyuntura económica que vivimos. La industria publicitaria como muchas industrias en España estaba sobredimensionada. Para mí, yo soy una persona bastante joven, por lo que te puedo hablar más de los últimos diez años que de los últimos veinte. Lo que sí que ví cuando acabé la carrera es que en aquel momento era todo servicios plenos, 360°. Agencias con servicios de todo tipo que se dedicaban a hacer de todo. Y la realidad de muchos anunciantes, quitando los “top 30”, es que no necesitan una agencia de servicios plenos, esto ha forzado a que las agencias agudizaran el ingenio incluso en los productos que ofrecían, viendo que productos eran más rentables, y lo mejor para el cliente. Hay muchos productos que han quedado en segundo plano porque la mayoría de las agencias han prescindido de cierto tipo de profesionales.

4. ¿En qué medida cree que ha afectado al modelo de agencia de publicidad que existía?

Para mí ha habido una paradoja. Por un lado veo que las agencias de servicios plenos en muchos casos no eran sostenibles, porque digamos que su cartera de clientes no necesitaba servicios plenos. Quitando las grandes compañías, el otro 80% del mercado la verdad es que no necesita de grandes agencias que sea capaz de manejar televisión, relaciones públicas, digital, exterior, street marketing, noise, y llevar tu política de social media. Las empresas tienen muchas veces necesidades de comunicación menos complejas, pero sí que es verdad que los departamentos de marketing, con todos los cambios que ha provocado Internet y con el cambio del consumidor, lo

que necesitamos de un año para otro son cosas completamente distintas, y a veces nos resulta complicado encontrar a la agencia adecuada, porque si ofrece servicios plenos de verdad, no te la puedes permitir, y si son muy especializadas, también huyes de eso muchas veces, de ahí la paradoja.

Al final a lo que voy es que cuando se trata de agencias muy especializadas mal, y cuando te diriges a agencias que hacen de todo algo no te encaja, sobretodo los costes. Acabas teniendo una situación rara, o que tu agencia habitual subcontrata a otras, que tampoco te gusta, porque parece un sobre coste, y pierde cierto control de lo que se hace con mi marca, y no te sientes cómodo así, pero luego tampoco te puedes permitir trabajar con alguien que tiene toda esta estructura preparada para cuando tu llamas a la puerta.

5. Hablemos de la agencia de publicidad actual. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?

Nosotros nos sentimos identificados con agencias de ámbito nacional, pero no grandes grupos. Recientemente hemos hecho un concurso para nuestra próxima campaña después de muchos años con la misma agencia. Los perfiles que yo buscaba en este proceso de cambio son agencias que en origen vienen de ser una agencia puntera de ámbito regional, pero que ya llevan un tiempo de transformación y lo que quieren ser es una agencia que nacional. Creo que se está desdibujando mucho las agencias de perfil regional. Ahora cualquier agencia puede tener una delegación en Madrid o Barcelona, puede hacer networking en los eventos que haga falta, en el punto de España que haga falta, pero al final es una agencia que en las acciones que a ti te interesa hacer en ese momento te ofrezca garantías, sea eventos, sea branding, la parte que más te interesa potenciar en ese momento, encontrar a alguien que te ofrece garantías y te da igual que los trabajos que te ofrece sean más regional o menos. Pero lo que si es verdad es que nos sentimos más incómodos trabajando con los grupos internacionales.

6. ¿Cuál es la estructura de agentes externos para la gestión de la comunicación de su empresa?

Nosotros ahora lo que hemos pasado, realmente, de pasar de trabajar con un fee con una agencia a través de la que vehiculamos todo, y la manera que hemos propuesto ahora es la de trabajar con agencias que se adapten a la necesidad del momento. De esta forma ganas muchas flexibilidad, pensar cuál es la mejor forma para hacer por ejemplo, si quisiéramos renovar todos los packaging, ven en el mercado quien está trabajando bien esta área en ese momento, y ver cual es la mejor opción para esa necesidad. Al final trabajamos con un par de agencias que nos resuelven el 90% de las necesidades que tenemos, porque la gente necesita entender la marca, entender la empresa, la filosofía, entonces creo que es un desgaste tremendo e ineficaz para cada trabajo tener que empezar a tocar puertas. Pero lo que sí es seguro es que no vamos a trabajar con una única agencia. La palabra claves es flexibilidad.

7. Trabaja con agencia ¿cuál es la estructura de proveedores en este ámbito? ¿Agencia nacional, internacional, regional? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?

8. ¿Cuál es el posicionamiento de su marca?

Energy, el posicionamiento que aspiramos a tener. Nosotros queremos ser una marca que lo que venda es valor. Que todo el mundo que tenga un producto Energy perciba que lo que compra vale más que lo que paga. No somos una marca aspiracional 100% como puede ser Samsung o Apple, ni queremos serlo porque si sacaras un móvil con la misma funcionalidad que un Samsung la gente querría tener siempre antes un Samsung que un Energy, pero tampoco queremos ser una marca de primer precio.

Además el posicionamiento de mi marca es el mismo en cualquier mercado en el que actúo. Esto se debe a que el mercado de la electrónica está muy globalizado. Los precios de las marcas son iguales, en países avanzados la política de precios de quienes marcan el mercado es la misma. Ellos marcan los precios de mercado y los precios de fabricación del producto.

De todas formas nuestra forma de comunicar tampoco es igual en todos los mercados. Ocurre que en mercados menos maduros, menos competidos, sí que podemos tener un punto más aspiracional. Hay mucho hueco entre el producto del distribuidor y los líderes del mercado. Es en este mercado donde te permite jugar más con tu marca, y buscar esa diferenciación relevante en ese mercado. En mercados más maduros, más competidos, la diferenciación es menor, entra más en juego el precio.

Ponéis en valor en mercado nacional que sois marca española?

No, la verdad es que no, es un punto que nos han comentado ya varias veces y que tendríamos que tomar de una vez. A nosotros ahí lo que nos cuesta un poco para ponerlo definitivamente en marcha es que nos haga resolver toda esa parte aspiracional de campaña de juventud, dinamismo, buen rollo, una imagen de marca global, todo esto nos choca con sacar pecho con marca española.

Lo que sí que hacemos cuando hacemos publicidad en medios regionales de Alicante es destacar que somos de Alicante, eso sí que es para nosotros un valor en nuestro entorno geográfico, porque la población nos ve como una marca fuerte, que genera empleo y riqueza, y que pudiendo tener su sede en cualquier otra ciudad de España, nos hemos decidido a quedarnos donde estuvo nuestro origen, en Benidorm, y eso la gente yo creo que sí que lo valora.

9. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa en marketing y comunicación?

Nosotros en el departamento tenemos un área de comunicación, con tres personas que se dedican a la generación de contenido audiovisual, la gestión de social media y medios online, y la gestión de medios tradicionales y la comunicación corporativa. Por otra parte tenemos tres personas que trabajan en retail, dedicados al desarrollo de tiendas Energy, que es un proyecto que se está empezando a trabajar ahora, y desarrollo para punto de venta, merchandising, personalizaciones de un cliente, corners, etc.

Serían las personas que trabajan en retail las que trabajan más en la parte de comunicación de la marca personalizada para su entorno. Aquí hay una complejidad añadida, por los clientes en sí mismos, y por las zonas, que hay cierto tipo de acciones que, por ejemplo, en la parte de levante es más fácil de montar, acciones de street y noise en ciudad, y en otras zonas del país son más estrictos y se dificulta un determinado tipo de acción.

10. ¿Qué diferencias encuentra en el funcionamiento de su empresa en marketing respecto a otras empresas?

Nosotros aquí tenemos una peculiaridad, y es que si nos comparamos con nuestro entorno geográfico tenemos una estructura de marketing mucho más desarrollada que las empresas de la zona. Pero si nos comparas con nuestro sector somos una empresa pequeña, por lo que nosotros no nos podemos ver reflejados en la forma de organizar nuestro departamento con las grandes multinacionales de electrónica de consumo, con presupuestos que son diez veces el nuestro, con unidades de negocio separadas: los de tele tienen un millón de euros, los de movilidad otro etcétera, presupuestos grandes y separados por áreas. Nosotros con quienes realmente nos podemos comparar dentro de nuestro sector son las empresas pequeñas que están haciéndose un hueco, como BQ, NGS, empresas nacionales, o Arcos francesa, o Prestigio, una empresa rusa que también está haciéndolo muy bien.

11. ¿Tiene establecidos indicadores de eficacia a la hora de planificar la puesta en marcha de una acción de comunicación? ¿Cuáles son?

Depende del tipo de acción, pero sí, siempre. En la parte de un lanzamiento de producto, con la medición de ventas a parte, porque eso está claro, si hablamos de la medición de las acciones puramente de comunicación, tenemos kpis por un lado tráfico a la web a través de las campañas o las acciones de reviews, menciones, etcétera, apariciones en redes sociales, dependiendo del tipo de acción también registros en la web.

En punto de venta trabajamos a nivel retail con redención de cupones como una manera de medir si un medio determinado nos genera tráfico a la tienda. Por ejemplo con nuestra tienda en Murcia, medimos si por ejemplo La Verdad es una cabecera adecuada midiendo los cupones que se emplean de un espacio publicitario en este soporte, contratando por ejemplo un faldón. A este nivel nos ayuda a medir si nos genera tráfico a la tienda que se convierta en ventas o no.

12. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?

Depende del mercado y el producto que trabajes. Un ejemplo muy evidente es que las marcas de cerveza son muy territoriales y si no adaptas tu mensaje a los territorios estás perdiendo una oportunidad enorme. Sin embargo en las marcas de tecnología esto es mucho más complicado, porque nuestro posicionamiento suele ser más global. A pesar de esto creo que sí que puedes hacer guiños a nivel local, de forma que el usuario local de tus productos se sienta alagado, ve que te has molestado, has hecho esfuerzos por hacer tu concepto de comunicación suyo.

Al final interviene mucho en esto el cambio de la comunicación de masas unidireccional a la comunicación actual bidireccional, donde puedes hacer multitud de acciones tácticas y ajustar tu mensaje al comprador local de tus productos en el lugar donde realizas la acción. Al final se trata de equilibrar la segmentación del público en tu comunicación con la creación de una identidad de marca única, que es lo más importante. Es decir, no puedes sólo trabajar haciendo sólo acciones locales enfocadas a un público concreto si sacrificas la consolidación de tu imagen de marca, hay que encontrar ese equilibrio y que todo esté integrado en una comunicación global, un posicionamiento único. Lo que no puedes es que para cada público significas una cosa y no significas una misma cosa para todos tus públicos. Pero sí que es cierto que trabajar acciones puntuales muy enfocadas a una región también te da resultados porque la comunicación es mucho más directa. Es decir si haces algo para Murcia en “el bando de la huerta”, seguro que si por ejemplo vestimos un móvil de murciana, a la gente le parece súper simpático, y si a lo mejor haces algo de branding con una fotografía de campaña más global, es un mensaje que pasa más desapercibido para ese lector.

Si hablamos de que un competidor nuestro como Samsung utilizara este tipo de códigos estaría mucho más alejado, sería menos coherente, y eso es una ventaja para nosotros, en lo local. Pero bueno, la verdad es que al final lo que te condiciona mucho es tu producto y tu mercado. No para todos sirven las mismas reglas.

13. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene usted en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?.

Bueno a nosotros nos ocurre esto muchísimo cuando trabajamos a nivel internacional. Por ejemplo trabajando en mercados árabes tienes que hacer muchas adaptaciones, porque los códigos culturales son completamente distintos. Pero también trabajando con mercados mucho más cercanos, por ejemplo en Sudamérica hay cierto tipo de imágenes que no debes emplear, parece que allí son mucho más recatados, y nos parece un mercado a priori muy similar al nuestro.

14. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?

15. ¿Que ventajas cree que representa, para trabajar en un territorio específico, contar con una agencia local? En caso afirmativo ¿en colaboración con su agencia principal o liderando la estrategia de comunicación?

La verdad es que de cara al usuario y a la adaptación de los mensajes no hemos explotado demasiado las ventajas que aporta un agente local en su territorio, porque nosotros normalmente empleamos códigos de comunicación muy globales. La principal ventajas es que muchas veces

estas agencias sí que conocen perfectamente el tejido empresarial de la zona, y hace fácil el trabajo en la parte de gestión, de cómo se mueve el negocio en su zona, y eso siempre ayuda. Agencias que conocen a los círculos de empresarios de la región, siempre es más fácil para los departamentos de marketing sacar trabajo con ellos que con agencias nacionales que vienen de Madrid o Barcelona y tienen menos conocimiento de lo que ocurre fuera de sus ciudades. Bueno eso y que siempre nos parecen que van a ser más caros.

16. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

A mí me gusta mucho esta opción, por lo que te había dicho antes de la flexibilidad. Hoy en día los anunciantes somos “una contradicción con patas”, es decir, te quiero pedir que sepas hacer de todo, pero los costes quiero que sean los de una estructura pequeña. Hoy en día los márgenes de las empresas se han estrechado mucho y ahora no podemos sobredimensionar nuestras necesidades de marketing. En esa situación de necesitar una agencia con precios muy competitivos, pero que te pueda ofrecer de todo cuando tú lo necesitas, y que nuestras necesidades cambian de hoy para mañana, para mí es una propuesta interesante que las agencias formen este tipo de redes, donde se crean sinergias entre ellas, encuentren sus compatibilidades, no creo que sea tarea fácil, pero quien sepa hacerlo bien se va a llevar el gato al agua con muchos anunciantes, porque el modelo cambia, ahora ya no te dice la agencia que tiene un proveedor o un partner puntual en una zona determinada, sino que ya desde inicio me vas a vender una red de trabajo y de conocimiento, con un único interlocutor quien me lo coordina, y me permite ampliar la respuesta creativa y estratégica de una sola agencia.

¿Crees que es un modelo de negocio nuevo?

Si claro, para mí es un modelo de negocio nuevo, para mí tal y como yo lo concibo, que es un nivel de sinergia y un nivel de compromiso entre Partners diferentes al nivel de contratación, que es lo que ha habido hasta ahora para mí. Es decir yo subcontrato a mi proveedor habitual de foto, o de vídeo, y además, lo de este anunciante que le hago un buen precio, por lo de otro anunciante, que podemos tener mejores condiciones, y compensamos, etcétera, es pasar de eso a un modelo de verdad que va a implicar planificaciones conjuntas, con una agencia de tráfico, que probablemente se tienen que establecer las reuniones por skype, movilidad de los equipos, que puedes mover a tu gente o tener dos meses a gente de un inplant de no se dónde, me parece que es un paso más allá en la integración y la coordinación. Y esto a la hora de todo, de capacidad financiera también.

¿Crees que puede constituir un mayor coste?

Bueno esto es difícil de saber, si alguien consigue ofrecer un mayor beneficio y lo hace de forma fácil, fluida, organizada, con gente desplazada en otros sitios, no va a ser tarea fácil, pero el que consiga afinar bien el modelo, va a poder vender mucha calidad con menos coste que otro, entonces va a poder tener una ventaja en precio.

17. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

En general creo que sí, creo que no al cien por cien pero hay un mercado enorme, además desde marcas enormes, hasta empresas pequeñas, quiero decir, por un lado toda la gente que es fabricante de lo que sea, que ha tenido en estos años el abaratamiento de costes y demás, y para ser más competitivos se han metido en el negocio del retail, aquí las agencias regionales pueden jugar mucho. A día de hoy tenemos sólo una tienda física, pero el día que tengamos treinta o cuarenta, posiblemente sea más fácil trabajar con una red de agencias que nos ayuden en las acciones de dinamización de apertura, o de lanzamiento de un producto, en Coruña, en Sevilla y en Madrid, y que me lo lleven desde allí, y más barato, que la agencia que tengo yo aquí que tenga que mandar. Vamos a hacer la apertura de una tienda, por ejemplo en Coruña, y hay que mandar al cuentas a que esté controlando la acción, y dos días después a Sevilla, etcétera. O tener a alguien que manda a su partner en la agencia local y lo coordinan a través de ellos. Creo que esto puede ocurrir tanto para grandes empresas como pequeñas, y en el retail, o en automoción, por ejemplo.

18. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, la propuesta de servicios de una red compuesta de agencias locales?

Si totalmente, yo creo que las acciones que te puede plantear para dar a conocer un negocio nuevo que vas a abrir en una localidad determinada, no creo que ninguna agencia de aquí te va a hacer un plan tan fino como una agencia local que sabe dónde se mueve la gente allí, que tipo de acciones han funcionado mejor allí, que hace la competencia, si han podido trabajar con ellos, creo que en general ganas adaptación al territorio siempre. Y ya si hablamos de casos como las bebidas alcohólicas, parece que si no trabajas con una agencia de allí es equivocarte.

19. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.
¿Y qué otras ventajas para trabajar con agencias que operan en red?

Bueno yo creo que eso depende de cómo se haga. Depende del modelo que se cree, evidentemente si tienes un montón de profesionales con mucha experiencia distinta acumulada, con distintos sectores donde han trabajado, sabiendo qué cosas han funcionado en su región, pero creo que a todo eso hay que darle forma para que sea útil, sino tienes un montón de conocimiento y de información que no va a llegar a ninguna parte. Yo creo que ahí es el sistema que tú crees para poner eso en valor. Pero hay que tener en cuenta que con el montón de trabajo que tiene la gente de la agencia hoy en día, y que van al doscientos por cien, toda ese conocimiento no pueden compartirlo y ponerlo en valor. Se conseguirá si se monta un sistema para ello.

20. Desde su punto de vista, una estructura de agencia compuesta de proveedores locales (con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas para cada agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

A mi me parece que esto cuesta dinero a corto plazo, supongo que los socios de un proyecto así hacen una apuesta, porque a corto plazo, a nivel de recursos, tiempo, no creo que sea un modelo fácil de montar porque para mí lo más difícil de esto es cómo hacemos para que todo el mundo sume. Porque yo puedo estar en la red de agencias, y que me vaya cayendo, porque estoy en una zona poco relevante para los anunciantes, y además el tejido empresarial con el que yo trabajo tampoco están haciendo nada en sus zonas, esa es la parte para mí que no sé muy bien como se tiene que montar el modelo, para evitar que uno genere negocio y que el resto lo aproveche. Por otra parte entiendo que tienes que trabajar un poco con la “exclusividad” de pertenecer al club, sólo gente que pueda aportar valor dentro, y gente compatible también.

Como conclusión se plantea un ejemplo con la situación de la gran distribución, donde se trabaja muchas veces con una agencia de cabecera que trabaja en la estrategia, y luego un pull de agencias de menor nivel que trabaja en nichos más específicos, SIN EMBARGO, el posicionamiento de una red de agencias tiene que ir a lo estratégico, agencias estratégicas relevantes en sus territorios, con premios, con firma, y ADEMÁS puedo ofrecerte en esos territorios estratégicos la implementación de tus acciones, algo que no hacen muchas de las agencias de cabecera nacionales posicionadas en estrategia. Más rol de consultores. Lo difícil es pasar de un perfil de red de acciones locales y tácticas, a una red de estrategia. ¿Se sustenta que una red que quiere estar en lo regional pueda aspirar a situarse al nivel de las agencias nacionales estratégicas?

Veo muchos peros ahí.

Para empezar veo un tema puramente empresarial, de qué modelo se tiene que construir y qué posicionamiento de marca global, para hacer algo regional. Ahí hay cierta paradoja que es, que yo voy a vender la adaptación al territorio, pero por otra parte quiero venderte la globalidad de que puedo hacer una propuesta estratégica para todas partes. Eso creo que lleva una parte complicada de resolver para que te consideren como alguien que te puede generar un concepto global. Es difícil vender las dos opciones a la vez. Incluso a nivel de selección de agencia por parte del anunciante. Por qué dejo a una agencia que trabaja con cuentas a nivel nacional o

internacional, por alguien que representa la suma de muchas cuentas regionales. A mi me generaría muchas dudas y mucha incertidumbre.

Para mi para hacer eso, para hacerlo compatible, es hacer lo contrario, subir lo de abajo para arriba, tener una agencia que se dedica a la estrategia, y que tiene una red de apoyo que trabaja en lo regional. Para mi es una cuestión que tiene que tener un nombre y una entidad, tiene que haber un “algo” que hace la parte estratégica, que se nutre de los profesionales de las agencias regionales, pero ese algo tiene entidad propia y compite en el tú a tú con las agencias estratégicas, no es una red de agencias que compite con mi otra agencia, porque eso suena a descoordinación y a un montón de gente. A mi si una red tiene una parte posicionada en el valor de la estrategia, no de la regionalidad, y un sello y unos clientes, y una gente que trabaja dentro que posiblemente forme parte de las plantillas de las distintas agencias que componen la red, ahí ya me ofreces algo diferente, no es sólo la red. Primero hay que crear esa marca que lleva la parte estratégica y que luego la baja con las agencias regionales. Ahí estás generando una marca concreta y un grupo de profesionales de renombre concreto, no disperso entre muchas agencias.

ENTREVISTA ANUNCIANTE 2.

Alejandro Rodríguez. Heineken.

Valencia.

08 mayo 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).

Soy Alejandro Rodríguez, trabajo para Heineken España, mi puesto actual es el de sponsoring manager de las marcas Amstel, Buckler y Sabores, que son Amstel Radler, Buckler 0,0 Radler y Cruzcampo Radler.

2. Según su opinión, ¿existen cambios relevantes en la industria publicitaria en los últimos años? (fundamentalmente en ámbito de agencia).

Bueno, las campañas publicitarias antes eran muy monótonas, eran campaña en primavera, campaña en verano, en otoño y en invierno, donde te limitabas a hacer una selección de medios para poder lanzar tu campaña. Ahora las campañas son más “ad-hoc”, están mucho más relacionadas con las estrategias de las marcas, con lo que quieren transmitir al consumidor, y no son puramente campañas de publicidad en soportes, ahora hay que saber bajarlos muy bien al consumidor y a la calle, aprovechando estrategias que generen contacto directo y cercanía con tu consumidor. Esta es la forma hoy en día en que puedes conseguir tus objetivos, ya que toda campaña persigue un objetivo y en este caso para las marcas que gestiono, que son marcas regionales, estamos siempre buscando la vinculación local.

3. ¿Cuáles son los motivos que han provocado este cambio?

4. ¿En qué medida cree que ha afectado al modelo de agencia de publicidad que existía?

Creo que en el trabajo de la agencia se ha producido un cambio de modelo, debido a que se ha sofisticado la actividad publicitaria, hay que saber llegar al consumidor de una manera más cercana y directa, más llana, empleando su mismo lenguaje y esto ha provocado que se cambie la estrategia y la mecánica de trabajo en la actividad que desarrolla la agencia.

5. Hablemos de la agencia de publicidad actual. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?

6. ¿Cuál es la estructura de agentes externos para la gestión de la comunicación de su empresa?

Trabajo con agencias cuando necesitamos crear un concepto, y crear este concepto en torno al evento en el que participamos, de manera que nos sirva como plataforma de comunicación, empleando estrategias 360°, para que la agencia trabaje en un concepto que sea viable en todos los ámbitos de la actividad publicitaria que realizamos.

7. Trabaja con agencia ¿cuál es la estructura de proveedores en este ámbito? ¿Agencia nacional, internacional, regional? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?

Trabajamos con agencias regionales cuando tenemos necesidades de comunicación en un territorio concreto. Son las agencias regionales las que mejor saben generar el engagement local que las campañas necesitan.

8. ¿Cuál es el posicionamiento de su marca?

9. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa en marketing y comunicación?

10. ¿Qué diferencias encuentra en el funcionamiento de su empresa en marketing respecto a otras empresas?

11. ¿Crees necesario que existan indicadores de eficacia por parte de la agencia a la hora de planificar la puesta en marcha de una acción de comunicación? ¿Cuáles son?

Efectivamente son necesarios, porque hoy en día, al menos la experiencia que yo tengo en estos últimos años, no se invierte en nada que no pretenda conseguir un retorno sobre la inversión, con lo cual es totalmente necesario. Los indicadores de que una campaña ha sido eficaz pueden ser muy variados, pero deben ser fijados antes de realizar la acción, y contrastado con los obtenidos finalmente.

12. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?

Por supuesto, es importante basar la comunicación regional en algo propio y reconocible por el tipo de consumidor al que nos queremos dirigir, generar vinculación hablando al consumidor de forma cercana.

13. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene usted en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?

14. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?

15. ¿Que ventajas cree que representa, para trabajar en un territorio específico, contar con una agencia local? En caso afirmativo ¿en colaboración con su agencia principal o liderando la estrategia de comunicación?

16. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

Puede ser una ventaja, pero depende de la comunicación que exista entre las diferentes agencias que forman parte de la red. Porque si lo que tenemos es que explicarle a cada una de ellas cual es nuestra marca, cuales son los fines que persigue y que pretende obtener, yo creo que sería difícil de gestionar. Si la comunicación se canaliza a través de un único interlocutor, esa agencia con la que directamente llevas la gestión entiende perfectamente y transmite al resto de agencias las necesidades que podamos tener en cada territorio, y luego lo ejecuta convenientemente, entonces sí que entiendo que sería una forma de gestión eficaz, y podía suponer una mejora en los resultados de la gestión individual.

¿Mayor coste trabajar en red?

Creo que inicialmente supondría un ahorro y se abarataría poder trabajar con un único interlocutor que llevara la gestión de interlocución interna con el resto de agencias. Pero vuelvo a decir, depende de la organización de trabajo interna de la red. Pero a priori trabajar de esta forma lo que me tiene que permitir es tener mayor agilidad, ya que el traslado de necesidades de una región a otra es más directa a través de un interlocutor común e interno. Esta es una forma de que la agencia de cada región conoce verdaderamente a su cliente, y no existe una relación de proveedor, sino de colaboración entre agencias. Se puede conseguir evitar muchas pérdidas de tiempo llevando interlocución directa con las agencias que están en la distancia, en otras regiones, quienes somos, cuál es nuestra filosofía de comunicación, etcétera.

¿Te parece innovador este modelo de negocio de gestión publicitaria?

Bueno depende del nivel y dimensión de la estructura de la red. No sé si hablamos de alianzas puntuales entre pocas agencias y por circunstancias temporales concretas, pero una red con cierta dimensión y que trabaje con continuidad en estrategias regionales, sí que me parece innovador.

17. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Sí, me parece muy oportuno poder trabajar así y responde a las necesidades de seguramente muchos sectores, y también del nuestro.

18. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, la propuesta de servicios de una red compuesta de agencias locales?

Debiera ser más eficaz, pero entiendo que en cada territorio pueden darse formas muy distintas de interpretar un mismo concepto de comunicación. Lo que es bueno para mí en un territorio puede que no sea tan adecuado en otro territorio para esa misma marca. Si la agencia que coordina la red consigue mucha vinculación por territorios gracias a las agencias de su red, entiendo que sería fácil adaptar la idea a los territorios a los que queramos adaptar la campaña. Si eso no existe, lo que va a ocurrir, a mi juicio, son complicaciones, en el sentido de que tú vas a creer que la agencia central cree que una idea puede funcionar y ajustarse a todos los territorios. Lo importante es que el interlocutor sepa cuáles son los requisitos que debe tener en cuenta para ajustar e implementar una idea en un territorio distinto al suyo, son premisas necesarias, cómo puedo extrapolar mi idea a otro territorio de forma adecuada y contrastada. Desde luego mejoramos la eficacia siempre que podamos utilizar algo que nos ha funcionado muy bien en un territorio, llevándolo a otro, pero hay que tener en cuenta muchas variables, y hay que saber hacerlo bien.

19. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.

Por supuesto que sí, totalmente. Tiene que haber tal coordinación y una constante información entre las agencias que forman parte de la red, de forma que hay un flujo de información continuo de mucho valor para las agencias que componen la red.

También que existan disciplinas distintas entre las agencias integrantes de la red es una ventaja competitiva muy importante.

20. Desde su punto de vista, una estructura de agencia compuesta de proveedores locales (con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas para cada agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Yo creo que al final, volvemos al principio, si quieres hacer una acción en un territorio, quien mejor te puede acompañar y aconsejar cómo hacerla, es la gente que convive en ese territorio. Partiendo de esa base, si la coordinación interna entre las agencias integrantes de la red es la adecuada, entonces será una buena decisión pertenecer a este tipo de estructura. Pero si no existe esta coordinación, no existe buena comunicación, las soluciones que se aportan al cliente no funcionan. Es mucho mejor tener un socio en ese lugar donde actúas, es decir una red, que no el tener que buscar soluciones puntuales en cada momento. Cuando buscas tienes que comparar alternativas, pero se supone que cuando tienes una red tú ya tienes la mejor alternativa en ese sitio. Si eso funciona así, lo mejor es tener una red de agencias, obviamente. Pero esta estructura tiene que estar bien asentada, y organizada con mucho tiempo, de forma que cuando llegue el momento de actuar en ese territorio, el correcto funcionamiento interno esté garantizado.

Cuando tienes una cartera de clientes, donde conoces perfectamente el perfil de tu cliente, sus valores, etcétera, es un trabajo que tienes que tener que saber en cada caso, aunque no hayas hecho trabajo todavía para un territorio determinado, cuáles son los valores de la marca, cómo quiere transmitir, por tanto tú debes tener muy preparada tu organización interna para poder dar un servicio regional eficaz, y ejecutar correctamente las necesidades que existan. Si esto no es así todo se retrasaría, habría más pérdida de tiempo, no habría agilidad ni eficacia. Debe de haber un conocimiento por cada una de las agencias que componen esa red de cada uno de los clientes que tienen las agencias miembro con posibilidades de realizar eventos en otros territorios del país.

ENTREVISTA ANUNCIANTE 3.

Alfredo Álvarez. Movistar.

Valencia.

08 mayo 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Me llamo Alfredo Álvarez, trabajo para Telefónica España. Actualmente ocupo el puesto de Jefe de Comunicación Comercial de la Dirección Territorial de la zona Este, que engloba todas las necesidades de comunicación a nivel de público residencial, todo lo que tenga que ver con publicidad, con patrocinios y eventos, y también la parte de punto de venta, de trade marketing. Llevo en este puesto tres años y toda mi carrera profesional ha tenido lugar en Telefónica. Entré en lo que era Telefónica Móviles, hace once o doce años, en la parte de planificación de medios. Ahí pasé unos siete años, y de la parte de medios pasé a Publicidad, y de aquí, el último año en producción audiovisual, haciendo tareas sobre todo de cost controller, haciendo el trabajo con las productoras audiovisuales con las que trabaja Telefónica.

2. Según su opinión, ¿existen cambios relevantes en la industria publicitaria en los últimos años? (fundamentalmente en ámbito de agencia).

Creo que el cambio más relevante en la industria publicitaria es la aparición del mundo digital, de todo lo que se refiere a Internet, que aunque ya lleva tiempo con nosotros, parece que en los últimos tiempos ha cobrado más fuerza por todo el desarrollo que se ha hecho en redes sociales, en marketing móvil. ¿Cambios para el consumidor? Bueno, el consumidor pasa a ser actor en la parte de la comunicación, ya no es como venía siendo hasta antes el receptor de la comunicación, sino que también tiene algo que decir, puede interactuar con las marcas, pasa a ser también productor de contenidos, es decir, que pasa a tener un papel mucho más activo de lo que venía teniendo antes.

Para dar respuesta a ese nuevo perfil de consumidor, entiendo que las agencias se han adaptado a ese perfil creando figuras de expertos en marketing digital, en seo, los community manager, es decir, que se ha generado un nuevo perfil profesional para dar respuesta a ese cambio. El entorno digital se ha convertido en el más potente.

Yo recuerdo cuando entré, hace doce años, cuando había que hacer una campaña de publicidad, en la parte de planificación de medios se hablaba de hacer una campaña de publicidad, y luego hacer algo de Internet. En aquella época Internet podía representar –y hablo de una empresa tecnológica- un 2% del total de la inversión publicitaria. Se decía “hacemos el plan de medios y luego algo de Internet”. Y las piezas de Internet siempre llegaban lo último, siempre con retrasos, y no se le exigía tanto al medio. A día de hoy no sé lo que representará el porcentaje de inversión en Internet respecto al resto, pero estoy seguro que estará muy en línea con lo que se hace en off.

3. ¿Cuáles son los motivos que han provocado este cambio?

Básicamente el incremento de la penetración de Internet en los hogares. Y ahí tenemos nosotros buena parte de culpa. En primer lugar el desarrollo de Internet en los hogares con todo lo que ha sido la ADSL y la fibra óptica también, pero sobretodo la posibilidad de acceder a Internet desde los dispositivos móviles. Permite que cualquiera pueda estar conectado con cualquiera en cualquier momento, y lo que comentábamos antes de los dispositivos móviles, que con los contenidos digitales y el poder interactuar con las marcas, ya lo puedes hacer desde cualquier lugar, con Twitter, Instagram, Facebook, cualquiera de las redes sociales que existen. Yo creo que hay un factor tecnológico, es decir que la tecnología llega a más hogares, y luego también y asociado a esto hay un cambio cultural, es decir, la forma en la que nos relacionamos con la gente, la forma en la que consumimos los contenidos, la forma que nos socializamos, básicamente.

4. ¿En qué medida cree que ha afectado al modelo de agencia de publicidad que existía?

Antes de la llegada de Internet había unos roles muy concretos dentro de las agencias y no había perfiles especializados en digital porque no había una necesidad de esos perfiles. Yo creo que la agencia se ha tenido que adaptar a esta nueva realidad desarrollando sus propios departamentos online. Y aquí nos encontramos con agencias que ampliaron el online fuera de la misma agencia, pero luego cambió la tendencia, y todo era más 360°, que no parezca que los de on y los de off estamos separados... En todo ese recorrido lo que se ha originado es que han aparecido perfiles que no existían. Este es un proceso que tiene mucho que ver con la transversalidad de lo digital, donde en cualquier parte del proceso publicitario parece que el perfil digital tiene que estar. Todo parece que tiene que estar tocado por lo digital.

5. Hablemos de la agencia de publicidad actual. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?

A mi si me pidieran que definiera cómo debe ser el perfil de alguien en una agencia de publicidad diría que hay roles en la agencia que no han cambiado mucho y que tampoco tienen porque hacerlo, ejecutivos, producción, incluso investigación, que son perfiles que se mantienen adaptándose a la nueva realidad, y en cuanto a esa separación de medios entre on y off, yo sinceramente lo que quiero de una agencia es que me ayude a resolver un problema de comunicación, y no que venga el de digital a decirme lo que ha pensado él y lo que ha pensado el de on, sino que me hagan una propuesta global de comunicación y que incluya todo.

Creo que se trata de estrategias de integración, es decir, que ofrezcan una solución integrada donde quepan todas las disciplinas de la comunicación.

6. ¿Cuál es la estructura de agentes externos para la gestión de la comunicación de su empresa?

A nivel nacional Telefónica trabaja con un pull de agencias entre las que están Mcann, que es la agencia que nos da servicio a nivel territorial a nosotros. También está DDB y Young and Rubicam. Trabajamos con este pull aunque es cierto que para proyectos especiales, un determinado número de proyectos se podían sacar a otras agencias. A nivel de medios está centralizado en una sola agencia de medios, por la lógica de que cuando mayor es el volumen de compra de medios mayores son los descuentos y las ventajas en la contratación. La agencia de medios es Arena Media. Y además trabajamos a nivel de consultoría en lo que se refiere al branding con “Lambing Earn”. Con ellos trabajamos en el momento en que se produjo el cambio de marca, trabajamos siempre con un “guardian brand”. Se encargaba de que todas las piezas que salían respiraran la nueva identidad corporativa.

¿Cómo funcionáis con una agencia tan grande, multinacional, como es Mcann para que os dé un servicio de ámbito local eficaz?

Realmente viene decidido desde Madrid. A nosotros, en la Dirección Territorial, en ningún momento se nos da la opción de trabajar con un partner local. Ni tampoco con que agencia del pull estable de la compañía queremos trabajar. Imagino que en función de la carga de trabajo se le van dando atribuciones a las agencias por territorios. Es verdad que se tratan de agencias nacionales y que están un poco alejados de la realidad regional. Se intenta trabajar la adecuación al mensaje local, pero más que recurrir a insights de lo propiamente local, se reduce a emplear una foto de referencia del lugar en cuestión. Si es una campaña en Valencia, se utiliza por ejemplo una imagen de la Ciudad de las Artes y las Ciencias. Por tanto desde un punto de vista estratégico no se produce la búsqueda de esa afinidad necesaria con su público local. Es un poco sin sentido porque si Telefónica decide que va a crear una estructura regional de marketing para estar más cerca del cliente, hubiera sido un paso adelante decir que vamos a dotarle de agencias locales para facilitarle que puedan alcanzar sus objetivos. Pero bueno, esa parte del modelo no se ha cumplido hasta el momento.

7. Trabaja con agencia ¿cuál es la estructura de proveedores en este ámbito? ¿Agencia nacional, internacional, regional? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?

Esta especialización viene marcada por política de empresa, pero no está resuelta estratégicamente.

8. ¿Cuál es el posicionamiento de su marca?

En cuanto a posicionamiento de la marca, hablamos de un posicionamiento de la marca que es único, y no sólo a nivel nacional, sino que es también un posicionamiento internacional por el peso que tiene la marca en otros países, como ocurre por ejemplo en Latinoamérica. El posicionamiento es único y de él se desprenden una serie de valores como que se trata de una marca innovadora y honesta. Y estos valores se intentan aplicar a nivel territorial, a cada una de las realidades que la marca encuentra en cada territorio. Pero nunca nos salimos de un marco general. Entonces se tienen en cuenta matices regionales, como por ejemplo decidir en qué eventos estar, pero no cambia el lenguaje de la marca a cada territorio, sino que es un lenguaje único. La marca tiene una voz y adecua el tono, pero no cambia su voz.

9. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa en marketing y comunicación?

La estructura cuenta con una Dirección de Marketing de gran público, tanto residencial como autónomos, y luego estaría la parte de empresas. Desde esta dirección existe una gerencia de marketing territorial, y dentro de aquí se encuentra la parte de comunicación comercial que es la que llevo yo.

A nivel institucional, desde la parte de empresas, sí que existe una figura que se encarga de llevar toda la relación con administraciones locales. Es un área que se denomina de administraciones públicas.

Luego tenemos la parte de tiendas. Somos el operador con mayor capilaridad en cuanto al número de puntos de venta, aunque si es verdad que estamos en un periodo de recomposición de nuestra red de tiendas, donde se están produciendo traslados, y en algunas ocasiones incluso cierre de tiendas. Aquí si contamos con muchísimos distribuidores locales, y la gestión de tiendas si que es muy territorial.

¿en este sentido encontráis diferencias en vuestro cliente interno a nivel de tiendas de diferentes zonas geográficas? Sí que es cierto que existen peculiaridades de cada zona geográfica. Así te hablan del “gracejo” que existe en el personal que atiende en las tiendas de Murcia, por ejemplo, es decir, la venta cálida que te hacen en una tienda de Murcia frente a otras zonas, donde la relación es más fría, como en Galicia, por citar un ejemplo. Se trata fundamentalmente de diferencias en los caracteres, igual que también la gente de Valencia se dice que es más “fenicia”, como buenos comerciantes que te negocian mucho. En cada región si que existen caracteres muy diferenciados que marcan las relaciones con los responsables de tienda, y también las negociaciones con ellos.

10. ¿Qué diferencias encuentra en el funcionamiento de su empresa en marketing respecto a otras empresas?

Esto ha ido cambiando con el tiempo. La realidad es que Telefónica ha ido reduciendo considerablemente la inversión publicitaria en los últimos años. Esto hace que antes Movistar era pionera en muchas de las cosas que se hacían a nivel comunicación, y ahora otras operadoras, por el nivel que están alcanzando, nos están comiendo terreno en algunas estrategias. Por ejemplo ahora vemos en series de prime time en televisión nacional que están patrocinadas por Vodafone. Hace años era impensable que Movistar no estuviera en este tipo de estrategias. Pero a nivel de marketing seguimos innovando y sacando productos nuevos como es Fusión, que concentra todos los productos en una sola factura. Esto es algo que lanzó Movistar y todavía el resto de operadores está siguiendo esta estrategia. A pesar de las restricciones económicas tenemos capacidad para seguir innovando y sacando productos innovadores al mercado.

A pesar de esto, la realidad sabemos que es muy diferente en cada territorio. Por este motivo se crearon las Direcciones Territoriales. Por ejemplo, en el caso de levante tenemos a Ono, como una competidor muy fuerte, porque la gente sabe que nació aquí y lo sigue considerando el operador local, aunque su oferta y su comunicación sea nacional. Sin embargo si que vemos que esto Ono no lo comunica, no aprovecha esta ventaja geográfica de mayor afinidad con el público valenciano porque fue aquí donde empezó su estrategia de expansión. Ono tiene una aspiración de ser una marca nacional y el planteamiento regional lo ha abandonado en su estrategia. No es

el caso otras operadoras del norte que apelan a ser “los de aquí”. Así tenemos el caso de Telecable, R en Galicia, Euskaltel en Euskadi, por citar algunos ejemplos. Hay operadores que se han apropiado de un territorio, y su estrategia se centra en focalizar todos sus esfuerzos en este ámbito geográfico predefinido. Posiblemente esto sucede en aquellos territorios donde el ser de allí es más relevante, esto va mucho también con la cultura de una sociedad determinada. Donde el sentimiento de pertenencia es mayor, es más fácil que se empleen estas estrategias.

11. ¿Tiene establecidos indicadores de eficacia a la hora de planificar la puesta en marcha de una acción de comunicación? ¿Cuáles son?

La verdad es que el tema de medición de resultados, con la limitación de recursos, se hace necesario cada vez más medir la eficacia, demostrar que lo que haces funciona para que te sigan dando presupuesto. Entonces, ¿qué tipo de indicadores establecemos para medir la eficacia? Las campañas de publicidad, lo que medimos es qué tipo de efecto consigue en los canales pull, es decir, número de llamadas al 1004, número de entradas a nuestra web y si hay alguna variación en el tráfico de entrada a tiendas. Todo esto suele estar bastante medido. Lo que pasa es que con estas variables es difícil medir la eficacia de una campaña local porque hay muchas cosas que te contaminan. En muchas ocasiones confluyen campañas de ámbito nacional con acciones regionales, por ejemplo, que la fibra óptica llega a Murcia, y es difícil discriminar de dónde procede el impulso para ir a tienda o contactar con la marca por otras vías. Para otro tipo de acciones de comunicación como puede ser acciones de street marketing, nosotros establecemos los objetivos, pueden ser leads de gente que te deje datos para contratar un nuevo servicio, puede ser gente que te contrate in situ.

12. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?

Esto no lo sabemos. No tenemos ningún indicador que determine que una determinada acción de comunicación funcione mejor en una zona geográfica que en otra. Las estrategias territoriales son similares en todos los territorios.

13. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene usted en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?

Lo intentamos. Como muchas de las acciones de comunicación que realizamos no es para todo el territorio sino que se implementan en una zona determinada, sí que tratamos de ver las peculiaridades de cada zona, intentamos identificar posibles oportunidades de comunicación, si es que las hay, por ejemplo, si hay un evento importante en una zona determinada del territorio en el que estamos trabajando, sí que intentamos aproximarnos a aquellos que entendemos pueden generar mayor cercanía con el público local.

14. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?

No, no se ha dado el caso.

15. ¿Que ventajas cree que representa, para trabajar en un territorio específico, contar con una agencia local? En caso afirmativo ¿en colaboración con su agencia principal o liderando la estrategia de comunicación?

Yo creo que sí que puede aportar. A ver, tener un partner local aportará a unos anunciantes y a otros no. Si yo tengo una marca nacional que no pretende generar ninguna sintonía con públicos locales, las acciones regionales no te van a aportar nada. En nuestro caso, que nuestra razón de ser es hacer comunicación desde una estrategia regional, tiene todo el sentido del mundo contar con una agencia local. Una agencia local que por supuesto conozca cuál es el posicionamiento de la marca y los valores de la marca, porque esto debe ser algo único, pero adaptándolo a los insights locales.

Por tanto, si que encuentro muchas ventajas, pero en nuestro caso, por cultural corporativa, no es sencillo ampliar el número de Partners en los que apoyarnos para realizar comunicación, y por tanto, lo mismo ocurre en el ámbito territorial que nos ocupa. Pero bueno, estamos en ello.

La ventaja en nuestro caso, cuando tienes un objetivo de cercanía porque, a pesar de ser una marca muy reconocida, hay una cosa más importante que es ser relevante para tus públicos en tu zona de actuación. Para conseguir el objetivo de cercanía tienes que conseguir valores locales, y lo que yo me encuentro con las agencias que trabajamos es que no saben trabajar bien esos valores locales.

16. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

No he trabajado con ninguna red hasta el momento.

Yo conociendo mi empresa, creo que sí que aportaría trabajar con una red porque nosotros continuamente estamos comunicando en diversos territorios, entonces trabajar en una red lo que haces es aprovechar el conocimiento conjunto. Si de inicio tienes que explicarle a una agencia qué es Movistar, y cómo es la comunicación de Movistar, pues creo que no es al final muy operativo. Creo que es mejor contarle a un interlocutor único de entrada lo que es la marca, y una vez que requieres la parte más táctica de hacer una acción puntual, puedes aprovechar ese conocimiento que has generado de entrada. Porque nosotros somos un poco “talibanes” de la marca y no nos gusta que se utilice de cualquier manera.

¿Crees que trabajar en red puede suponer un mayor coste?

No si esto es un tema de negociación. A priori no sabría decirte si va a ser más caro o no. Si trabajas con una red integrada por cinco agencias lo que tampoco es que el precio sea cinco veces más caro, por ejemplo. Pero bueno, de entrada no pienso que esto me va a salir más caro. Pero no se realmente cómo se estructura el sistema de remuneración en red.

17. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes o crees que es algo que las marcas no necesitan?

Depende de la estrategia y las necesidades de esa marca. Habrán marcas que se planteen que en algunos mercados tienen que hacer un esfuerzo o tienen que hacer cosas diferentes y hay otras que no contemplan esa opción. En nuestro caso sí que tiene sentido, pero depende de cómo esté estructurada una empresa.

También depende del perfil de la persona que trabaja la marca dentro de la empresa. Quien trabaje en identidad corporativa quizás no tenga mucho esa necesidad, pero puede que quien trabaje en planes tácticos de activación, por ejemplo, que tenga que establecer índices de medición de objetivos como conseguir más entrada de gente en la tienda y requiere acciones más ajustadas a un perfil local. También quizás el sector de actividad de la empresa, veo más para sectores como alimentación, plantear acciones en un lineal por ejemplo. Quizás en determinados entornos el pequeño comercio tiene más peso que la gran distribución, y hay que saber adaptarse a ese lenguaje. En el trade es eso, la venta es aquí, en este barrio, en este punto, y ese conocimiento aporta.

Aunque si que es verdad que cuando una marca comunica a nivel nacional, tener que cuestionarse las particularidades de cada zona puede ser un verdadero quebradero de cabeza.

18. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, la propuesta de servicios de una red compuesta de agencias locales?
19. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.

Yo creo que sí. Hay una parte de compartir conocimiento que es muy interesante. Yo creo que las multinacionales hacen un poco esto a nivel de sus redes en cada país, que intercambian conocimiento, por lo que yo creo que a nivel de agencias locales sí que se puede aprovechar acciones que funcionan bien en un sitio, adaptarlas para otro.

La diferencia quizás radica que en este caso cada agencia tiene su personalidad.

¿Y qué otras ventajas para trabajar con agencias que operan en red?

Sí que pienso, y esto podría ser válido para cualquier sector, que trabajar con una red te permite trabajar con un mismo proveedor en distintos territorios con información al mismo nivel. No se trata de que una agencia tenga que buscar en otro territorio un proveedor para cubrir una necesidad local de una marca, que no conoce suficiente, o simplemente que no conoce de nada. Aquí el trabajo colectivo se pierde. Es importante que tu proveedor de un servicio comparta la misma información en todos los territorios en los que opere, porque entiendo que en una red la información es colectiva y está toda a un mismo nivel.

20. Desde su punto de vista, una estructura de agencia compuesta de proveedores locales (con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas para cada agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Creo que sí que puede ayudar por la parte de captación de oportunidades. Por ejemplo, un anunciante que hasta ahora trabajaba con un anunciante de Cataluña por ejemplo, decide que quiere hacer una acción en Baleares, y el estar dentro de esa red le ayuda a captar la acción. Yo creo que sí que puede ayudar al negocio.

ENTREVISTA ANUNCIANTE 4.

Héctor Romero. Decathlon.

Madrid.

30 abril 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Mi nombre es Héctor Romero. Ahora mismo soy responsable de marketing digital y televisión para Decathlon España. Llevo más o menos tres años en este puesto, y mi experiencia profesional ha sido sobre todo en Decathlon. He tenido la experiencia de tienda que es algo importante para conocer la parte de comercio, cómo se implementan las estrategias de comunicación. Los proyectos en los que estoy inmerso son la relación con la agencia creativa, la negociación y compra de medios directa con las cadenas de televisión. Por otro lado en digital existen dos líneas principales. Por un lado los desarrollos de microsites, piezas promocionales para distintos canales sociales, etcétera, para todas las campañas comerciales o eventos, y por otra parte liderar el social media.

2. Según su opinión, ¿existen cambios relevantes en la industria publicitaria en los últimos años? (fundamentalmente en ámbito de agencia).

Principalmente el cambio más drástico ha sido la situación económica. La situación durante los últimos seis o siete años en España ha reestructurado el paisaje de las agencias y ese ha sido el hecho diferencial de la reestructuración de muchas de ellas. El no tener el músculo económico que antes tenían han hecho replantearse a muchas agencias el hecho de qué son y cómo iban a funcionar en un futuro, esto en lo que respecta al modelo de negocio.

Sobre el consumidor, es mucho más inteligente ahora, es un consumidor que busca, que compara, que tiene más facilidad para encontrar información. Antes era alguien sobre el que impactar y a día de hoy es alguien sobre quien recae la decisión última de compra.

Respecto a la visión de las agencias. Yo creo que ha sido un boom como la que ha habido en la construcción, donde las agencias se han posicionado en una realidad, económica, de estructura, de gestión con otros proveedores, que era una situación que no era real. Lo que les ha hecho reestructurarse ha sido los dos puntos que hemos comentado antes, la parte económica y el perfil del consumidor, y también hacer un análisis de conciencia de hacia donde iban, y que han visto que no iban bien.

¿Crees que afectan estos cambios más a las agencias grandes, nacionales o internacionales o las de ámbito regional? Si que es verdad que las grandes tienen dificultades muy fuertes económicas porque tienen detrás un núcleo de personal bastante complicado de llevar adelante si no tienes nuevos proyectos y nuevos clientes. Por un lado las agencias regionales no tienen tanto respaldo financiero pero tienen más flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios. Es algo que muchas veces las agencias grandes no han hecho, es decir, han marcado ellos la pauta, y las agencias regionales sí que es verdad que son mucho más flexibles. Tienen equipos humanos más pequeños, trabajan mucho con freelance, con proveedores externos y eso es algo que les aporta mucha más frescura.

Otro tema es que en función de la estructura de las empresas te gusta más trabajar con un tipo de agencias que con otras. Si eres muy presidencialista, con una estructura muy burocrática, te gusta que tu agencia sea así. Si trabajas más en la modernidad, lo que quieres es que tu partner sea más cercano, que realmente te entienda y que vayas de la mano con él. Eso también marca mucho las relaciones entre agencia y cliente.

Respecto al digital, es una realidad, ya es ayer. El digital es otra cosa que ha dinamitado las agencias porque los que venden “yo lo se hacer todo” es mentira, pero tampoco es bueno que vayas como un superespecialista, porque la visión global que te da una agencia que ha trabajado lo clásico, que ha trabajado una valla, que ha trabajado una activación de una tienda, en street marketing, te puede aportar mucho en una acción en digital.

La parte digital transversal no es una realidad en muchos casos. Hay muy pocas empresas que sepan hacer una activación del on al off. Y los que trabajan sólo en online, que son expertos en esa área, no saben enganchar con el off. Tienen el expertise tan centrado en la parte digital que lo demás no lo conocen. Por tanto es mejor no ser un crack de algo muy concreto, sino saber un poco de todo para saber llevar el plan de comunicación de una empresa de manera global.

3. ¿Cuáles son los motivos que han provocado este cambio?
4. ¿En qué medida cree que ha afectado al modelo de agencia de publicidad que existía?
5. Hablemos de la agencia de publicidad actual. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?

Yo diferenciaría, entre las agencias con las que tengo trato, un tipo es la agencia de servicios plenos, a la antigua usanza, con muchos directores de directores, en la que al final el proyecto te lo hace un becario, y si tienes un presupuesto fuerte entonces te ponen a los buenos, que son la mayoría que dependen de grupos internacionales. Luego hay un escalón intermedio de agencias más cercanas, que si es verdad que tienen servicios plenos pero lo lideran gente que es profesional, y luego las boutique creativas y nosotros trabajamos con una de ellas que es muy pequeña, que ellos van con su idea hasta el final, y al final te tienes que enfadar porque entienden bien la filosofía pero son consecuentes y vehementes con su idea y las quieren llevar a cabo, y éstas son las que van a funcionar en el futuro.

Por otra parte diferenciaría las que trabajas de forma continua, vas en paralelo con ellas, que por un lado tienes la grande que trabaja en estrategia, el concepto paraguas y luego el resto de agencias que se nutren de ese concepto paraguas y que trabajan en la táctica.

6. ¿Cuál es la estructura de agentes externos para la gestión de la comunicación de su empresa?

Nuestra agencia es & Rosas, la antigua Villarrosas y es curioso que empezamos a trabajar con ellos cuando se separaron, y es lo mejor que han hecho. Trabajamos con ellos fue lo que queríamos ser. Había que rediseñar el concepto de Decathlon, porque estábamos trabajando mucho sobre lo que venía de Francia, y nos han creado el concepto “el deporte más grande del mundo”. Y es el concepto paraguas que vamos a trabajar este año y el que viene, y por el momento no creo que lo cambiemos en el corto plazo. Con ellos trabajamos toda la parte de televisión y la imagen general de piezas de campaña y las operaciones comerciales más fuertes. En segundo nivel de importancia, tenemos las agencias que nos llevan las acciones más tácticas. Tenemos cuatro pequeñas agencias y estamos muy satisfechos con la mayoría de ellas. Tenemos un nivel de calidad que no sólo tenemos que mantenerlo, sino incrementarlo. Estas agencias se encargan de bajar la producción de la idea principal que ha hecho & Rosas al terreno, al plv en tienda, diseño de sites en operaciones comerciales, a la creación de acciones para redes sociales, a la negociación con terceros proveedores (encuestas etc...), hacen cosas más tácticas.

Los ámbitos que trabajamos con estas agencias más tácticas son el socialmedia, la estrategia e implementación de la misma, y tiene un fuerte componente de Community Manager, y los diseños de conceptos más transversales. También mucho expertise en diseño de webs para muchas cosas a nivel de usabilidad.

Otra de las agencias tiene mucho expertise en la creación de eventos y en la producción. Y otra agencia de PR: relación con periodistas, análisis buzz, relación con bloggers e influencers, etcétera. Y en un nivel más bajo empresas de producción gráfica y servicios de analítica.

7. Trabaja con agencia ¿cuál es la estructura de proveedores en este ámbito? ¿Agencia nacional, internacional, regional? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
8. ¿Cuál es el posicionamiento de su marca?

Antes era el que compartíamos con la multinacional francesa, del grupo Leckrec, son del norte de Francia, gente muy estructurada y lo llevan todo a la parte del negocio. La empresa nace

como empresa de retail multimarca y llega un momento en que se decide en marca interna (no marca blanca). Tenemos tres áreas de negocio: diseño de componente, tipo Goretex, marcas propias de productos tipo kechua, y la distribución que es la madre, y que contamos con diferentes formas de venta.

El posicionamiento es de productor y distribuidor, al mejor precio del mercado con una alta tecnicidad.

La realidad de hoy en España: desde hace dos años, teníamos dos encuesta de análisis con clientes donde nos ven que cada vez somos menos baratos. Nuestro posicionamiento de marca hoy se basa en “pienso en deporte, pienso en Decathlon”, la democratización del deporte. La misión es hacer accesible el deporte a todo el tipo de personas, y luego una parte de precio para cambiar la visión de que dejábamos de ser baratos.

9. ¿Cuál es la estructura interna de funcionamiento de su empresa en marketing y comunicación?

La estructura es bastante centralizada, dentro del departamento de marketing y comunicación hay dos equipos, uno que se encarga de la comunicación con tiendas y la parte que yo llevo, que es la parte digital y televisión. Nosotros intentamos dar producto llave en mano a las tiendas. En Decathlon las direcciones de las tiendas tiene gran rotación, gente que está un año o dos en el puesto, y no tienen gran expertise en comunicación que les dé para tomar decisiones estrategias. Lo que hacemos es darles los proyectos ya cerrados, somos 100 tiendas y difícil de organizar con todos. También hay “artistas” en tiendas que deciden ellos. La política económica es que trabajamos con las tiendas sobre un porcentaje de su facturación para marketing y comunicación, pero este presupuesto lo manejamos nosotros. Ellos en local hacen eventos, deciden la localización de vallas y direccionales, deciden si quieren hacer campañas digitales en redes sociales asesorados por nosotros, y gestionado por nuestra agencia, pero todo es más en el qué no en el cómo.

Algunas de nuestras agencias puede trabajar en local para ellos, por ejemplo, en una apertura en una región. Son nuestras agencias quienes trabajan el concepto y la implementación con el director de la tienda.

10. ¿Qué diferencias encuentra en el funcionamiento de su empresa en marketing respecto a otras empresas?

Que somos más jóvenes. La estructura de nuestra competencia es muy similar porque el retail es similar en todos los sitios, pero varía mucho en la parte de comunicación, en el tono de comunicación. La diferencia básica es que nosotros arriesgamos más que otras empresas similares. Tanto en el producto de comunicación como en la forma de gestionar la comunicación.

11. ¿Tiene establecidos indicadores de eficacia a la hora de planificar la puesta en marcha de una acción de comunicación? ¿Cuáles son?

Si muchos. Por ejemplo, una operación comercial de verano. Indicador principal: incremento volumen de ventas en relación al año anterior, aumento de visitas de clientes o número de transacciones en caja. En la parte digital: visitas a web, tasa de conversión en e-commerce, visitas desde el site a las colecciones, visualizaciones de campaña de video, en email comercial tasas de aperturas, clicks, conversiones.

12. ¿En qué medida influye en la eficacia de una campaña la identificación con los valores de un público objetivo definido en una zona geográfica determinada?

No lo hacemos, aunque sí creo que sería eficaz. Hay una cosa, que podemos geolocalizar las promociones en función del tiempo que hace, y eso es algo interesante. ¿Porqué no lo hacemos? Porque hoy no tenemos el equipo para hacerlo. Eso necesitaría una responsable de comunicación dentro de la región que dinamizase toda la parte que va del marketing al comercio, y hoy en día eso no existe. En Ikea por ejemplo cada tienda tiene su responsable de comunicación.

La gestión con la agencia local sería más compleja, la voluntad de la empresa es que la gente y los puestos tiene que estar en las tiendas, no en los servicios. Aunque externalices, alguien interno tiene que estar al mando.

Trabajando con una red si que puede ser. Pero la parte regional es importante en otro tipo de empresas, la empresa que quiere tener mucha personalidad por regiones, por ejemplo un banco o una cervecera, un retailer que pertenece a una multinacional no. Vayas a donde vayas tienes que encontrar lo mismo, mismos productos, mismas personas, el mismo lineal, etcétera. Podemos trabajar la diferencia por países, pero ahora mismo es difícil hacerlo por regiones.

13. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación de su/s marca/s (clientes), ¿tiene usted en cuenta las diferencias socio-culturales de las diferentes zonas geográficas del territorio nacional en las que actúa?

14. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?

No. Trabajamos con Proximia en medios, que es un esquema similar, y ellos si que tienen la regionalidad pero a nivel de compra de medios. No en creatividad.

15. ¿Que ventajas cree que representa, para trabajar en un territorio específico, contar con una agencia local?

Dos ventajas principales: el conocimiento del entorno local, las tendencias en una zona en concreto, cómo se comporta el consumidor durante la compra, y luego una parte de negociación con proveedores locales, que seguro se consiguen mejores ventajas con un partner local. Estás mucho más pegado al consumidor y al proveedor local.

Por otro lado, la dificultad de desarrollar y explotar al 100% el concepto paraguas que creamos en nacional y que puede vestirse de matices en regional que enriquecen el mensaje, y la persuasión hacia la marca.

16. ¿Ha trabajado con alguna red de agencias?
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas?
¿Cree que trabajar con una red de agencias puede constituir un mayor coste para la realización de sus campañas?

Creo que es muy buen proyecto la red. Nosotros tenemos “la sinergia” que es que entre todos los equipos que trabajan en un proyecto todos suman, y esa red tiene ese concepto que es líquido para todos y que construye relaciones con una red de proveedores que trabajan a un mismo nivel, y estos con sus públicos específicos en cada una de las regiones. Esto hace más sencillo el trabajo sin duda.

Más caro? No, no veo que exista a priori un incremento en el precio de un servicio. Depende de quienes sean los Partners y en qué nivel de calidad y servicio se ubiquen.

17. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Si por supuesto. Hace muchos años la comunicación era local. Ahora se ha internacionalizado todo con la globalización, pero ahora existe una tendencia, en la comunicación y en el consumo, a volver a lo local. Es bueno que la gente se identifique con lo que ellos están acostumbrados a escuchar. Que yo escuche en Cataluña hablándome a Sabadell como un catalán, y en Andalucía como un andaluz. El seny catalán, por ejemplo.

18. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, la propuesta de servicios de una red compuesta de agencias locales?

Tienes menos interlocutores, menos personas sobre las que pasar la validación de una fase del trabajo, y cuantos menos opinan, mejor es el resultado y la productividad.

19. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.

Totalmente, y es lo que hace grande a una agencia, que cuentas con gente especializada en distintas disciplinas. La suma de recursos, de talento. Tienes el conocimiento sin tener a la persona dentro de tu empresa, que tampoco está mal por cuestión de costes.

20. Desde su punto de vista, una estructura de agencia compuesta de proveedores locales (con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas para cada agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Más eficaz en tiempo es que lo haga una sola agencia. Más eficaz en resultado, mejor una red de agencias. Ese valor añadido del conocimiento de toda una red lo pierdes cuando hay una agencia solo. Si que es más trabajo en un inicio, pero en una visión a medio largo plazo es más positivo. Lo que haces en Galicia lo puedes pasar a Andalucía, a Levante. Etc Si haces sólo campaña en Cádiz ese conocimiento se queda más estanco. Es un pistoletazo de salida más lento pero en el medio y largo plazo es más productivo y rentable. Puedes adaptar campañas adaptándolas en concreto al territorio.

ENTREVISTA ASOCIACIÓN DE AGENCIAS.

Esther Castellanos. Presidenta de la Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana - AECPCV.

Valencia.

11 julio 2014.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa. (posible recorrido por su historia profesional, aunque nos interesa el momento actual).

Soy Esther Castellanos, llevo trabajando en el sector prácticamente treinta años, empecé en Madrid, he trabajado en agencia multinacional en Madrid, en Tapsa, y hace catorce años, yo soy de Castellón, regresé a Castellón. Estuve trabajando en dos grandes grupos, en AGR en el área marketing relacional. Trabajé en una empresa especializada dentro del grupo. El siguiente paso fue dentro del grupo de Mediterránea de Medios y Bat Media, donde también creamos una agencia de marketing relacional. De ahí me fui a Marina D'Or, tuve una pequeña incursión en anunciantes, estuve un año. Y a partir de ahí fundé mi propia empresa en 2006, que es una agencia especializada en marketing relacional, donde también trabajamos todo lo que tiene que ver con la comunicación. A partir de aquí me asocié a la Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana porque me interesaba muchísimo, al estar en Madrid y al haber estado asociados allí a la AMD (Asociación de Marketing Directo), y fue muy interesante por conocer qué hacen otras agencias, mover un poco la industria, tendencias del sector, interlocutor con administración, con otras asociaciones que te permiten conocer mejor qué está pasando en tu industria, y cómo puedes beneficiarte de ese conocimiento global. Me gustó mucho la experiencia a nivel nacional y lo que hice fue ver qué había en la Comunidad Valenciana, y conocí que había una asociación de agencias. Me dí de alta, inicialmente muy de lejos, y de repente pensé si estoy asociada no es sólo para recibir información de lo que pasa sino para involucrarme en ello, y aportar cosas. Me invitaron a entrar en junta y pasé a formar parte de la junta de la Asociación. Y en unos años me propusieron que fuera Presidenta. En primer lugar no me gustó la idea de entrar como Presidenta, porque el argumento que dí es que yo era una agencia pequeña, especializada, que estaba deslocalizada en Castellón y que además era mujer. Y precisamente eran esos todos los argumentos que ellos me ponían encima de la mesa por lo cual habían pensado en mí para entrar como Presidenta. Precisamente lo que ocurre en muchas organizaciones es que son grandes empresas las que lideran la asociación y entonces sólo tienen en cuenta los intereses de las grandes. De este modo lo que hemos hecho en primer lugar es reinventar la asociación para convertirla de ser agencias de publicidad a empresas de comunicación publicitaria. Porque la Asociación lleva doce años, y en doce años el sector ha cambiado brutalmente. Antes la comunicación era mucho más sencilla porque habían presupuestos, en una época en la que no había crisis, se gastaba alegremente y todos los anunciantes dedicaban una importante suma a ello, y ahora es al revés. El primer recorte que tienen las empresas son los intangibles, son los servicios, y nosotros somos los primeros que eliminan de sus presupuestos. También ha cambiado mucho en el sector de forma que una agencia ahora no es capaz de cubrir todas las necesidades, sobre todo de la parte online, donde surgen perfiles muy específicos y es necesario contar con otros perfiles profesionales. Yo propuse esta reconversión donde además pueden haber profesionales independientes, autónomos que dan mucho valor y a los cuales las agencias estamos recurriendo constantemente. Otra cosa importantísima es la profesionalización del sector, es decir, que a una persona que ha sido despedida de una agencia porque, no olvidemos que hemos recortado mucho en estructuras, por el hecho de haber trabajado en una agencia no puede convertirse en un profesional cualificado. ¿Por qué? Porque en un agencia la gente suele tener determinados papeles, y no tiene una visión global del mercado porque se ha dedicado a un área concreta de la agencia. Por tanto, yo lo que promuevo desde la Asociación es, que cuando alguien quiere trabajar como un profesional lo que tiene que hacer es crear un pull de profesionales, donde cada uno aporte su expertise y haya uno que aporte la visión global o estratégica. Desde la Asociación lo que promovemos es que la gente que ha salido de las agencias, y que ha montado su pequeña estructura, se vea arropada por una filosofía de profesional de reciclaje constante, porque la AECPCV da muchísima formación en tendencias. Se trata de que puedan casar diferentes perfiles, donde puedas tener a alguien especializado en redes, alguien que se ha dedicado a estrategia, alguien importante online, creativos potentes, y que bajo ese paraguas de avocación puedan tener una visión mucho más constructiva que de negocio. Al final lo que hace una persona que sale de una agencia y se

monta algo es que quiere ganar dinero. Y creo que es muy importante que además de dinero, sintamos amor por la profesión, y entendamos que solos no podemos funcionar.

Por otro lado, antes cuando existía la Asociación de agencias había mucho proteccionismo, y este cliente es mío y no me lo tocas, y ahora creo que el concepto es completamente diferente, es colaborar entre agencias. Hay agencias más creativas, agencias más enfocadas a la estrategia. Debemos de apoyarnos unos a otros, y yo promuevo muchísimo el que puedas llevar colaboraciones para un mismo cliente, trabajar diferentes agencias en un pull. Y esto está ocurriendo ya en Comunidad Valenciana. Muchas veces aportas conocimientos determinados que a un cliente le viene bien, tener una visión más completa, por un lado de territorio pero por otro de perfil de líderes de agencias, porque al final una agencia es lo que refleja su líder. Y cuando un líder de una agencia cambia a veces también cambia la forma de ver las cosas, y sobre todo la responsabilidad de tener una profesión que es buena, que es rentable tanto para las marcas como para el propio sector.

2. Según su opinión, ¿cuáles son los cambios más relevantes que se han producido en la industria publicitaria en los últimos años?

En primer lugar la aparición del mundo online. Eso ha sido brutal. El cambio de pasar de una publicidad tradicional, donde antes tú tenías una serie de medios como son la televisión, las revistas, periódicos, la radio, y donde todo lo centrabas ahí, y pasar a que de repente aparecen otro tipo de medios, como pueden ser las acciones “face to face”, todo lo que llamamos street marketing o ruido, poder llegar de otra manera al consumidor. El mundo online lo primero que hace es que antes la conversación era unilateral, donde las marcas se dirigían a los consumidores, y ahora el consumidor tiene la opción de hablar con la marca, no sólo de hablar con la marca, sino también la opción de criticar a las marcas. Lo primero que ocurrió hace veinte años fue el teléfono 900, que aparecía en todos los envases de los productos. Eso es un paso muy importante y ocurrió hace veinte años, y es cuando las marcas empiezan a tener en cuenta la opinión del consumidor.

A partir de aquí con la incursión de Internet en nuestras vidas, lo que ha ocurrido es que hoy el consumidor tiene total poder sobre las marcas. Otra cosa que ocurría y que es muy importante porque ha cambiado mucho nuestro sector es que, tu por ejemplo te querías comprar antes un coche, y te tenías que ir a todos los concesionarios a ver el coche. Hoy no. Hoy buscas un comparativo en Internet y automáticamente tienes toda la información. Con lo cual tú ahora la decisión la tomas en tu casa. Y luego sobre las tres que te interesan te vas al concesionario a ver el coche y a tocarlo. Eso ha cambiado y desde ahí todo. Antes los productos eran muy genéricos y luego se han buscado huecos de mercado. Por ejemplo los yogures, los lácteos, es impresionante cómo empiezan a surgir productos complementarios a los genéricos. Todo esto surge de que son mercados ya maduros y las marcas no tienen más remedio que buscar huecos donde puedan ir ampliando mercado. Y lo bonito de ahora es que el consumidor tiene voz, y habla con las marcas.

Así que ha cambiado totalmente la forma de comunicar, ahora hay que conectar con las emociones, ahora está muy de moda el storytelling. Lo que hacen ahora las marcas es que dan un contenido muy cercano, entrando en la vida de las personas mucho más eficaz. Ya no van a vender un producto, van a vender un concepto de marca. Otro tema importante también es el de la responsabilidad. Hace unos años, unos quince años que entró la moda de la responsabilidad social, y se canalizaba en fundaciones, en causas, hoy no, hoy la responsabilidad de la marca desde dentro. Ya no tengo una fundación para lavar un poco mi cara, e incluso empresas que están contaminando, son marcas socialmente comprometidas, y desde su propio adn ya trabajan en responsabilidad, y eso también es un cambio muy importante.

Ves también una cuestión coyuntural, que ha descendido la capacidad económica de los mercados?

Y tanto, porque el hecho de que haya descendido tanto la inversión publicitaria a provocado que haya surgido el talento, y ha permitido que con mucho menos presupuesto ha permitido que tengamos un gran crecimiento, ya que nuestra profesión ahora no la puede hacer cualquiera. De hecho una de las categorías que empezó a funcionar en festivales desde hace unos años fue la de

“premio a la campaña con menor presupuesto”. Eso es el germen de lo que hoy ya tenemos, porque ahora las marcas lo que hacen, y además lo hacen muy bien, es que no concentran todo su presupuesto en una sola gran marca, sino que depende para que, coges una marca u otra. Por ejemplo ONO, que es una de las marcas para las que estoy trabajando últimamente. ONO tiene una agencia digital, para redes, para web, una agencia global y una agencia más táctica, de acciones de below. Esto te demuestra que las marcas ya no confían todo su presupuesto a una sola agencia que se lo gestiona todo. Ya buscan especialización.

3. Podría definir como es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional.

La agencia tradicional, que yo la he vivido, teníamos absolutamente todos los departamentos, incluidos dentro de la agencia. Esto podía ser porque se podían mantener todas esas estructuras, y tú dentro de la agencia tenías un departamento creativo y de cuentas, además, tenías tu departamento audiovisual, de relaciones públicas, digamos pequeñas centrales de medios dentro de la propia agencia, incluso la parte de merchan, gente que se dedicaba a lo que llamábamos producir. Nosotros teníamos en Tapsa por ejemplo uno la figura de tráfico, porque claro era tan grande la agencia, que tráfico coordinaba las compras de todos los departamentos, y luego teníamos incluso gente que sólo llevaba gráfica y sólo trabajaba con las imprentas, era impresionante. Entonces cuando llegaba un briefing, te sentabas en una sala con todos los jefes de área, y tenías una reunión de quince personas donde a cada uno se le daba su parte, entonces cada departamento, con la visión global de cliente, se iba y hacía su trabajo, y cuando lo tenía hecho, nos volvíamos a sentar todos en la misma sala, y exponíamos las ideas en común. Entonces eran estructuras absolutamente estancas que no se comunicaban entre ellas. Era curioso porque tu te ibas a una agencia porque creías que tenía una visión más global, y luego era mentira. Porque dentro de la agencia cada uno trabajaba por su parte. Y esto permitía que el anunciante confiara en una agencia, bien fuera multinacional o fuera independiente, pero luego el anunciante no era consciente de lo que ocurría dentro.

Hoy todo esto es lo contrario, la crisis ha llevado a recortes de estructuras y de espacios, y lo que ha llevado es que hay mucho perfil de gente formada y lo que hacemos las agencias es una estructura más pequeña, más polivalente, más centrada en el talento, y con una visión más global de la profesión, y a partir de ahí, cuando surge un reto con un cliente lo que haces es que buscas con qué perfiles desarrollar el reto que tienes sobre la mesa, para enriquecer con otros talentos que te permitan desarrollar ese reto de una manera eficiente. Eso significa que tienes una capacidad mucho más grande que cuando la tienes dentro de tu propia estructura, y además la gente está muy dispuesta a trabajar así. Se han perdido los miedos a trabajar con un profesional que está trabajando a la vez con otra agencia, incluso el tener gente que tenga visión de diferentes tipos de modelo de negocio. Ahora mismo ese creo es el modelo que más funciona, el sector se ha atomizado muchísimo, y son agencias eso sí lideradas por gente con mucha experiencia, y que conoce el mercado, y sobretodo eso, que nos hemos dado cuenta que no podemos hacerlo todo solos. Que una sola agencia no puede afrontar todos los retos y hacerlos bien. Para cada cosa necesitas a un perfil diferente.

4. ¿Cuál es el posicionamiento de la asociación?

Ahora mismo nuestro reto es convertirnos en el referente de la industria valenciana. Y no sólo tener a la profesión pura, que serían agencias de comunicación, sino además queremos poco a poco convertirnos en un aglutinador del sector, donde la Asociación de Diseñadores, el Colegio de Publicitarios, la Asociación de Productores de Audiovisual... queremos crear un sector potente que tenga fuerza en la Comunidad Valenciana, que entre todos consigamos que se respete nuestra Asociación, y ahí estamos muy cerca de la Academia de la Publicidad. Se creó hace cuatro años, es a nivel nacional, y honra a aquellos publicitarios que crearon nuestra profesión en España, y pretende conectar con los jóvenes para que entiendan la profesión desde que salen de la Universidad. Lo que hacemos es ayudar a las empresas, a las agencias, a los profesionales de nuestro sector a tener una cabeza, a formarlos, a conectarlos.

5. ¿Cuál es la estructura interna de la Asociación?

La Asociación, la verdad yo estoy muy contenta como lo tenemos armado porque hay mucha colaboración. Por un lado tiene la organización en sí misma que es un Director Ejecutivo, una responsable de comunicación y luego tenemos tres becarios permanentemente. Esa estructura está al servicio de la Junta. Lo que la Junta decide, la estructura lo ejecuta. ¿Cómo está compuesta la Junta? Recoge todos los perfiles que tenemos dentro de la Asociación, es decir, tenemos agencias grandes, atenemos agencias pequeñas, tenemos agencias digitales, de medios, profesionales independientes también dentro de la Junta, y tratamos de cubrir las necesidades de todas las agencias, perfiles y empresas del sector. A partir de aquí hay una serie de comités ejecutivos, que están liderados por una persona de Junta, como mínimo, y personas de las agencias. De tal manera que hay por ejemplo, un comité de buenas prácticas que lo que hace es velar por el sector, ya que lo que defiende la Asociación es que cualquiera no está capacitado para ejercer dentro de la profesión. Por tanto debemos defender los perfiles profesionales. Por otro lado tenemos otro comité de relaciones externas y sirve para poder tener interlocución con otras asociaciones sectoriales o de anunciantes y con la administración, y representar a la Asociación en determinados actos sociales, públicos, profesionales. Luego tenemos también comités de todo tipo donde el modelo es el mismo, una persona de Junta que tiene una visión global, porque son juntas mensuales, en las juntas se toman decisiones que afectan tanto a los comités como a la organización. Desde que funcionamos así va muy bien.

6. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la Asociación de la Comunidad Valenciana y otras asociaciones de nuestro sector de otros ámbitos regionales, nacionales o incluso internacional?

Bueno nosotros pertenecemos a la Asociación Nacional de Empresas de Comunicación Publicitaria, que está formada por todas las asociaciones regionales españolas. Una vez al año nos reunimos en asamblea, y una de las cosas que hacemos es que cada uno cuenta las actividades que ha tenido a lo largo del año, la problemática que tiene tanto con asociados como con el sector, y la interlocución que tienen con la administración o que no tienen. El reflejo es totalmente parejo a como están cada una de las regiones. Madrid o Barcelona tienen muchísimos menos problemas porque las inversiones están allí, los anunciantes están allí, sin embargo zonas como La Rioja o Castilla La Mancha tienen problemas brutales en cuanto a que el sector está desapareciendo y el intrusismo es brutal, entonces ellos están perdiendo muchísima fuerza.

Cosas que ocurren es que antes la gente estaba asociada, pagaba un dinero que no le daba importancia porque habían muchos más ingresos y todo se movía más alegremente, y ahora cuando una persona está asociada dentro de un colectivo, quiere recibir a cambio de ese dinero que pone, quiere recibir servicios. Allí es algo que también se ve, con el asociacionismo, y es que cada región tiene unas inquietudes diferentes.

Nosotros la demanda que tenemos de nuestros asociados es información especializada y en tendencias, y lo que estamos haciendo es traer gente de fuera que nos permita tener un “face to face” con alguien que está en el centro de las tendencias.

Otra cosa es el networking profesional, nosotros promovemos mucho el networking interno, porque hacemos que los perfiles se interrelacionen, y surgen muchas colaboraciones. Sin embargo otras comunidades lo que hacen es acercarse más a los anunciantes, hacen networking con los empresarios. Ha que tener en cuenta que cuando estás hablando de La Rioja, o Castilla La Mancha, el perfil de anunciante es muy diferente al nuestro, cada comunidad tiene una tipología de empresarios y eso se nota en la forma de funcionar de las asociaciones que eligen cada sector.

7. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera.

No, más allá de lo que hacemos a través de la Asociación Nacional no. Lo que hay son intenciones. Sí que trabajamos con el Gremi de Cataluña, hemos tenido ya un par de actos comunes y con la Universidad. Porque dentro de la Asociación en Junta tenemos cinco universidades, el Ceu, la UJI, ESIC, la Universidad de Alicante y la Universidad Europea. Dos públicas y tres privadas. Ellos pagan su cuota como socios y están en la Junta. Te da la visión de la apertura que tenemos También estuvimos viendo agregar a los medios y que cada año un

medio estuviera también en Junta, pero aún no estamos maduros para conectar medios con agencias, pero es otra de mis visiones de futuro.

8. ¿Qué ventajas crees que puede suponer para un anunciante, contar con una agencia local en un territorio distinto al suyo?

Pues esa es la clave para que un anunciante pueda conectar con las personas. No puedes desde una visión global, España es muy variopinta, y no puedes pretender que una agencia global pueda funcionar para todos los territorios. Para mí es importantísimo que las marcas o las agencias grandes tienen la oportunidad de trabajar con profesionales que además de su profesión conocen su territorio. Eso es básico. Yo tengo un ejemplo (desde el punto de vista de empresaria del sector agencia), Grey es una agencia multinacional, que ha confiado en nosotros como agencia, por el conocimiento local, y encima lo que yo he hecho es colaborar con otra agencia para poder dar una visión más potente, porque yo estoy en Castellón y la otra agencia me cubre Valencia, y es más grande y tiene una visión más de Comunidad Valenciana. Entonces Grey está encantado, lo está haciendo en Barcelona con otra agencia, y ellos están en Madrid. Son planes regionales de un anunciante como ONO que necesita conectar con la gente. Las motivaciones de un valenciano con un gallego por ejemplo no tienen nada que ver, por eso es importante que cada día más se tenga en cuenta la voz de los profesionales regionales.

Evidentemente no sólo se trata de temas de ajuste a conceptos locales, sino también de implementación. Tanto de emplazamientos como de proveedores, porque la ejecución de una acción requiere muchas veces de especialistas en cada cosa. Desde Madrid cómo vas a contratar un carpintero para que te trabaje en un stand, por ejemplo. Si trabajas con gente que conoce su territorio es más ágil tirar de sus contactos propios.

9. En el planteamiento estratégico de las acciones de comunicación que se elaboran para las marcas ¿es importante tener en cuenta las diferencias socioculturales de cada una de las zonas en el territorio nacional en el que actúas?

Evidentemente sí. Eso es lo que pretendemos todos los que trabajamos en comunicación de ámbito regional, y también en comunicación global, en la medida de sus posibilidades para ajustarse al perfil de sus consumidores locales.

10. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Bueno yo creo que hay algunas marcas que lo han visto, y otras que no. Yo creo que la tendencia de futuro está ahí. Igual que hemos aprendido a escuchar a los consumidores, tenemos que aprender a escuchar a los territorios. Cada territorio es de una manera e igual que un Mercadona tiene productos locales en un porcentaje, pues es lo mismo. Hay que responder a las necesidades del consumidor, y cada consumidor vive en una zona determinada. No es lo mismo cuando alguien vive en Andalucía, donde hay calor y hay sol, que cuando vive en el norte. Son maneras de vida completamente diferentes.

Esto conecta con lo que hemos hablado antes, con la necesidad de reinventarnos como sector. Cuando tienes pocos presupuesto, puedes acceder a un presupuesto global de un anunciante, tienes que buscarte la vida para poder entrar en las opciones del anunciante y que te tengan en cuenta. Aquí lo que hemos hecho ha sido sacar pecho y decir, “oye que esto yo aquí lo puedo hacer muy bien”.

Ahora lo que más se miden son los resultados, porque ahora los medios interactivos te permiten medir las cosas muy bien. Yo vengo de marketing directo y lo que está pasando en marketing online es la filosofía del marketing directo. Poder medir una respuesta, hago esto aquí y veo cuántos me levantan la mano y la repercusión en ventas. Lo que demuestran las agencias que trabajan en su territorio es elevar las ventas de manera más fehaciente que cuando son estrategias globales.

Vuelve la tendencia, antes las marcas trabajaban a nivel regional, porque sus productos se vendían a nivel regional. Cuando viene la globalización llega la moda de “me voy a una agencia nacional que me haga comunicación paraguas”. Ahora es al revés, cada vez más España es más diferente, y necesita esto.

11. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

12. Cree que puede suponer para una red de agencias, además de las ya descritas, ventajas en lo que se refiere a compartir conocimientos, recursos humanos.
Por eso ahora están surgiendo ahora estos espacios de coworking, el propio edificio de la asociación es un espacio de coworking, donde puedes colaborar con la mesa de al lado. Otra cosa muy bonita que ha ocurrido en el sector es que el hecho de tener menos recursos para mantener instalaciones hace que se vuelva a trabajar otra vez en pull, es decir, muchos perfiles de profesionales distintos trabajan en un mismo habitáculo. Eso hace que hayan unas sinergias brutales y que se comparta talento, de forma que se abren otras visiones que de otra manera sería imposible. A mi me gusta mucho trabajar en red online pero mucho más en el “face to face”. Pero lo importante es que el enriquecimiento también va por otro lado, porque compares know how, compartes mecánicas de funcionar dentro de una agencia que es diferente a otras. El no estar presentes físicamente no es aquí un problema.

13. Qué medios (colaboraciones) ha empleado para realizar campañas para alguna de sus marcas fuera del territorio principal en el que actúa. ¿Funcionó?

14. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?.

Aquí el tema es, cuando tú manejas un presupuesto para trabajar, como esto es incipiente, y somos un sector que no tiene tarifas, es bastante complicado gestionarlo, y valorar a cada perfil que interviene en una campaña. Como estamos en momento de crisis y hay mucha gente que ha salido de una estructura acomodada, pues ahora hay quien está dispuesto a bajar sus precios para poder sobrevivir. Esto al final acabará madurando de forma, no es que haya unas tarifas comunes, pero sí que vas a poder conseguir unificar los criterios a la hora de valorar los perfiles profesionales. Pero esto es como todo, antes los abogados tenían unas igualas establecidas y era legal y ahora esto no existe en el mercado, y una petrolera tampoco puede obligar a sus gasolineras a vender al mismo precio. Esto se puede madurar, estamos en ello, podemos ser más eficaces porque podemos ofrecer un mejor con otros profesionales que de otra forma en la agencia no podrían estar.

12.2. Transcripción de las Entrevistas. Fase 2.

ENTREVISTA AGENCIA I.

Enrique Pernía. Director General. Dada Publicidad.

Valencia.

03 junio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Soy Enrique Pernía, Director General de Dadá Publicidad, una agencia de diez personas, que tiene ahora diez años en el mercado como agencia de publicidad. Además de esto pertenezco a un grupo de empresas que se llama *One Vision*. Es un grupo de empresas de consultoría, donde cada socio tiene su especialidad. Dadá pertenece como responsable de comunicación, y luego hay un responsable de la parte comercial y de dirección, otro responsable de internacionalización, y otra responsable del área financiera.

2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?

3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?

Normalmente un porcentaje alto de trabajo se saca con recursos propios, pero es verdad que en el modelo de *One Vision*, donde ahora mismo somos estos cuatro socios, ha habido momentos puntuales donde hemos necesitado colaborar con personas o con empresas diferentes a las del núcleo. Esto normalmente en una red como *One Vision* está bien visto por parte del cliente que ya contrata directamente una red, y luego genera un espacio colaborativo muy interesante basado en la especialización. Al final este es el valor más importante de *One Vision*, tú trabajas con el especialista en cada una de las ramas, de manera que ante cualquier necesidad se cuente con un especialista enfocado en manufacturing, por ejemplo. En este caso, tiene todo el sentido porque *One Vision* por se no da un servicio especializado en una rama concreta.

4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Yo creo que las alianzas estratégicas, en el terreno de la comunicación y en otros mercados, es una solución puntual y coyuntural. Lo que se consigue es diversificar el riesgo que tiene el hecho de, por ejemplo, poder presentarte a un concurso con alguien en alianza, de manera que asume el riesgo junto contigo. Este tipo de alianzas lo que permite es evitar el riesgo de presentarte tú solo con recursos propios, y luego hace que tu coste sea variable. Si recibes el encargo, y necesitas de la alianza estratégica para realizar el trabajo, si no tienes la petición no incurres en el gasto, de manera que tu volumen de ingresos puede ser variable, y variable de esta forma es tu volumen de gastos.

Digo que es una solución interesante a nivel coyuntural, porque estoy convencido que cuando pasen tres o cuatro años, estará en decadencia el modelo de las alianzas. Para una empresa será más rentable, si su grado de contratación de clientes es fija, y sus *fees* son más o menos fijos, para la empresa será más rentable tener el recurso fijo, y no de forma variable. De manera natural se irán deshaciendo o consolidando, deshaciendo porque perderá su solidez, o consolidándose porque conseguir agrupar de manera fija bajo una misma marca las alianzas que se tuvieran. El mercado nos llevará a esa circunstancia. De igual forma dentro de ocho o nueve años volveremos al modelo en red, porque es el modelo más adecuado para poder flexibilizar. Es algo cíclico porque es algo coyuntural.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Yo creo que el proceso es el siguiente: cuando viene un momento de crisis, hay una destrucción de empleo propio en empresas consolidadas, y luego la empresa se tiene que enfrentar al mercado con una estructura flexible y variable, que es la red. Lo que me parece interesante es

que, cuando pasas por el proceso de destrucción y luego de regeneración vía red, cuando te estableces de forma definitiva, entonces has creado otro modelo diferente. Porque es un modelo evolucionado de un modelo en red. Esto va a generar en sí que cambien los procesos productivos, porque es un modelo generado diferente del destruido cuando vino la crisis. Entonces, no se regenera de la misma manera, se regenera de una manera diferente, innovada, y desarrollada por otros perfiles que antes, al no haber trabajado en red, no era viable que estuviesen dentro de tu organización.

6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Si, sí que genera modelos de diferenciación, sobretodo enfocados en la especialización de los elementos que vas contratando. Me explico, cuando tu tienes un bloque cerrado de personas que son las que dan el servicio, los recursos que tienes, tienen una diferenciación concreta. Eso lo que hace es que la marca que cubre esas especializaciones se posiciona en base a esa diferenciación. Las marcas se posicionan porque son concretas. En cambio cuando tú trabajas en red, tienes la capacidad de captar talento de diferentes lugares o especialidades, de manera que, en sí la marca adquiere una capacidad de dar servicios diferentes. Esto es beneficioso para el cliente porque contratar servicios muy diferentes, aunque es posible que vaya en perjuicio de la marca, porque perderá su especialización y su posicionamiento. ¿Al cliente le viene bien? Yo entiendo que sí. Si has generado confianza suficiente con él después de dar un servicio, digamos, más variado. ¿A la marca le viene bien? Yo creo que a la marca le viene mal. Le perjudica, el hecho de que la empresa cada vez puedas dar un servicio diferente.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Yo creo que en las alianzas se puede encontrar un modelo de innovación siempre y cuando no sea el modelo de innovación basado en la red lo que se le venda al cliente. Me explico. Realmente encontrar un modelo colaborativo empresarial, lo que hace seguramente es que esa empresa tenga más rendimiento y mayor rentabilidad. Pero per se no creo que un modelo en red sea competitivamente mejor que lo que no sea en red. Por tanto lo veo innovador, y por lo tanto puede ser más rentable, pero no lo veo un modelo vendible, no le veo el valor por ser en red. Cuando la red gana en especialización de cada una de sus patas, pierde en concentración o posicionamiento de la propia marca, de la propuesta de marca.

8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Yo más que eficiente diría que es reactivo contra el propio mercado. Ahora mismo el mercado es volátil e incierto a nivel de las necesidades, porque está cambiando rápidamente y es imposible que tengas suficientes personas en la organización con suficiente experiencia para dar servicio a todas las demandas del mercado, en un mercado cambiante. Y es imposible que consolides una estructura de personas si saber realmente cual va a ser tu nivel de ingresos, porque eso también es volátil. Por tanto para mí la red no es otra cosa que una reacción al mercado actual, volátil y cambiante e inseguro a nivel de facturación. Cuando el mercado sea menos volátil, todas las estructuras a nivel de demanda estén más consolidadas, y todas las estructuras a nivel financiero te permiten saber más o menos lo que vas a facturar el año que viene, se destruirá el modelo de red y se volverá a instaurar un modelo más jerárquico, más estructurado, más fijo.

Por otra parte, es verdad que conforme vamos pasando crisis tras crisis, el mercado laboral o las personas son menos dependientes de un puesto fijo, son menos dependientes de un sitio geográfico para trabajar, es verdad que ahí hay una evolución, pero tras estos ciclos volveremos a un modelo más tradicional de empresa, menos variable, poder trabajar de forma continuada, no sólo por proyecto. Por tanto y en resumen, es totalmente reactivo el modelo de red al modelo coyuntural.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Exclusivamente hay que dejar en manos de los socios de la red lo que concierne a su especialidad. Toda la parte troncal a nivel de administración, comercial, marketing, marca y recursos generales, que no tienen porqué ser especializados, deberían caer en la parte troncal. Porque cuanto más costosa es la parte troncal, cuantos más recursos consume la parte troncal, más verdadero es el modelo. Y cuantos más gastos tiene, más ingresos necesita, y al final más marca hace. Hace más marca porque al final se tiene que exponer más que las propias marcas de las agencias que la componen.

Cuando esto es al revés, al final lo que se consiguen son modelos multimarca que el mercado no recibe demasiado bien. El mercado prefiere una propuesta de marca concreta, con una cara y unos ojos concretos, que tenga un modelo flexible en red, pero no quiero conocer la red, no quiero conocer al especialista, sino lo que quiero es que me des un servicio especializado. Por eso yo tiendo más a contar con más recursos en la parte troncal, y cuantos menos mejor en la parte de las empresas asociadas.

Además en la parte de imagen, con *One Vision* apuesto por una sola marca, que sea la marca troncal, y por las experiencias que he tenido tiendo a diluir o a que tenga menor presencia las marcas que forman parte de la red. De otra forma generas una suma de muchas marcas, sin demasiado valor para el que compra, y el cliente quiere recordar una marca, y un modelo que efectivamente hace que su promesa sea real, y es que “yo soy especialista pero no quiero destacar mi marca especialista, no me interesa”.

¿Y crees que la red podría perder flexibilidad por dotar de muchos recursos a esta estructura troncal a la que te refieres?

Todo lo contrario porque el valor de la red reside en la especialización de sus socios, eso es lo que no debemos perder. Por eso la red debe ser troncal. La red es útil sólo por la especialización de los servicios conjuntos que ofrece. Mientras esto lo mantengas el resto tiene que ser troncal.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: si
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si
- *mantener flexibilidad estratégica*: si claro, porque de esta forma estás dando una serie de servicios que te costaría estructuralmente mucho esfuerzo para mantenerlo.
- *atraer talento*: no, porque yo creo que el talento lo trae la especialización, no tanto la pertenencia a una alianza.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: yo creo que actualmente en un mercado tan cambiante el valor que pueda tener esa parte de “core” está en pleno proceso de desarrollo. Que alguien se lleve ese aprendizaje, le servirá si es capaz de cultivarlo, y si se va tanto se llevará tanto. Yo prefiero compartir que guardar, porque en el hecho de compartir consigues que esa red interaccione. Si quieres que funcione la red y proteges y guardas tu conocimiento, al final la red no va a funcionar. La posible pérdida de valor que puede suponer que una empresa se vaya, es menor que el valor que vas a ganar por compartirlo. Por tanto la decisión sería al final compartir, aunque efectivamente puedas perder tu “core” actual.

11. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

El grado de utilizar el suficiente tiempo para buscar esos colaboradores es importante. Debe tratarse de colaboradores que sean diferentes para que la suma de todos ellos tenga un valor. Si son iguales no tiene más razón que la del crecimiento. Yo una red siempre pienso más en una red de especialistas diferentes, poniendo un ejemplo, en el caso de *One Vision* en el ámbito de consultorías, yo cubro la parte de comunicación y marca, y el de al lado comercial y marketing, o internacionalización o financiero, por tanto no hay posible rivalidad. Entonces la red tiene sentido porque cada uno es especialista en una cosa.

En el caso de redes regionales, es verdad que puede haber una puja por algún cliente, pero es difícil, porque la red está formada por agencias que cada una trabaja principalmente en un territorio. En el caso de redes multifunción dentro de la comunicación, uno será experto en una disciplina y otro lo será en otra, por lo tanto tampoco creo que sea muy inconveniente, porque tu vas a compartir un conocimiento donde el otro no es un especialista. Al final es lo mismo que comentábamos antes, si no compartes no vas a poder crear nada juntos. El miedo a que te lo copien es lo que muchas veces impide que te metas en una red. Pero si decides entrar, de base es una red donde compartes. Lo inteligente es optar por una red donde no exista una competencia feroz, porque eso va a impedir que compartas.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: sin duda. La solución sería tirar largo en la previsión de recursos, pensar siempre en más recursos de los que inicialmente crees que puedes necesitar. Porque el hecho es que una red crece de manera más lenta que una empresa, porque está menos focalizada, o los recursos están más dispersos. Creo que vas a tener que provisionar más de lo que piensas porque el crecimiento de la red de por sí ya va a ser más lento de lo que deseas. Debes hacer una dotación de recursos extra y de gastos extra para que al final llegues a un punto parecido al que tenías pensado.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: es un riesgo altísimo que sobretodo se soluciona si el órgano de gobierno de la propia red está bien liderado. Porque si es asambleario difícilmente va a avanzar rápido. Igual que una empresa tiene su presidente o consejero delegado, cada uno tiene su función y su rol, en este caso tiene que ser parecido, porque sino es ingobernable.
- *Pérdida de autonomía*: sí, pero el que llegue con eses miedo realmente que no se integre en una red, porque el final natural de una red es la disgregación o es la absorción por parte de la red. El final del camino. Una red que siga siendo parte de cosas, o está bien protegido por una sola marca, que al final acaba siendo pérdida de personalidad o de identificación, sí o sí el final del camino es una pérdida de autonomía. El que no lo tenga claro, al final seguramente acabará en otro camino.
- *Disminución beneficios*: no, yo entiendo que no, al contrario.
- *Cooperar con la competencia*
- *Ambigüedad jurídica*: yo te puedo pasar que he pasado en mi vida más de cien horas redactando las bases de alianzas estratégicas, los estatutos etcétera. Y sólo bien utilizadas de esas cien habrán sido cincuenta. El resto lo podíamos haber dedicado a cualquier otra cosa. Porque legislar en exceso no tiene fin. Podías legislar casi cualquier tipología o naturaleza de la relación, pero por otra parte no legislar supone que la relación va a romperse muy pronto. Porque al final siempre va a haber un conflicto no resuelto en un papel y que sea de difícil resolución. De manera que la ambigüedad jurídica yo la resuelvo con unas buenas bases de relación. No muy extensas ni muy profundas, pero sí unas bases bien asentadas.

13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Por defecto, a todos los empresarios que forman parte de una red, la única competencia que les daría sería un voto en un consejo de dirección o de administración. Dejaría todo lo demás en manos de una Dirección General consensuada para lanzar adelante el proyecto. ¿Por qué digo esto? Porque realmente cuando un administrador o director de una empresa tiene que codirigir un grupo o una alianza, en su vida del día a día se dan dos aspectos, que en uno lidera y manda, pero en otro no tanto. Esto genera un conflicto de difícil resolución, que cuando la red es muy asamblearia busca un consenso imposible, ya que cada uno piensa o lo haría de una manera diferente. Por tanto para mi la resolución buena es, formar parte de un consejo de administración, tengo un voto que forma representa a una parte de la solución, pero no puedo dirigir el día a día ni los proyectos funcionales porque sino lo acabaría haciendo como lo hago en mi empresa.

La solución pasa por profesionalizar la dirección general y tener un buen plan estratégico y un bueno consejo de administración que sepa consensuar soluciones cada vez.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo entiendo que el nicho de mercado y la propuesta de valor es altamente competitiva.

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Yo creo que las empresas que tienen este objetivo de trabajar con una agencia local son unas empresas determinadas, no lo son todas, porque sino al final toda la comunicación trabajaría en un contexto geográfico concreto, y eso no es en realidad así. Pero por profundizar en la pregunta que haces, la respuesta es que es más óptimo una campaña global bajada por un especialista en cuestiones locales. Me creo más eso que una marca contrate al final siete agencias y cada una desarrolle una campaña local, eso no me lo creo, porque al final el tiempo que tienes que dedicar a transmitir el corazón de la marca, que cada uno lo entendería como le venga en gana, destrozaría la marca.

16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Yo creo que la eficacia radica en que el interlocutor sea uno y que la agencia se encargue de hacer la traducción de esa campaña a cada territorio local. Y el error lo veo en tener diferentes interlocutores y tener que organizarse con cada uno de ellos para realizar las campañas en cada uno de estos territorios.

ENTREVISTA AGENCIA II.

Eduard Farrán. Director Creativo. Agencia Strogonoff.

Valencia.

09 junio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Soy Eduard Farrán, soy Director Creativo de Strogonoff, una agencia de publicidad. Antes había sido durante seis o siete años director creativo de Dimarco, una agencia de publicidad aquí en Valencia. Anteriormente en BSM, también estuve dos años. Y luego mi recorrido anterior, he estado en varias agencias en diferentes mercados. Yo soy originario de Barcelona, estuve en Tiempo BBDO, luego Holemans y Jordán, luego me fui a Madrid y pasé por Casadevall Pedreño, posteriormente volví a Barcelona con Euro RSCG, McCann Barcelona, McCann Moscú, durante un periodo de un relanzamiento de Sprite y Fanta en Moscú. Después volví a Barcelona, e inauguré El Laboratorio con Carlos Holemans y Marisa Madariaga, en Madrid y Barcelona. Después de esto hubo un espacio en el que yo dejé El Laboratorio tras un par de años, por discrepancias con los accionistas, y me fui a McCann Frankfurt para el lanzamiento europeo del Opel Meriva y el Opel Vectra. Volví a McCann Madrid hasta que finalmente en 2005 me vine a Valencia a las agencias que ya he comentado.

Esta es mi parte profesional, por otro lado, en mi parte académica soy Licenciado en Publicidad, Doctor en Publicidad por la Universidad Jaume I de Castellón, y soy especialista en storytelling.

2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?

Strogonoff, por su propio ADN y la manera que lo hicimos, es una empresa que empieza con una persona que soy yo, y al cabo de un año y medio somos tres, dos en nómina y yo que soy el dueño, y además siempre contamos con estudiantes y gente en prácticas. Además también contamos lógicamente con profesionales que no están adscritos a la agencia digamos de una manera fiscal. Son proveedores externos que su colaboración depende de las necesidades que tenemos.

3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?

Además de lo dicho anteriormente, sí que colaboramos con otras agencias, quizás agencias más grandes que tengan unas necesidades concretas en un momento y que puedan necesitar de nuestros servicios.

4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Si claro, bueno yo creo que las alianzas es algo que ya hace tiempo que funcionan, y las alianzas a nivel internacional entre agencias independientes de diferentes países, que no pertenecen a marcas internacionales, es algo que ya lleva un tiempo funcionando, con mayor o menor éxito. En cuanto a nivel nacional internamente, yo creo que sí representa una alternativa válida. Yo creo que este es un mercado mayoritariamente de pymes, donde no todas las pymes tienen acceso a grandes agencias, pero que sí necesitan conquistar nuevos territorios, entonces si yo por ejemplo que estoy en Valencia necesito conquistar el mercado del sur, que mejor que tener un partner que conoce el entorno local, al que yo le puedo derivar parte de la estrategia o las acciones de comunicación, y eso puede derivar en un beneficio mutuo. A parte tenemos un mercado muy acotado, es decir, está Madrid que tiene el 80% del mercado, Barcelona con el 17-18% del mercado, y ese 2-3% que queda se reparte en el resto de territorios. Entonces las agencias pequeñas siempre hemos estado muy dispersas, y ahora con esta especie de globalización, empieza por la localización. Empresas por ejemplo del País Vasco que intentan conquistar otros territorios fuera del País Vasco, porque la tecnología se lo permite, porque la agilidad se lo permite, porque los medios de comunicación se lo permiten, porque los precios se lo permite. Pero cuando la empresa trabaja con agencias de publicidad, las agencias de

publicidad tienen un hándicap, que no es otro que conocer el entorno donde la marca requiere hacer comunicación. Esa es la clave.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?
6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Hombre yo creo que es singular desde el punto de vista de que es diferente a lo que se ha hecho durante mucho tiempo. Si que existen referentes, que son los referentes de redes internacionales, y que lleva mucho tiempo funcionando, ¿porqué no iba a funcionar a nivel nacional? Si que es verdad que tiene que vencer ciertos miedos, es decir, si yo tengo un cliente que está Valencia y tengo que contar con una agencia que está en el País Vasco para la expansión de mi cliente, quien te dice que esa otra agencia luego no intentará robarme el cliente y llevárselo. Pero bueno, eso es una cuestión de entender que es necesario generar sinergias.

¿Si es singular? Si hasta cierto punto porque es algo que no está hecho, que puede ser rentable, yo creo que sí puede ser rentable, pero hay que superar muchos miedos, sobretodo esa confianza de trabajar juntos. Parece que cuando tú eres parte de una red internacional, pues no hay problema de trabajar con una de Colombia o de donde sea, porque todos tenemos la misma firma. Cuando es internacional parece que no pasa nada porque no se ve la competencia directa con agencias que ocupan otros territorios, pero formar parte de una agencia nacional sí que genera recelos de posibles fugas de clientes. Yo creo que es una cuestión de confianza, de tiempo, y de darle cancha a esta nueva propuesta de negocio.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Yo creo que no es innovador la asociación. Siempre se han hecho uniones temporales de empresas y esto es una especie de UTE para ciertos proyectos y con agencias de diferentes ámbitos que colaboran entre sí para la expansión del negocio de sus clientes. Esta es una fórmula basada en la colaboración y en compartir el know how que cada uno tiene, diferentes clientes, diferentes áreas, etcétera. Muy novedoso no es. Lo que sí que es nuevo es que sea a nivel nacional. Creo que eso sí. Pero yo creo que es más a nivel supervivencia y no una innovación en sí mismo. Es un poco, yo soy pequeño y qué puedo hacer para ser más grande. Pues unirme a otro, y la suma de todos nos permite colocarnos a otra altura.

8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

La eficiencia sí, pero es algo que se presupone cuando trabajas con un profesional. Esa alianza que se hace con agencias de otros territorios será eficiente, pero como cliente no me interesa tanto la eficiencia, que la doy por sentada, es si será eficaz, es decir, si marcado el ROI que se marque, si es presencia de marca, aumento de leads o de tráfico en una web...eso es lo que me interesa. Saber qué se va a medir y saber si es realmente eficaz.

Respecto a si lo es respecto a otro tipo de organización independiente que no trabaja en red, creo que dependerá de la situación en que te encuentres. Yo creo que si tienes un cliente que quiere expandirse a nivel nacional y tengo que conquistar mercados que tu no estás dominando, necesitarás una red y esa red será mucho más eficiente que si tienes que hacerlo todo tu solo. Para eso es el asociacionismo. Yo soy catalán y en la cultura catalana la asociación en algo muy instaurado. La mayoría de veces no haces nada sin contar con otro. El asociacionismo y la apertura a estas fórmulas también es algo que depende de las zonas geográficas. Barcelona, Valencia, País Vasco, son territorios más habituados a este tipo de culturas.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Yo creo que el contacto con el cliente, la interlocución, debe ser troncal. Si se trata de que se expandan, o ayudar a otros clientes de otras agencias a expandirse en tu territorio. Y en estas situaciones cada agencia debe implicarse más, mantener la relación con su cliente, pero explicarle bien cual es la organización en red, la interlocución para trabajar en distintos territorios al suyo de origen.

Es importante también dejar claro cuál va a ser el nivel de inversión en cada territorio, el de origen y los nuevos a los que se quiere acceder, y cual va a ser la ganancia industrial que de esta operativa, esta forma de funcionamiento, nos vamos a llevar. Esto en términos generales, que deberá aplicarse a casos particulares en cada situación.

Por tanto yo creo que lo troncal es la relación directa con el cliente para la coordinación de necesidades en diversos territorios, la facturación, es decir, factura la red al cliente, no factura cada una de las agencias miembro, y dar la sensación al cliente de que hay un único interlocutor que dirige la red. Al cliente no hay que esconderle la distintas estructuras de las que la agencia forma parte. Para que le facilitemos el acceso a otro mercado a través del know how de una agencia local en ese nuevo mercado de acceso, lo que no podemos hacer es duplicar interlocuciones y con ello multiplicar los problemas de coordinación.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: si
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si
- *mantener flexibilidad estratégica*: si
- *atraer talento*: bueno, depende, es decir, cuando atraes talento depende de hacia que departamento quieres atraer el talento. Si quieres atraer talento creativo, dependerá de la calidad creativa del trabajo que hagas. Si se trata de traer talento empresarial, profesionales de valor empresarial, pues yo creo que también puedes atraer a estos perfiles.
- *consigue impedir que las "core competencias" y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: si pero eso es algo que forma parte de esta profesión. Si yo trabajo, como he trabajado, siete años en McCann, yo el día que me voy de McCann me llevo todos los conocimientos y planteamientos estratégicos que yo he adquirido. Incluso contactos con clientes más pequeños con los que yo podría tratar, con los cuales he tenido un contacto más directo. Claro, eso pasa a todos los niveles.

Si que es verdad que si un día Strogonoff forma parte de una agencia local, y uno de los socios deja la alianza, pues esta persona tendrá una serie de conocimientos y de contactos que le pueden permitir establecerse, pero yo creo que este es el peligro que corremos en cualquier caso.

11. ¿Cómo se consigue equilibrar "la competencia y la colaboración" en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

De entrada con una palabra que yo creo está muy de moda, que es transparencia, y en segundo lugar cerrando unos acuerdos fuertes, con las clausulas pertinentes y dejándolo todo muy claro, sobre todo que tipo de sanciones existen en función de qué tipo de actuación se realice. Después la confianza, y además equilibrar siempre los beneficios compartidos, para que nadie prefiera ir solo, por lo que pierde recíprocamente. Pero creo que esto hay que cerrarlo muy bien a nivel contractual.

En cuanto a las agencias regionales, de por sí la distribución geográfica de las agencias, que a priori no compiten por un mismo territorio, ya limita este riesgo.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: yo creo que es algo que forma parte del juego, ahora bien, cuando tu tienes una relación con cuatro o cinco agencias habrá que ver que volumen de negocio está generando esa alianza. De todas formas las agencias estamos acostumbrados en los últimos tiempos a trabajar con el modelo de negocio de las productoras, es decir, se crea un equipo de profesionales para un proyecto, que se disgrega cuando finaliza. Por tanto, si yo estoy solo tengo más dificultades para dar un servicio con recursos controlados en otros territorios distintos al mío. Sin la red tendría que cargarme de recursos propios para afrontar este proyecto.

- *Dificultades de integración (falta de química)*: es posible que haya una dificultad, pero yo creo siempre en la inteligencia del ser humano, y sobre todo porque estamos todos para hacer negocios. Además siempre hay que afrontar la participación en proyectos compartidos como una invitación a adquirir nuevos conocimientos, y participar de los beneficios. Con esa actitud existen menos resistencias a la integración.
- *Pérdida de autonomía*: hombre sí que es verdad que una alianza acaba siendo un pequeño matrimonio. Hay cosas en las que tienes que limitarte dependiendo del momento, porque tienes que compartir una serie de información y de decisión.
- *Disminución beneficios*: si hablamos de beneficio inmediato, seguramente y de forma proporcionar el beneficio no sería el mismo que si lo hiciera solo, es decir aunque por el hecho de dar servicio con dos agencias a la vez fuera posible que la facturación fuera mayor, pero los recursos empleados también son mayores que si trabajo yo solo. Pero creo que aparte de esto tienes que valorar además todo el beneficio que obtienes en experiencia, y en apertura de mercados. Si al final la alianza es buena, porque no aliarse para acceder a un cliente mayor al que no se puede acceder de manera individual. Por ejemplo, aquí en la Comunidad Valenciana existen empresas que sólo trabajan con agencias de Madrid o Barcelona porque les dan mayor fiabilidad que las agencias locales. Bien, en este caso yo puedo ir de la mano de una red de agencias y proponer una estructura que cubre todo el territorio nacional, incluso con mayor presencia que las agencias centralizadas en Madrid o Barcelona.
- *Cooperar con la competencia*
- *Ambigüedad jurídica*: bueno, tampoco conozco muy profundamente las leyes de la empresa publicitaria, pero en cualquier caso, cualquier tipo de empresa publicitaria puede unirse con otra o montar una red con un simple contrato, o en todo caso de puede manifestar como una Ute (unión temporal de empresas). Si se hacen Utes para ciertas cosas, porque no se va a montar una red para dar servicio temporal a los clientes. Además, las redes internacionales que operan en distintos países son tipologías de organizaciones muy maduras, cuyos principios jurídicos pueden aplicarse a una red par el territorio español.

13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Yo creo que es necesario que se dominen distintas disciplinas, no sólo el conocimiento publicitario. Es necesario tener visión financiera, cuando se trabajan conjuntamente con otras agencias hay que saber llevar una cuenta de explotación y controlar las inversiones o gastos. Hay que saber tener un rol conciliador, y sobre todo tener una gran visión organizativa porque sino es posible que no se sepa organizar los recursos disponibles en las estructuras que componen la red.

También hay que saber conciliar que, además del propio organigrama funcional de la red, en los casos en los que una agencia aporte un cliente, es esta agencia quien debe llevar la dirección y control del proyecto dentro de la red. Los responsables de la organización de la red deben de saber conciliar las jerarquías de la estructura con el peso específico que tiene cada agencia frente a las oportunidades que genera, sin que por ello existan resistencias o duplicidades en la interlocución.

Al final este tipo de estructuras no pueden ser gestionadas por personas que no tengan una cierta experiencia, y por tanto es un tipo de estructura empresarial no apta para advenedizos o recién llegados. Eso seguro.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo creo que sí, pero lo importante es saber a quién aportamos valor. Yo creo que se le aporta valor a pequeñas y medianas empresas que tienen un nivel de inversión suficiente, pero que no se plantean realizar campañas globales o nacionales, y que sencillamente realizan su comunicación por áreas regionales y que necesitan adecuar su inversión a estructuras de publicidad que estén en su órbita, y que sepan de que hablan. Yo te diré una cosa, yo he trabajado para empresas grandes y pequeñas, de muy diferentes dimensiones, y realmente cuando tu estás en Madrid y te viene una empresa, por ejemplo, de Segovia, que para ellos invertir 60.000€ en publicidad es como la gran inversión del año, desde la capital no se entiende, y desde luego por los gastos que tienen estas grandes estructuras publicitarias, no suelen ser

rentables estos tipos de clientes. En esos casos el resultado no suele ser el adecuada ni para la agencia ni para el cliente. Por esto, una agencia de tamaño pequeño o mediano, con clientes de su misma dimensión que quieren expandirse en diferentes áreas o niveles regionales, le es más que útil.

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Yo lo que creo es que si soy un anunciante nacional, como Campofrío, y trabajo con una agencia como McCann, si mi apuesta es lanzar un producto en tres áreas geográficas concretas, por ejemplo Andalucía, Aragón y Valencia, tendré ciertas dificultades en la implementación de la comunicación en territorios concretos. Ahora bien, si yo soy una empresa de alimentación local, y mi nivel de inversión no es tan elevada, posiblemente me interesará más que a un gran grupo de alimentación los servicios ofrecidos por una red local. En este caso, en lugar de tener tres agencias locales para operar en cada territorio, será más operativo trabajar con una red que me dé servicio en cada uno de estos territorios de manera autónoma.

16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Esto es un poco de todo, es decir, es un poco de lío, pero si haces la ecuación de riesgo-beneficio, tendríamos que ver de qué cliente estamos hablando, con quién tendríamos que relacionarnos, y en qué territorios vamos a lanzar esa campaña. Pero bueno, supongamos que nos interesa a todos y que el interlocutor es adecuado. Bien, en este caso yo creo que es interesante, ya que puedo adquirir un know how que luego sea interesante para otros clientes, o me abre la oportunidad de abrirme camino para conseguir otros clientes más grandes, como te decía antes. Esta es la ventaja. ¿Es un poco lío? Sí claro, me obliga a estar más pendiente, me obliga a ceder ciertos espacios de autonomía en pos de mis compañeros de trabajo, que están colaborando conmigo, pero esto es un “win-win”, yo gano y tú ganas, y ese es un poco el trasfondo del negocio.

ENTREVISTA AGENCIA III.

Rafael García-Plata. Director General. Agencia Alcandora.

Madrid.

11 junio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Soy Rafael García-Plata, segunda generación de publicitarios,. Yo estudié publicidad porque mi padre tenía una agencia de publicidad, y en aquellos tiempos era agencia de servicios plenos. Hablamos de una época en la que las agencias de publicidad tenían departamentos de medios, creativos, de investigación de mercados, departamentos de promociones, y era una agencia clásica, la definición tradicional de agencia de servicios plenos. Y con el tiempo fuimos viendo que la agencia necesitaba empezar a trabajar con estudios de diseño externos, hasta que llegó y arrasó el mundo digital. En aquellos momentos, en los años 90, el mundo de las artes gráficas y de las agencias convencionales sufrimos una crisis que obligó a que García-Plata, que era el nombre de la agencia de mi padre, terminara desapareciendo. En el año 94 montamos Alcandora, entre mis hermanos y yo, hasta hoy, 21 años con la agencia.

Yo personalmente soy Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas, tengo un master en Esic, de marketing directo y relacional, y otro master en el IESE, en gestión de la cadena alimentaria, y soy profesor asociado en diferentes escuelas de negocio. Me gusta porque me ayuda a mantenerme al día con los alumnos, y a la vez me permite hacer monitorización de cada alumno en su recorrido en el master.

2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?

Nosotros queremos volver a los servicios plenos. Nuestro recorrido en los servicios plenos es que, si en el mercado actual estás compitiendo por una campaña con, por ejemplo, productoras, que ocurre, pues bueno como sabes que la cadena está rota, o internalizas esos servicios y empiezas a ser competitivo con una oferta global, acabas entrando en la guerra de servicios parciales de otros agentes del mercado. Nuestra aspiración, y casi nuestra filosofía, es intentar cubrir internamente los servicios que creemos que nuestro cliente va a querer demandar. Así que lo tenemos muy interiorizado, hemos llegado a tener programadores en plantilla para un servicio específico para un cliente. Nos ha ocurrido también cuando hemos tenido que desarrollar aplicaciones que el diálogo con los tecnólogos no tiene demasiado que ver con nuestra forma de hablar, es un diálogo completamente distinto. Ahora ese diálogo hemos aprendido a internalizarlo bastante.

3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?

Ocasionalmente hemos podido necesitar un colaborador especialista de fuera, pero si requiere de una vinculación estable en el tiempo, rápidamente lo intentamos desarrollar de manera interna.

4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Hombre lo que estoy viendo es que se polariza mucho entre lo que son los grandes grupos empresariales, como Google, Amazon, grandes estructuras de servicios, donde también destacan los grupos internacionales de publicidad, y por otra parte las estructuras más pequeñas y con un ámbito de trabajo más ajustado al mercado interno. Lo cierto es que hay una tendencia también, en los hábitos de comportamiento de Crowsourcing, lo que provoca que muchos pequeñitos aparenten ser un pez tan grande como estos grandes operadores que actúan en distintos sectores. Con lo cual, las alianzas estratégicas necesitan de un cambio cultural, y esto en publicidad quiere decir que históricamente este es un sector muy poco corporativo, y nadie a contando a nadie su know how, que tendemos todos a ser bastante protectores con nuestro conocimiento. Ahora si que hay una corriente de compartir información, compartir sentimientos, compartir perspectivas,

y yo creo que ahora el futuro es de muchos pequeñitos que juntos hacen las cosas que antes estaban restringidas sólo a las grandes.

Esta es una tendencia que se está dando mucho en Estados Unidos donde pequeñas estructuras de dos o tres personas, unidas en determinadas áreas, si que necesitan frente a un cliente que alguien ponga orden, porque parece que si el cliente se dirige individualmente a cada uno de los agentes que le cubren un determinado servicio vertical, le falta quien le ayude a integrar bajo una misma visión los servicios externos que solicita. Se trata de ver quién se responsabiliza de que el servicio común no sea una responsabilidad del cliente.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Si al final se trata de una solución ante esta cultura que denominamos de la “estructura de una productora”, donde se juntan perfiles distintos y autónomos para un proyecto determinado y cuando éste termina, toda la estructura vuelve a disgregarse. Aquí hablamos de trabajar bajo este mismo modelo, pero con una estructura colaborativa de manera estable.

6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Yo la ventaja competitiva de diferenciación por ser una red lo encuentro siempre y cuando compartan un mismo Adn que les permita convertirse en una propuesta diferencial en el mercado. Cuando una estructura está compuesta por “muchos diferentes”, corres el riesgo de perder un Adn común. Así pues estas alianzas estratégicas lo que adolecen es precisamente de diferenciación, es lo que no tienen. El reto está en conseguir hacer marca de red y no marca de cada uno de los integrantes de la red. Que la red tenga una personalidad única a pesar de que sus integrantes tengan culturas corporativas distintas. Esto siempre es algo complicado, yo sí que lo creo.

En nuestro caso, la pertenencia a una red sería contradictorio cuando de lo que estamos hablando es de internalizar los recursos para ofrecer los servicios allá donde esté el Roi, independientemente de si se consigue por una compra de medios, por una pieza audiovisual o por un folleto. Sí que también existen servicios de consultoría que nos están reclamando cada vez más los clientes, y a la hora de ofrecer una diferenciación, la tendencia del mercado es la de ofrecer a personas que trabajan con personas. Entonces en las alianzas estratégicas las personas tienen que compartir un vínculo común, un vínculo común muy marcado para que sea diferencial. En el Club de Creativos, por ejemplo, se juntan creativos de distintas agencias para organizar sus jornadas, y aquí si que existe un Adn común. Podemos decir que se trata de una alianza estratégica muy interesante a la hora de presentarse en sociedad. Yo creo que aquí está el problema, la dificultad que entraña el encontrar esa esencia común.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

A mí el Crowdsourcing en general me parece innovador, aunque muchas veces lo que estamos haciendo es poner palabras inglesas a modos y costumbres habituales en el mundo comercial. A mí lo que me parece innovador es trata de compartir tu cartera de clientes porque entiendas que para ofrecer valor a ese cliente no es solamente la comisión que obtienes, sino que realmente tienes algo interesante que ofrecerle. Yo ahora mismo, en esa dualidad que estoy viviendo de tener una empresa con servicios integrados, que sea capaz de ofrecer esos servicios plenos, desde una estructura de consultoría si que se necesita tener las actividades localizadas en diferentes áreas. Y esto es complicado porque yo no me he atrevido a explorar lo que sería la construcción de una red. Algo similar he vivido cuando desde García-Plata hemos abierto oficinas en distintos lugares, y donde el problema principal que se tiene es la idiosincrasia y la cultura concreta de cada lugar. Al final si las demás agencias que operan en un territorio en concreto han ido al colegio con sus clientes, pues partes de una situación de menores oportunidades a priori. Esa decisión humana que existe en la adjudicación de una cuenta, donde al igual que el consumo el 70% de la decisión puede ser por cuestiones emocionales, pues todavía ocurre más en este sector

donde de lo que se trata es de establecer relaciones de confianza. En una pequeña ciudad hay determinados factores en la decisión que no son racionales.

En este sentido la innovación está en la capacidad de la red de crear una marca propia con un espíritu común y abierto, que puedan compartir experiencia y conocimiento de diversos lugares, y que permita enriquecer la relación con el cliente. Esto es sin duda algo que me parece muy interesante, y un verdadero hallazgo, aquí es donde reside el espíritu de la innovación.

8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Pues volvemos a la cultura y el ADN de la sociedad. Cuando más externalizas los servicios, más lejos estás de construir una imagen de marca de la compañía. Lo que sí que es cierto es que estamos viviendo ahora modelos donde los creativos se constituyen como autónomos o freelance, y estás llamando a ejecutivos para que participen en proyectos donde cuando se extingue el proyecto se extingue el contrato. Esa modalidad está triunfando porque ahorra y es muy eficiente. El problema es que realmente estamos perdiendo esos valores tradicionales de cercanía del creativo, de implicación del ejecutivo, y todo ello afecta en la relación con el cliente, porque se despersonaliza. Ese es un peligro que corres porque puedes ganar trabajos a corto plazo muy puntualmente pero se pierde el valor del cliente a lo largo de los años, y todo esto lo hace muy despersonalizado, nos hemos ido al precio, al plazo.

Por otra parte también es muy caro mantener a un creativo con un estilo muy marcado y luego se agota el estilo y tienes que cambiar. Pero es que tener una agencia similar a lo que es un equipo de fútbol donde puedas dejar de contar con gente que ha sido muy valiosa, y no tengas problemas jurídicos, es una forma de estructura muy valiosa. Yo creo que debes contar con una estructura mínima, que internalizada te puede construir imagen de grupo, y creo que sería un reto tratar de construir un vínculo común a un grupo de personas que trabajan juntas para un objetivo, y que ese vínculo esté relacionado con la fidelización. Para la captación de cartera veo perfecto externalizar, pero para la fidelización lo veo más complicado.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

La captación de negocio puede ser muy eficiente con la red, la fidelización de negocio tiene que ser más a largo plazo, y parte de las relaciones que sean capaces de establecer las agencias con sus clientes. Si estamos diciendo que la ventaja competitiva local es convivir con tus clientes en esos lugares, en ese sentido es donde debemos vigilar lo que llamamos el *equity* de las compañías, si yo paro la compañía este año, el año que viene estos clientes sé que van a continuar conmigo. Esto se está perdiendo porque la crisis parece que nos ha obligado a una relación más impersonal. Creo que el cambio de valores hacia el que vamos, y también la crisis, nos debería llevar a mantener un mayor contacto y mejor relación con las personas.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: por supuesto, entre todos se suma más. Lo que puedes pensar es que puedo sumar argumentos hacia mis clientes que puedan vender internamente que pertenezco a una red, y puedo ofrecerle más servicios, y también puedo pensar que puedo restar cuando puedo perder el contacto directo o la interlocución con un cliente nuevo en el caso de que la red se diluya. Existen miedos en esa tipología de agencia tradicional donde nadie se relaciona con nadie y nadie comparte nada. Yo creo que sí, que vas a aprender más cosas si tus empleados, tus compañeros, tu gente va a tener más visión y eso creo que siempre aporta valor.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: sí, sin duda. Si es una comunidad donde se crea un vínculo común y donde todo el mundo aporta, desde luego que sí.
- *mantener flexibilidad estratégica*: claro, si cada uno aporta valor con lo que ofrece, es decir si el creativo es capaz de remunerarse con su trabajo y no tienes que pagarle tú, porque el proyecto absorbe su coste, y cada uno facture su parcela, esto siempre te ayuda a ser más flexible. Por ejemplo, una central de medios de la red que va de la mano de una agencia creativa a un proyecto, cada uno debe facturar sus servicios por lo que aporta. Yendo al micromarketing de este modelo, el planificador, el creativo, el ejecutivo, podría llegar a unificar en una factura al

cliente cada uno sus servicios en virtud de lo que aporta en valor, pues sería ideal. Es un modelo en el que cada uno aporta y obtiene en función de lo que ofrece. Así no sería ni siquiera necesario intermediar en el coste de estos perfiles. Claro aquí también hay una figura de coordinación que tendrá que valorarse cuanto aporta.

- *atraer talento*: sin duda que sí, por una razón, yo he tenido clientes que se han anclado en el modelo antiguo y les iba bien, cubrían un ámbito geográfico determinado y hacían una comunicación suficiente. El problema es que con el paso del tiempo, hay determinados perfiles profesionales que no quieren vivir en esa región, y esos perfiles no los vas a retener aunque les pagues más. Antes probablemente sí, les pagabas más dinero y eran capaces de establecerse con su familia allí, pero ahora ya la gente joven ya no se mueve por dinero, sino por interés vital. Con la red se supone que puedes contar con un creativo en, por ejemplo Andalucía, y sin embargo el ejecutivo lo tienes en Madrid o Barcelona que es donde tienes al cliente. La red te tiene que permitir acceder a ese talento sin restricciones de movilidad geográfica.
 - *consigue impedir que las "core competencias" y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*:
11. ¿Cómo se consigue equilibrar "la competencia y la colaboración" en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

Yo creo que si hay un grupo de personas aliadas con un vínculo común, van a acabar por romper estructuras y formas de actuar tradicionales. Y cuando surgen estos modelos empiezan poco a poco a caer los miedos de competencia, y empiezan a surgir perfiles de gente que ya no quiere poseer una empresa, poseer un cargo o poseer una tarjeta. El tiempo está dejando ver que cada vez más se va en esta dirección. La red debe funcionar a través de comportamientos y vínculos comunes, dejando a un lado la competencia.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: ahora mismo la tecnología lo puede todo, e instaurar modelos de *business intelligence*, es cada vez más sencillo. Yo creo que la gestión no es mucho más abrupta de lo que puede ser con un modelo más tradicional. Ahora existen muchos modelos de medición para poder evitar desviaciones e imprevistos.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: claro. Sí que existe un freno al pensar que si yo ahora mismo tengo un socio, que es mi hermano, pensar que puede ser tener a partir de ahora diecisiete socios, es un cambio de cultura. Pero pienso que la crisis y los cambios del mercado actual nos llevan a pensar que sí puede ser este un buen momento para valorar si es necesario mantener esos criterios tradicionales.
- *Pérdida de autonomía*: no lo creo.
- *Disminución beneficios*: no.
- *Cooperar con la competencia*: puedes pensar que puedes perder el contacto con tu cliente directo, pero aquí también hay que saber defender tu terreno. Pero si no aportas valor al cliente, y tienes miedo a que lo vas a perder, al final dirás adiós al cliente.
- *Ambigüedad jurídica*: sin duda, la comunidad de bienes no está preparada jurídicamente. Yo creo que son modelos nuevos. Si ya existe para el *crowdfunding* un problema jurídico, de cómo articular esas inversiones, ya en paralelo existen imagino problemas jurídicos para abordar una red, salvo que se aborde bajo el modelo tradicional, es decir, yo voy a prestar servicios a una agrupación. Yo creo que esto no es.

13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Tendría que tener una formación polifacética en todos los aspectos en los cuales esté implicada la dirección y organización de la red. Obviamente no puedes tener una visión únicamente financiera, necesitas una visión también de marketing, de modelos de negocio. En una compañía tienes que tener distintos conocimientos, no para aplicarlos, sino para entender dónde las personas consiguen generar más valor con su trabajo en la red. Entonces, los líderes surgen naturales cuando desarrollas iniciativas comunes. Al final necesitas gente con mucho mundo, con mucha visión, con talento en la gestión de personas, y con poco protagonismo.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo creo que si, porque los insights locales, va a conseguir una búsqueda mucho más profunda de los intereses de nuestros clientes. Los resultados deben ser atractivos para los que busquen una respuesta concreta en un territorio, que si realizan una campaña general o global. Obviamente los servicios que van a requerir los clientes van a ser plenos, van a ser ATL y BTL, independientemente de la prestación del servicio en una determinada zona. Porque lo que buscas es ROI. Por eso debe haber 360° en esos lugares, pero la propuesta de valor que se puede hacer al cliente va a ser muy focalizada en áreas concretas. Y ahí se van a producir experiencias, que van a ser las que van a conseguir *engagement* con la marca. Esto es lo que va a permitir que el cliente cada ve solicite más un servicio en el lugar donde esté realizando su actividad de comunicación. Con lo cual con el tiempo, cada vez más, esa gran campaña que pretende abarcarlo todo, no va a ser tan eficiente como poder bajar y hacer actividades puntuales y diferenciadas.

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Yo veo que prestándole la oportunidad al cliente de trabajar no con un solo territorio, sino con la red, y el cliente de esta forma puede tener más interés de hacer otras cosas con esa red. Por eso me parece una mejor argumentación de captación de nuevo negocio. De otra forma parece que va a quedarse con lo de siempre, y la red le va a traer novedades en la forma de trabajar. Le va a traer personas nuevas, ideas nuevas, y cosas distintas. Yo creo que si la vocación del cliente es seguir creciendo, y siempre el cliente va a tener como objetivo el crecimiento, quizás no sólo en ventas sino también en posicionamiento, en ese caso la red aporta más valor.

16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Eso dependerá de las personas que integren la red.

ENTREVISTA ANUNCIANTE I.

Alain Carrasco. Director de Marketing. Musgrave España.

Elche.

12 junio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Soy Alain Carrasco, soy Director de Marketing de Musgrave España, una multinacional irlandesa, con presencia en Irlanda, Inglaterra, y también aquí en España, que factura unos 4.200 millones de euros. El negocio de España es pequeño, representa un 2% de esa facturación. En España estamos en el negocio de la distribución de cash&carry, y otro de supermercados. Y antes he desempeñado puestos de dirección de marketing en el sector de la alimentación. En Frudesa, dentro del Grupo Bonduelle, y puestos en el área de marketing en El Pozo y en Juver Alimentación.

2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?

Yo creo que aquí hay dos componentes, el cambio de sector, el cambio de moverme del mundo de la alimentación a la distribución. En alimentación se trabaja con grandes agencias, en distribución se trabaja con otro tipo de soportes y medios, más locales, ha condicionado mucho el tipo de agencias con las que he trabajado. En mi época de Juver o Frudesa trabajabas con grandes agencias a nivel nacional. Cuando llegas al mundo de la distribución empiezas a trabajar más con agencias más pequeñas a nivel local, porque cambia el tipo de producto que necesitas.

3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?

Nosotros hoy por hoy tenemos agencias que son más bien de corte local, pero no necesariamente todas están cerca en nuestro ámbito y las tenemos organizadas en función de líneas de negocio o proyectos. Así tenemos una agencia para el súper, una agencia para el cash, por líneas de negocio, una agencia para el packaging de marca propia, y otra para el lanzamiento y desarrollo de esa marca. Y luego tenemos una agencia que trabaja de manera digamos transversal, con un trabajo de menor valor añadido, que es el desarrollo y maquetación de folletos y piezas gráficas para todas las líneas, por aquello de darle un volumen de trabajo importante.

4. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?

La verdad es que a la hora de seleccionar las agencias hemos elegido siempre agencias que estuvieran en un entorno geográfico de proximidad, para que pudieran conocer el negocio local, con la única salvedad de la agencia de packaging que era alguien que ya conocíamos de anteriores colaboraciones. Con lo cual, el componente local ha entrado a la hora de realizar la selección para que pudiera estar cerca del terreno y no fuera una agencia que no conociera la realidad local.

5. En el caso del sector publicitario, ¿cree que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados? Yo creo que la agencia tiene que responder a la necesidad particular de cada compañía. Si tu tienes un cliente que opera con un producto similar en varios mercados, yo siempre voy a preferir a una agencia que pueda estar en esos mercados, y que pueda entender mi necesidad y pueda adaptar mi creatividad o estrategia a cada uno de los mercados. Si por el contrario estoy en un mercado nacional, no necesito una red internacional de agencias, y si tengo un mercado muy fragmentado a nivel regional o local, seguramente necesitaré apoyo en determinadas zonas, para trabajar unos en la estrategia y otros en la adaptación o ejecución en los territorios.

6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

La sensación que yo tengo es que las empresas han buscado trabajar en red para sacar negocio en zonas donde no tenían el mismo poder de influencia a nivel comercial o el mismo conocimiento de su marca. Creo que esta propuesta es igual de válida para una empresa madrileña que se mete en una red internacional, que lo que busca es hacer campañas y otras acciones de marketing en otros mercados diferentes al suyo, o traer clientes de otros mercados a través de agencias de otro mercados, como lo es a nivel local con una agencia de Vigo y una agencia de Alicante se unen, por ejemplo. Es un tema de distancias, territorios e idiomas, pero el principio es el mismo.

7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Yo particularmente lo que creo es que cuando seleccionas una agencia tienes que estar convencido de que esa agencia te va a resolver las necesidades que tu tienes con la relación calidad-precio adecuada. Yo creo que en la medida que tengas la idea de expandirte o llevar esas necesidades que tienes a otras áreas, necesitarás o no tener la red. Está claro que si yo lo que tengo son actuaciones muy locales pero en distintas localidades, la red me da un valor. Ahí la propuesta en red si que tiene una diferenciación clara. Pero yo creo que las grandes empresas, las grandes multinacionales van a trabajar mucho más cómodo con un único interlocutor en una agencia grande, y luego contratar a parte posibles necesidades de ámbito local. Pero a las empresas más pequeñas, más modestas, la red nos da el beneficio de poder activar o desactivar recursos de un área o de otra, un poco en función de tus necesidades sin estar pagándola de forma constante.

8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Hombre yo creo que es innovador en la medida de que al final una red nacional lo que está haciendo es dar trabajo a clientes en otra área donde yo no estoy o ejecutar el trabajo de otros en una zona donde esa otra agencia no está. Y no creo que hayan grandes diferencias entre una red nacional y una internacional. Si que es verdad que el tener agencias locales te permite llegar a necesidades más afinadas con el público de una zona determinada. El entender lo que quiere, lo que necesita y cómo piensa un consumidor local.

9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Yo creo que en cualquier tipo de organización es un éxito el compartir todo aquello que está alejado del cliente, el back office, todo aquello que no necesita la localización y *know how* local estricto, como pueden ser todas las áreas administrativas, de recursos humanos, siempre y cuando tenga gente local que conozca el mercado, que conozca las necesidades, y pueda atender ese *brief* que está muy ajustado a una necesidad local. Ahora, si va a funcionar o si va a ser eficiente o no, eso yo creo que depende más de las ganas y el compromiso de los miembros que colaboran. Depende de si todos los socios lo ven como una forma de crecer a través de la colaboración, o si hay alguien que lo ve como forma de robarle clientes a otros. Es un tema de voluntades.

10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Si hablamos de cara a dar servicio directo al cliente, tienes que tener un control de la dirección de cuentas, y lo puedes plantear desde un doble punto de vista, si es una red para compartir costes, lo que tengo que unificar es todo el back office. Todo aquello que realmente sea consecuencia y no causa del negocio. Si lo que quiero es generar negocio probablemente tenga que tener un mayor grado de vinculación con el cliente en el front office. Pero también depende de cuál es el propósito de la red, conseguir clientes en la parte de ejecución, o es una red para dar

imagen de empresa global con una identidad común. Yo creo que va a depender un poco de la utilidad, o fisonomía, de la naturaleza de la relación. Según esto vas a necesitar centralizar una cosas u otras.

Lo importante es centralizar la interlocución. Que el cliente tenga un único interlocutor responsable del proyecto, y luego la red debe de funcionar por detrás. A mi me da igual quien sea el responsable de la red en Vigo. Yo si tengo una campaña en Valencia, en Murcia y en Vigo, si estoy trabajando en una red yo quiero trabajar con mi interlocutor habitual, que se encargue de gestionar que eso se va a adaptar a lo local. A lo mejor en un momento determinado se requiere que venga el equipo de una zona determinada, porque te tiene que explicar porqué su estrategia es distinta y lo que estás haciendo en un territorio no es válido para el suyo. Pero luego tiene que haber alguien que lo coordine todo. Yo creo que uno de los grandes defectos de las multinacionales o de las empresas cuando crecen es la falta de coordinación. Y el problema de una agencia en red puede ser un poco como en las empresas grandes que acaban con excesivos departamentos. Y una red al fin y al cabo no es más que un conjunto de departamentos o de empresas orientadas a lo mismo, pero no exactamente con los mismos objetivos. Yo creo que la clave está en los objetivos. Si los objetivos de la red son los mismos para todos, es más fácil que consigas el éxito que si cada uno de los miembros de la red tienen objetivos distintos. Y al final los objetivos pasan por los ingresos y la rentabilidad.

11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: si
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si, siempre y cuando en la red no existan competidores directos, porque sino no te van a enseñar nada. En el caso de las redes regionales, se supone que cada uno se maneja en su territorio.
- *mantener flexibilidad estratégica*: si
- *atraer talento*: si la red consigue llegar a tener un valor más grande del que tienen sus miembros, en ese caso si. Si la marca de la red es más pequeña que la marca de sus miembros, en ese caso no aporta ningún valor. Yo podría querer trabajar con una agencia de la red, pero no atraerme trabajar con la red a la que pertenece por no tener un valor reconocible.
- *consigue impedir que las "core competencias" y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: yo creo que depende de la voluntad y honestidad de los miembros, pero estoy convencido de que en la medida en que la red se haga grande siempre habrá que echar a alguien de la red, por supervivencia del negocio de la red y del de sus miembros. En estas organizaciones siempre podemos encontrar a alguien cuyo objetivo sea la apropiación del *know how* de los demás, sin aportar el suyo.

12. ¿Cómo se consigue equilibrar "la competencia y la colaboración" en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

Yo creo que la selección del socio es la fundamental, porque al final las empresas son lo que quieren las personas que lo integren, y por tanto esto es importante. Yo creo que tiene que haber una no competencia geográfica, la proximidad geográfica de los elementos de una red hace que estén compitiendo muy a menudo en los mismos proyectos locales.

Además la red tiene que ser capaz de aportar más beneficios por si misma, en lugar de que los miembros estén compitiendo entre sí por el mismo proyecto a nivel local. Eso generará al final un conflicto. Yo creo que compartir es un tema de coordinación y de comunicación. Yo creo que cuanto más se hablan, más se cuentan las cosas, mejor. Porque sino se va a generar confusión. Y la confusión es el caldo para romper con la colaboración.

13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: yo creo que esto es especialmente posible cuando integrar a jugadores de distinto tamaño. Normalmente el jugador grande es el que pone las reglas del juego, es el iniciador y dimensiona la actividad en función de su dimensión, y compartir y colaborar en este caso quizás requiere de unos recursos que los pequeños no pueden seguir. Y no es distinto del caso nuestro, como parte de un grupo muchas veces tienes que cumplir unos requisitos, y dentro del grupo hay una empresa que es el 50% y otra que es el 2%, y no tienes los

mismos recursos para cumplir los mismos requisitos. Y eso lo que te lleva es que al final muchas veces trabajas más para el grupo de lo que el grupo trabaja para ti.

- *Dificultades de integración (falta de química)*: yo creo que si no hay química al final no vas a colaborar con la red, porque quien va a querer ir a un club donde no te sientes a gusto. Con lo cual yo creo que la sintonía es un requisito fundamental.
- *Pérdida de autonomía*: en la medida en la que la red marque lo que tienen que hacer sus empresas, sí. Pero si las empresas mantienen su independencia y negocio propio, la red es un complemento y no limita la autonomía. Va a depender de en qué medida la red actúa como complemento o como sustituto de la actividad.
- *Disminución beneficios*: estoy convencido que en caso puntuales se trata de repartir el beneficio pero también se trata de conseguir nuevas oportunidades de negocio, con lo cual debería de ser entender que hoy puedo perder en este determinado proyecto pero gano en otros proyectos que de otra manera no tendría acceso. Comparto el beneficio en proyectos que ya tengo, pero a la vez comparto el beneficio en proyectos que no tendría si estuviera solo. Y eso te tiene que dar un equilibrio positivo.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: no lo conozco lo suficiente para contestarte.

14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Yo diría que tiene que ser una persona, por un lado que crea en el proyecto, que tenga un carácter abierto, con don de gentes y capacidad de relacionarse con las personas, pero al mismo tiempo que tenga una cierta visión estratégica y una capacidad de saber repartir la tarta, que sea conciliador y que no esté barriendo siempre para el mismo lado. Posiblemente no sea bueno que ese administración forme parte de una de las empresas que forman la red. Porque siempre va a existir la sospecha de los demás de trae este negocio a la red porque no le interesa, o si en este otro que le interesa si se está llevando más tajada de lo que corresponde. Por tanto yo creo que esto es complejo. Todo eso se resuelve siendo una persona clara y honesta y que vaya de cara contando las cosas.

15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo creo que estamos en un momento de pequeñas empresas que van a ir naciendo, amparadas por personas que en tras crisis empiezan con nuevos proyectos y que muy probablemente lo hagan a un nivel muy local. Esto puede llevar a tener necesidades en un ámbito más amplio, y ahí puede ayudar empezar por una pequeña agencia y en la medida que vaya creciendo hacerlo de la mano de las demás agencias de una red.

16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Tienes que buscar una agencia que te pueda dar servicios allí donde tu estés y donde creas que vas a estar mañana. Entonces si tienes una implantación nacional ya, tiene más sentido que puedas trabajar con una agencia nacional que te pueda dar servicio en distintos sitios. Pero realmente tampoco existe eso, porque luego determinadas acciones te hacen acabar pasando por agencias locales. La clave yo creo que es tener un interlocutor válido que entienda tus necesidades y te las pueda gestionar. Si trabaja en un red, perfecto porque ya tendrá determinados contactos, y si es una agencia nacional tendrá que buscar esos contactos locales. Va a depender por tanto del alcance que tenga cada marca.

17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

De entrada parece una complicación porque cuando vayas a poner en marcha la fase de ejecución no sabes hasta que punto tienes que ordenar. Con lo cual pasas de poner las cosas en marcha por tu parte, das unas instrucciones y teóricamente si todo el mundo lo hace bien, ejecutan, a tener que estar involucrando, convenciendo, y haciendo que cada una de las empresas

aporten en la medida que se necesita. Eso lo veo complejo. Pero bueno, vuelve a ser voluntad de los que fundan el equipo.

ENTREVISTA AGENCIA IV.

Ángel Riesgo. Presidente & CEO del Grupo DDB en España

Madrid.

25 junio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Ángel Riesgo, Presidente y Ceo del Grupo DDB en España. Conferenciante habitual sobre las tendencias del sector en España. Trabajó en la directiva de Alas Publicidad, la agencia publicitaria surgida en los años sesenta, y que alcanzo un gran número de delegaciones repartidas por todo el territorio español. Podemos considerarla como una de las primeras y más relevantes agencias nacionales que, ya en los años 70, operaban coordinadamente en todo el territorio nacional a través de sus sedes regionales.

2. ¿Cuál era la estructura de funcionamiento de la agencia?

La historia de Alas fue muy interesante, aprendimos mucho, éramos gente muy joven, y gente que venía con un perfil publicitario de grandes grupos. Nos dimos cuenta cómo en la publicidad hasta entonces se necesitaba poca gestión, era un negocio con márgenes altos, del 40-50%, en cambio en Alas sí que hacía falta gestión porque teníamos que gestionar personal fundamentalmente. Se trataba de empresas relativamente pequeñas en las provincias, y sobre todo empresas dirigidas por un líder complejo. Cada agencia la lideraba alguien poderoso en su zona, y en ocasiones con unas malas prácticas tremendas. Nosotros que éramos una empresa americana, sujeta a las normativas americanas, no podíamos tomar atajos, ni hacer regalos, etcétera. Entonces estas agencias venían de tener un propietario muy poco identificado con la estrategia central.

Así pues nos dimos cuenta que había un negocio diferente del que nosotros conocimos en la agencia madrileña o catalana que teníamos, donde básicamente se cobraba normalmente la remuneración por honorarios, y en estas agencias se trabajaba todavía a comisión y se gestionaban los medios. Entonces realmente se intermediaba, eras una verdadera agencia local, tenías más margen pero había poco volumen. Con todo esto la normalización de los procesos comunes era bastante complicada. Y así fuimos trabajando, en aquella época, curiosamente, había dos directores regionales, una para la zona norte y otro para la zona sur del país, que directamente dependían de mí, y lo más sorprendente es que el del sur era nada menos que Marcos de Quinto, quien hoy es vicepresidente mundial de Coca-Cola. Marcos, con quien estudié en la facultad, tuvo su paso por la publicidad, y era nuestro hombre del sur. Y lo hizo francamente bien, Marcos es una persona muy inteligente. Pero estuvo poco tiempo, fueron dos o tres años, y luego volvió a Coca-Cola. Él venía de Coca-Cola y volvió.

El caso es que nos dimos cuenta que había una oportunidad de ganar cuentas “regionalizadas”, y ahí se empezó a trabajar con algunas cuentas, se intentaba con los centros comerciales, con los hipermercados, que entonces estaban empezando su expansión, también con las marcas de automóviles, y poco a poco fuimos lanzando el camino, y curiosamente ese camino, cuando yo ya me había ido de la empresa para montar Grupo Consultores, en un concurso para Renault se ganó la cuenta más grande que se ha llevado de carácter regional, y que lo lleva aún hoy algunas de esas agencias que son origen de aquella estructura. En resumen podemos decir de aquella época que se hizo muy bien. Tomó cierta fuerza regional, y probablemente con menos unidades –ya que se tenían agencias en plazas publicitariamente muy pequeñas- hubiera funcionado aún mejor. Hay que tener en cuenta que las culturas no son provinciales, son regionales. La separación por provincias, por ejemplo entre Toledo y Ciudad Real probablemente tampoco hay tantas diferencias, ni en ocasiones suele haber una población suficiente para que sea interesante ahí una agencia.

Hubo un negocio de comunidades autónomas, que también fue interesante en la regionalización. Esto lo hizo otra agencia, que fue Bassat. En este caso lo que hizo no fue crear una red de agencias regionales, sino convertirse en alguien regional que hacía campañas para los poderes

regionales, y repetía las campañas. Esto es una cosa muy interesante. Por ejemplo, el gobierno de Cantabria y el gobierno de Galicia, los dos querían hacer una campaña contra la droga. En este caso ya había trabajado las campañas contra la droga, o contra la violencia de género, es decir, todas las campañas y ofrecían a las regiones la adaptación de la creatividad. Esto se hacía desde Bassat Barcelona, y lo lideraba Enric Pujades. Ellos lo hacían muy bien, nosotros desde Consultores les veíamos que estaban siempre en provincias atacando el mercado, porque claro las comunidades autónomas tenían recursos en aquella época, y en cierto modo sigue siendo así, porque el principal cliente del sector publicitario es el Estado.

Siempre ha existido un debate de si este tema era algo interesante. En Francia esto es algo muy frecuente. Las agencias tienen o han tenido redes regionales, tanto Publicis, como Havas o DDB, que son agencias muy grandes en estos países, tenían oficinas en provincias. En los Estados Unidos esto es algo completamente normal. Por ejemplo DDB en Estados Unidos tiene seis o siete agencias, es decir tiene su regionalización. Las peculiaridades culturales allí también existen y son normales. Así que bueno es un fenómeno compartido en otros países.

Luego hay agencias que compiten en un entorno regional que han dado el salto al mercado nacional manteniendo su propia marca. De esto ha habido varios intentos. En esto por ejemplo ha estado muy activa una agencia que se llama Bap&Conde, de origen gallego. Esta es una de esas unidades que no están ni en Madrid ni en Barcelona y son muy profesionales. Así que siempre se ha intentado, pero no es fácil, porque este es un negocio muy personalistas, con un líder muy posicionado localmente. A veces el hecho de normalizar procesos, de poder ofrecer algo conjunto, no se consigue porque no se tiene la misma disciplina que en una multinacional, donde todo el mundo es igual, y más ahora. Hay que tener en cuenta que en este tipo de cuentas muchas veces significa ceder. Lo que si que parece necesario es que exista una central madrileña que funcione bien, y alguien hábil en la gestión de independientes.

Existen además muchas similitudes con las redes internacionales, lo que ocurre en este caso es que las cuentas globales daban beneficio localmente y ahora ya no. Antes DDB internacional o McCann daba muchas cuentas y mucha gestión a sus unidades en España. Esto ahora ya no pasa. Ahora los clientes han aprendido y lo que hacen es centralizar en grandes centros de compra los grandes costes de producción, de estrategia, de creación, y al final la producción local es mínima. Ahora con lo digital hay una oportunidad. Todo lo que son medios sociales tienen una ventaja en esto, y es que son muy locales, y hablan en un idioma, por lo que no puede llevarse desde internacional. Para trabajar por ejemplo con McDonalds en Latinoamérica, aunque su sede esté en Sao Paulo, tiene que tener equipo en Santiago de Chile, un community manager, o algo debe tener. Eso siempre, normalmente para presupuestos pequeños. Y puede que algún país tenga presupuesto más grandes, en este caso era Sao Paulo y Buenos Aires.

Yo creo que en España hay una posibilidad de ser inteligente regionalmente. Lo único que yo creo es que se debería pensar hacer algo que las grandes multinacionales hoy en día ya no pueden hacer. Las agencias de fuera de Madrid o Barcelona son más generalistas, menos especialistas. Eso es bueno, porque el cliente puede tener un servicio más global. Pueden hacer marketing directo, pueden hacer publicidad, pueden hacer digital. No sé, por ejemplo en McCann Madrid hacen sólo publicidad, porque ese es su Core, es distinto. Entonces las agencias de fuera son más globales, más holísticas. Y luego hay una ventaja fundamental y es que se tiene una mayor cercanía al cliente. Pero ojo, en Madrid también hay agencias regionales. Esto es algo que se convive también con otro nivel de agencia. Para la red se puede pensar que además de la coordinadora se necesite también una agencia en Madrid. Porque hay clientes en Madrid que en términos publicitarios tiene muy poco volumen. Al final lo que se hace en sectores como el *retail* es mucho esfuerzo local. Al final hay una oportunidad local y táctica, en lo mejor de la palabra táctica. Y es que a veces la publicidad principal es la promoción. A veces se nos olvida que la “P” de publicidad en inglés es la “P” de promoción. A veces se nos olvida que lo que realmente somos es vendedores. Yo he peleado esto mucho en las agencias. Como yo no era un purista de la publicidad, accedí al sector como Director financiero, a mi lo que me interesa realmente es la promoción. Yo lo que quiero es ver a mi cliente que se le llene la caja. Y ese alejamiento que han tenido las grandes agencias, da una oportunidad a una red más descentralizada.

Luego lo que hace falta es que se haga un esfuerzo por ganarse una reputación. Y esto es algo difícil, porque las marcas de las agencias, hasta las grandes agencias, cada vez son menos conocidas por los anunciantes. Por ejemplo el último estudio de Consultores en este sentido es demoledor. El creativo más famoso, en una encuesta de quinientos anunciantes, es conocido por siete u ocho solamente. Cada uno conoce al suyo, pero no existe a uno que lo conozcan diez personas. Es verdad que la marca McCann la conoce todo el mundo en espontáneo, o Sra. Rushmore, la conocen muchos anunciantes, pero que la conozcan de verdad, muy pocos. Y llegar en esos rankings a tener altura es difícil, y es muy importante.

Una cosa que yo observo en la publicidad, una de las degradaciones en la publicidad, es que ha dejado de haber cuentas muy grandes. Cuando trabajabas en una agencia como DDB, donde es España, para que hagas una idea, no nos interesaba ninguna cuenta por debajo de un fee mínimo, que era alto. Pero es que no nos eran rentables, porque era una agencia muy grande que vivía de cinco clientes. Al final no nos interesaban llevar algunos clientes, porque habíamos llevado bien nuestras cuentas y por nuestro perfil. Y los clientes que nos interesaban, si veías lo que hacíamos para ellos, y por lo que nos pagaban, era por un trabajo fundamentalmente relacional, marketing directo, digital, y sí, a veces hacíamos alguna campaña de publicidad, pero la mayor parte del trabajo era promoción. Esto era un trabajo masivo en el que en cuentas de Bbva o Telefónica podían llegar a trabajar treinta personas *fulltime* en cada cuenta. Eran clientes muy grandes, de mucha inversión, pero al final hay un cliente intermedio que necesita soluciones y que está regionalizado. Ahí hay una oportunidad porque yo creo que el formato de las agencias grandes es un formato que se muere. Es un formato que está basado en una excelencia en el trabajo muy grande, con mucho análisis, que el cliente no quiere pagar. Yo por ejemplo me desesperaba cuando en los *fees* el cliente te quitaba horas de planner, o te quitaba horas de dirección, porque piensa que algunos trabajos los puede hacer un equipo junior sin supervisión, pero no va a ser tan brillante lo que salga. Bueno los clientes muchas veces piensan que les estás cobrando más de lo que toca, lo que es completamente normal. Nosotros hemos estado preparando concursos a los que finalmente hemos decidido no ir, porque cuando te dicen el fee te das cuenta de que no puedes trabajar con eso. Si quieres que lleves una cuenta nacional con mala remuneración lo que te están pidiendo es que hagas un mal trabajo. Sin embargo a lo mejor estos presupuestos regionalizados o fragmentados puede ser más viable en cuentas que al final tienen una gran actividad en lo local. Y luego están las oportunidades de lo local, que obviamente a veces están en los eventos, el social media, las promos, en todas esas partes más tácticas del negocio. Un ejemplo lo encontramos en las cervezas, donde aquí en Madrid Amstel es una cerveza lateral, con poco negocio, y por ejemplo fijate lo que es aquí en Madrid Mahou, y en Valencia es sólo una cerveza más.

3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?
4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Yo creo que sí para algunas cuentas, es decir, hay cuentas que están muy globalizadas y están muy centralizadas, y en realidad la publicidad se ha convertido en algo menos importante de lo que era, porque desgraciadamente esto está pasando. La calidad publicitaria no está siendo la primera prioridad de los anunciantes, pero sí que es verdad que muchas cuentas su realidad es una realidad regionalizada. Venden localmente y en realidad hay peculiaridades locales. Y ahí para mí está todo el *retail*, que es “el nuevo rock and roll”. Las oportunidades creativas –no hay nada más que ver los festivales- no lo están dando las grandes marcas, lo están dando lo grandes *retailers*. Se están haciendo grandes maravillas, el año pasado el gran premio de Cannes lo ganó un *retailer*, lo ganó DDB con Harvey Nichols. Es el *retail* una de las grandes oportunidades, y eso es perfectamente regionalizable. Así que la respuesta es sí, pero no para todo el mundo, y cuando hablo de *retail* no sólo hablo de tiendas, hablo de banca, de seguros, todo eso es *retail*, todo eso es alguien que tiene que estar vendiendo directamente al consumidor, es decir, no es un mayorista o no es un fabricante solamente.

Por otro lado está todo el entorno digital, que cambia un poco las reglas del juego, que es verdad que es muy global, pero que tiene una aplicación y una ejecución local, las marcas

principalmente hablan con la gente de alrededor. Puedes estar chateando con alguien que está a diez metros de ti.

Y luego yo creo que hay una oportunidad que es dar un servicio un poco más liviano. Las grandes estructuras publicitarias tiene unos grandes costes, las multinacionales tienen unos costes enormes que les vienen de fuera, costes aparejados, *overhead* que llamamos nosotros, que son tan altos que al final una agencia local puede ser líder en costes. Porque es un formato mucho más horizontal, porque los directivos se involucran en las cuentas, y eso abarata profundamente el coste. Una agencia normal de publicidad grande, por ejemplo una agencia como Ogilvy Barcelona, puede tener un *overhead* del cien por cien, es decir, de lo que le cuestan los salarios tiene otro tanto de coste, en cambio una agencia moderna digital puede tener un cuarenta y cinco por ciento de *overhead*, y una agencia regional creo que debe estar en esos términos.

Y también hay menos gastos de superestructuras, por ejemplo, a mi me asustan las agencias que hay diez directores generales. A veces todavía quedan agencias que se han adelgazado por el medio, por el cuerpo central, pero tienen grandes estructuras directivas y personal muy de base. Yo tengo una grave preocupación con las nuevas generaciones de publicitarios, porque tienen muy pocas posibilidades de llegar arriba, pero esto es un problema y la globalización ha traído esto. Yo creo que existe una posibilidad de competir con agencias “deformes” en su estructura, jefes caros, quizás talentosos pero caros, con pocos equipos arriba, y luego mucho cuerpo muy básico y muy barato.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

En cualquier agencia una de las grandes batallas es luchar contra los *overheads*, en la austeridad en el *overhead* y la inversión en el talento está la clave en la agencia. Y las agencias buenas son así. Tu coges a Señora Rushmore o a SCPF, y en estas agencias lo que hay es los jefes que son muy talentosos, que son muy buenos, y hay poco personal de perfil bajo porque no quieren llevarlo todo, quieren llevar el corpus central de la cuenta, y eso les diferencia de otras agencias. Lo que pasa es que las agencias locales tienen que tener un brazo ejecucional, porque regionalmente hay mucho negocio. Yo lo que haría es invertir en el talento de las disciplinas que a veces las grandes agencias desprecian, promoción, redes sociales que es algo que desde mi punto de vista no están sabiendo hacer bien las grandes agencias, porque no está bien pagado y no está valorado, temas de eventos, de relaciones públicas, y los medios locales. Si se puede hay que seguir peleando por llevar los medios. Yo he aprendido una cosa, que no es verdad que las agencias de medios compren más baratos los medios, el coste total de los medios no es más bajo, lo que hacen es que queda un margen muy importante para ellas, y han creado algo nuevo que en mi opinión es insano comparado con el modelo anterior, donde las agencias tenían perfiles de medios. Lo ves en Mad Men, cuando la persona de medios está sentado con el creativo, y están pensando juntos porque ellos ganan por la inversión que se haga.

6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Yo creo que la diferenciación es nuestro negocio. Lo que ocurre es que a veces con la descentralización de una cuenta perjudicas a las estructuras que ya existen en el anunciante, y que suele tratarse muchas veces del mismo interlocutor con el que se relaciona la agencia. Así que el decisor suele estar centralizado y prefiere llevarlo así. Yo creo que podría existir una presión desde fuera para adentro. Por ejemplo, en un Renault, el Director de un área geográfica de Renault tiene mucho interés en poder llevar directamente una parte del presupuesto. Aquí se produce muchas veces un conflicto de intereses que puede darte problemas para ganar cuentas.

Al final yo pienso que la ventaja competitiva existe, pero es muy difícil q veces de explicar. Y hay que dar una sensación de solidez muy grande para ganar la cuenta global, porque luego ya te encuentras con el problema de las asignaciones. Los anunciantes se han empeñado en hacer un concurso para llevar las cuentas donde la creatividad manda en la elección sobre un proceso mucho más importante que es la gestión del proceso publicitario. La mala selección de agencias es un problema muy grande, y pueden generarse limitaciones importantes. Yo me he dedicado

durante dieciocho años a selección de agencias y sigue haciéndose muy mal en algunas ocasiones.

Pero si hay una ventaja competitiva es la cercanía, el estar pegado al consumidor, que al final es la clave de una agencia, el comprender al consumidor y sus peculiaridades locales. El problema de esto está en los costes, hay que saber hacer eso con unos costes equivalentes a como lo haría una agencia centralizada.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Yo creo que para el anunciante lo bueno que tienes es que eres algo diferente. Entre McCann, BBDO, Young & Rubicam y DDB, no hay grandes diferencias. El cliente normalmente ya conoce sus trabajos, sus equipos, y la gente con la que va a trabajar. En cambio, este modelo está rompiéndole el camino. Yo creo que aquí la innovación es clave. Lo importante es saber darle un aspecto de solidez. El cliente lo que necesita son garantías.

Y luego hay otro aspecto que es el cambio en los clientes, cuando yo empecé en esto los clientes eran vendedores, estaban viendo como se vendía. Ahora son compradores, y por tanto ven cómo se puede ahorrar más, porque la presión es importante. El negocio aquí ahora no es la expansión, y no parece que vaya a crecer. En cambio vas a Latinoamérica y la mentalidad es completamente opuesta. Ahí hay menos trabas a la inversión. Aquí los anunciantes en este momento no son así. Por ello el hecho de poder hacer un planteamiento que es interesante en términos económicos es muy importante. Cualquiera de estos anunciantes regionalizados saben que las peculiaridades geográficas son muy relevantes para ellos, aunque a veces no le guste porque le complica la estrategia global. El consumo de Coca-Cola no es el mismo en cada región, el consumo de telefonía tampoco, el consumo de seguros de coche, en algunos territorios no existe mayoritariamente el seguros a todo riesgo. Sin embargo en Madrid el 75% tiene seguro a todo riesgo. Puede darse desigualdades importantes en el consumo de productos y marcas entre ciudades parecidas como Madrid y Barcelona. Dentro de estas peculiaridades locales lo que se puede ofrecer es una especie de foro cultural, porque este es un país con muchas diferencias, y lo es en la política, y también es muy bueno que lo sea en la publicidad, que es un espejo de la vida.

8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Si pero creo que es fundamental que se trabaje en herramientas. Algunas de las redes en las que yo he trabajado internacionalmente, se trabajaba muy bien el tema de contenidos, *tools* para la estrategia, cosas comunes que te hacen real. Si Young & Rubicam es una sólida red en el mundo es porque sus *tools* estratégicas son buenísimas y son igual utilizadas en Nueva York que en Santiago de Chile o en Rio de Janeiro, y eso les hace diferentes. Cuanto más sólido sea esto, más marcado queda el diferencial. El discurso sería como nosotros tenemos una herramienta estratégica que la vamos a poner a tu disposición, y se va a usar igual en Murcia o en la Coruña, o Santiago.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Yo todo esto lo veo también desde un punto de vista emocional, es decir, el creativo madrileño que va a la oficina posiblemente en metro, y que no conoce España realmente, no está capacitado para pensar en tu cuenta. Y luego hay un aspecto de costes, para qué vas a pagar toda una pirámide de recursos humanos como en las multinacionales, favorece el hecho de pagar a quien va a trabajar en tu cuenta. Ahí hay una oportunidad porque el cliente eso sí lo ve. En mi época de Presidente de DDB teníamos oficina en Madrid y Barcelona, y yo abrí oficina en Zaragoza, una agencia nueva que no existía, por aquello de que estaba a mitad de camino. Pero conseguimos que todo fuera una agencia común, y ahora Madrid y Barcelona es una agencia común, trabajan juntos, coordinadamente. Un Presidente, una Directora General y un Director General Creativo

para todos. En Volkswagen por ejemplo, que está en Barcelona, puede trabajar un equipo de Madrid.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: si
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si, pero hay que conseguirla.
- *mantener flexibilidad estratégica*: seguro
- *atraer talento*: sin duda
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: nunca te vas a fiar de todos porque eres un ser independiente, pero yo creo que el Directivo de agencia local está muy solo, con lo cual la colaboración es muy importante. Yo creo que en esto es necesario crear unas reglas del juego muy claras, y que todo el mundo sepa que hay unas tablas de la ley, porque siempre habrá luego conflictos, una cuenta que se gana en la que uno lleva a un competidor, y estas cosas que pasan, o habrá alguna vez que una agencia le pueda quitar una cuenta a otro. Porque en los pactos a tanto no se puede llegar, porque este es un negocio muy competitivo y por tanto tiene que haber una cierta libertad.

11. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

La colaboración tiene que ser más importante que la competencia. Yo he ido mucho a conferencia de redes internacionales de agencias independientes, y en ese sentido yo siempre he visto mucho placer de colaborar, que también pasa en las multinacionales, porque ojo, aunque las multinacionales son unidades que comparten el mismo nombre, cuando hacen la reunión internacional, hace poco que estuve en New Orleans, y ves a las agencias de Hong Kong o de Chicago, y que son gente igual que tú pero allí, y que tienen los mismos problemas.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: yo no lo veo un riesgo, lo veo bueno, es decir, invertir en compartir es algo bueno en general. Igual que se es de asociaciones o se pertenece a determinadas organizaciones, suele ser algo que hay que saber utilizar, y se tiene que ser equitativo. Yo no veo un riesgo ahí. Pero aquí se disminuyen los riesgos con una buena selección de los socios.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: También desde el punto de vista de seleccionar a los mejores en cada zona, o por lo menos que se trate de agencias que sean indiscutibles. Porque sino no va bien.
- *Pérdida de autonomía*: Claro, hay otro riesgo y es que las agencias no son independientes para siempre, hay agencias que de repente las compras una multinacional. Entonces también se tiene que considerar esto. Y se trata de pequeños éxitos y también de pequeños fracasos, sobre todo en las mejores agencias.
- *Disminución beneficios*: bueno, si es nuevo negocio no estás disminuyendo. Lo que creo hay que conseguir es que las cuentas se lleven con rentabilidad. La rentabilidad en una agencia independiente no siempre ha sido la prioridad. Y eso es malo porque las empresas que no crecen y que no generan beneficios tienen dificultades para mantenerse. Tener una cierta disciplina financiera es algo que puede ayudar mucho a las agencias. Una agencia era algo mucho más fácil de gestionar antes, bueno por eso yo me quité de financiero, es que no tenía ningún interés en la gestión financiera. Era muy fácil. Ahora no, gestionar ahora una agencia bien, como lo hacen las multinacionales, es muy complicado. En una multinacional hoy hay que ganar el 17% de beneficio. Y si no se gana el diecisiete hay que ajustar la agencia. Esto suele ser un problema para el manager local, pero suele ser necesario para salud del negocio global. Por eso cada año las agencias multinacionales crecen más que las locales. Tienen otros defectos, porque en ese marketing delgado pierden a veces talento.
- *Cooperar con la competencia*: Yo creo que ayudar a las locales a tener un mayor conocimiento financiero debe ser una de las aportaciones de una red, y esto lo consigues a través de la cooperación. Las agencias necesitan hoy un buen financiero en el grupo. Y a veces compartir experiencias, metodologías, riesgos de impagos, hay muchas cosas ahí que a veces el director de

agencia no las ve, pero que son muy importantes. En una multinacional hoy lo primero que haces cuando ganas una cuenta es llevársela a la multinacional y ella decide si la llevas o si no la llevas. A nosotros nos ha pasado con las crisis de las Comunidades Autónomas, ganamos un gran concurso turístico de la administración, y la multinacional que sí investiga, nos recomendó que no lleváramos la cuenta. Y no la llevamos. En el fondo una red de independientes lo que tiene que dar es los servicios de valor añadido que sí que da una multinacional.

- *Ambigüedad jurídica*: no. Lo que yo creo es que depende del contrato que firmes, y de qué formato, porque hay muchos formatos. Podemos hablar de montar una sociedad común, montar una asociación o un club de empresas, hay muchas posibilidades. De todas maneras creo que la clave de esto es que nada puede ser gratis. Bill Bergman decía que una idea no es una idea hasta que no te cuesta dinero. Al final la agencia de Logroño que quiere incorporarse en la red, tiene que pagar por esto. No sé cómo hay que pagar, pero es una forma de darle valor. La gente no valora lo que es gratis. Y esto no es fácil, porque hay que darle algo a cambio. Nadie paga por nada. Pero pienso que hay una oportunidad por no necesitar de grandes estructuras burocráticas.
13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Lo primero que tiene que ser este Hub, seguramente madrileño, lo primero que tiene que ser es comercial, porque te van a comprar si tienes un perfil de buscador de negocios. Porque en una agencia los que no son comerciales no sobreviven. Si tu ofreces un modelo muy administrativo y muy burocrático, la gente no te lo va a comprar.

Luego en un segundo nivel sí que tiene que ofrecer este tipo de herramientas, de *tools*, apoyos, y el hecho de compartir, que es muy útil. Por ejemplo la capacidad de organizar un encuentro en Madrid entre los financieros de la agencia, para que compartan cómo controlan el negocio, puede ser muy valiosa. Pero al final lo que van a pagar los socios es un plan de captación de negocio.

Lo último es que tiene que ser una persona de mano izquierda, de habilidad en *managenet* global. Normalmente no será un publicitario al uso. Veo más un comercial hábil liderando quizás junto a otro perfil más de coordinación, con habilidad para las relaciones humanas. Yo he vivido esto con algunos directivos que teníamos, como Marcos de Quinto, que era un profesional brillantísimo, pero no era fácil en el trato, porque era un líder nato. En cambio en el norte había una persona menos brillante pero que manejaba sus equipos con mayor habilidad. Y siempre sin crear superestructuras.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?
15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?
16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

ENTREVISTA AGENCIA V.

Gonzalo Sánchez-Taín. Director General. Agencia McCann España.

Madrid.

25 junio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Yo soy licenciado en Derecho, aunque tengo una vena periodística que he mantenido siempre paralela a mi carrera en el mundo publicitario y de marketing. Lo digo porque acabé derecho y luego estuve en la radio en Valladolid una temporada hasta que dejé el periodismo y me dediqué al MBA del IESE, y a partir de ahí empecé mi carrera en marketing. Estuve en Pepsi cuatro años, luego en Tabacalera, entre una y otra estuve en BBDP Mancebo, que fue mi primera experiencia en agencia, cuando Juan Mariano Mancebo era accionista de esa red. Luego estuve en Electronic Arts de Director de Marketing, y luego ya entré en McCann. Inicialmente con Director de Servicios al Cliente y desde 2002 soy Director General de Madrid, y desde 2008 Director General de España. Llevo quince años en McCann.

2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?

No trabajamos en local, más bien al revés, incluso trabajamos para marcas para fuera de España, con esta crisis nos hemos visto obligados a salir fuera. Al final McCann España sigue apalancada en vender alto valor creativo y estratégico. Tenemos creativos de primer nivel, lo que nos permite que marcas desde fuera de España nos pidan proyectos. Coca-Cola por ejemplo, que es un cliente emblemático de la casa, nos da *briefings* para hacer la campaña global de navidad desde Atlanta, por ejemplo. Ahora se están reorganizando en *charters*, que llaman ellos, y te pueden pedir un *chárter* para Fanta en Latam, por ejemplo, por tanto tenemos tendencia a salir fuera de España. Lo que es el mercado nacional, no lo veo tanto en McCann como en otras marcas del grupo. Por ejemplo Momentum, las agencias que están más en contacto con el mercado del punto de venta o lo regional, aquí puede tener sentido una estrategia de más *approach* local. En McCann la verdad es que todas las marcas que trabajamos las llevamos a nivel nacional, de todos los sectores diría yo. Otra cosa es que haya algunas acciones o algunas implantaciones en punto de venta o traducciones a eventos y bajadas determinadas a nivel más regional, pero McCann como agencia en España tiene tradición de trabajar con marcas nacionales.

3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?

Muy excepcionalmente sí, pero quizás lo haría más Momentum, que es una agencia del grupo, es Grupo McCann y al final consolida dentro de McCann World Group, que diríamos nosotros. Momentum sí me consta que hace ese tipo de acciones, porque al final eventos y patrocinios es un área de esta empresa del grupo. McCann es más la creatividad.

4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

La verdad es que para nosotros el ámbito regional es como otro mercado, y desconozco el funcionamiento interno del mercado. Nosotros desde aquí vemos que las agencias locales y regionales son más empresas locales, casi pymes en algunos casos. Sí que puede haber alguna agencia excepcional, pero la verdad lo vemos como un mercado distinto. No sé en qué medida pueden estar afectadas para el nuevo escenario, en el que sí han cambiado cosas para las grandes. Así de entrada sí que me parece que en tiempos de crisis todos tendemos a reducir estructura, y en ese sentido sí que tiene sentido trabajar en red, y que haya cierta agrupación, lo que pasa es que los clientes que tienen estas agencias son muy locales también, así que tiene pros y contras una cosa y otra.

A mi de entrada me parece extraño, aunque casi me pongo más en el papel de cliente que es donde he trabajado yo, porque yo he sido cliente en una multinacional, en Tabacalera y en Pepsi,

entonces me cuesta ver la necesidad, frente a una agencia que me aporta soluciones de marketing a nivel de conceptos, campañas, etcétera, centralizada en un equipo en Madrid, o en Barcelona me da igual, pero una única agencia. ¿qué ventajas tendría trabajar con una red regional? Parece como una confederación de agencias, de entrada me suena como complicado. Me parece que me puede ser más barato por estructura, pero luego se supone que los buenos profesionales están en las agencias multinacionales. Puedo estar equivocado, pero al menos a nivel de percepciones. Así que no le veo demasiadas ventajas, lo que al menos si le veo es que si mi proyecto como marca va a ser tremendamente local, tiene mucho de implantación local, tiene más sentido. Entonces ahí veo claramente una ventaja que no tendría un gran grupo. Si es algo más que una campaña (táctica), si algo estratégico o de continuidad, no es tan interesante. Lo veo, por ejemplo, para comunicar un evento que organice McCann y necesite implantarlo en muchas localizaciones distintas, por ejemplo creo una cerveza para las fiestas, que es un concepto global o nacional. Pero luego hay que adaptar ese concepto a cada fiesta regional. Ahí me vendría fenomenal tener una red de agencias locales. Porque ahí no va a llegar un Ogilvy o un McCann, con esa flexibilidad, con esa rapidez, con ese conocimiento local. Ahí lo puedo ver, según qué tipo de proyectos puede parecer interesante, pero no como alternativa al modelo actual de agencias existentes.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?
6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Veo que si el punto, insisto, es para determinado tipo de proyectos, sí que lo veo diferencial, pero como una nueva fórmula para trabajar en el mercado lo veo más complicado. Es como sumar intereses muy distintos en algo donde, si la ventaja diferencial es el conocimiento local, vale, que según qué proyectos y qué clientes puede ser muy interesante. Pero siempre desde la óptica de la implementación local. Las campañas publicitarias no necesitan tanto. Desde luego desde el punto de vista de los clientes que tenemos ahora mismo en McCann. A lo mejor habrá otro tipo de agencias que tienen otra visión, no digo que no. Pero las marcas que trabajamos en McCann que son bastante globales no me las imagino trabajando con una red de agencias locales, a menos que fuera para un tema de implantación.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?
8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Bueno no necesariamente la creatividad tiene que estar en la parte central de la red. A lo mejor hay una creatividad patrón que nace de la central, estuviera en Madrid o donde fuera, y se aporta creatividad a la campaña general desde los creativos de las agencias locales. Depende siempre de qué fuera el *briefing* o el proyecto, hablar en general siempre es complicado. Puede haber una creatividad patrón y luego una adaptación local. Es como trasladar al modelo nacional lo que para una marca global es el modelo "mundo", es decir ¿hasta qué punto las campañas tienen que venir de global y luego las adaptas a nacional? Pues es que hay muchos modelos, y probablemente ninguno es de éxito sobre otro. Hay épocas, marcas y escenarios diferentes. De esto hablábamos el otro día en una sesión de *Global Brands* que había aquí. Hay marcas con una estrategia muy centralizadora, donde casi para cambiar una coma aquí en España hay que pedir permiso a San Francisco y tal, y otras que dejan mucha libertad, que respeta dando dos o tres parámetros de posicionamiento luego puedes hacer creatividad local libremente, y cosas intermedias, y ponemos siempre el ejemplo de MasterCard, que tiene un posicionamiento estratégico muy claro, que es el de *priceless*, pero luego sin salirte de ahí te permiten hacer mucha creatividad local. Bueno pues ese planteamiento entre lo global y lo nacional lo puedes trasladar igual a lo nacional y lo local. Puedes tener en esos sentido mucha libertad para hacer mucha creatividad muy dispersa.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Yo como anunciante quizás me daría miedo, porque se supone que a nivel provincial tampoco tiene porqué haber un talento creativo, si la marca es potente pero en todas las sedes no me fiaría de cómo es el nivel de todas. Pero tendería más a un mayor control, es decir la parte creativa, incluso “patrón” por llamarlo de alguna manera, estuviera en la central, y luego los demás se dedicaran a adaptarlo en cada región, y adaptarlo a los intereses y a los insights locales, por su puesto. Pero centralizar la creatividad cuanto más mejor porque es lo mejor para el mensaje unificado de la marca.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: agregar valor sí, porque todo o que sea compartir recursos, incluso recursos ociosos de uno y otro sitio, y compartir conocimiento y aprendizaje de lo que hacen otros, yo creo que sí que lo consigue.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si desde luego, porque además cada uno actúa en un mercado distinto.
- *mantener flexibilidad estratégica*: a eso me refería antes con compensar recursos. Yo tengo capacidad libre y estoy asociado, puedo dedicar recursos a otra, que me los contrate, y canalizarlo mejor. Este negocio consiste en tener el menor *overhead* posible, por lo que cuanto más factures tus recursos al cliente mejor.
- *atraer talento*: eso no creo que tanto. Yo creo que atraer talento sobretodo depende de las marcas para las que trabajas. Sobre todo el talento creativo. Los creativos se obsesionan por sus bobinas y su portfolio, y eso lo que es esencial es “para que marca he trabajado”, no tanto si la agencia está en red regional o no.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*:

11. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

Bueno, el tamaño del negocio también, es decir, empresas que sean complementarias con la mía. Pero ya desde el punto de vista de que hablamos de negocio regional, ahí ya existe un mercado complementario. Puede darse también que dentro de una red tengamos especialistas.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: hombre es que hoy en día funcionas mucho con estructuras flexibles, no tienes que contratar fijo hoy en día. Cada vez más trabajamos con estructuras freelance, en ese sentido lo que tienes que tener es una buena cartera de freelance que te limite en este riesgo. Eso es lo que podemos decir que hace la red. La clave es tener una estructura buena fija y luego contar con estructuras flexibles.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: si hombre esos riesgos existen siempre que hablamos de fusiones. Esto que hablamos es más una federación, con lo cual la parte egoísta que siempre existe en este mundo empresarial está más salvaguardada. Pero bueno riesgo siempre hay de que no se entienda la gente, pero sería peor una fusión en ese sentido que esto.
- *Pérdida de autonomía*: pero ahí haces un balance, siempre pierdes autonomía pero es a cambio de algo. Si lo haces es porque te interesa.
- *Disminución beneficios*: eso nos pasa ya incluso a nivel nacional, que tienes la opción de colaborar con otra agencia, que a lo mejor pierdes beneficio. Pero sabes que si no lo hicieras con ella, no lo ganarías, entonces hay un *trade off* ahí.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: no lo sé, la verdad es que el tema jurídico yo me pierdo más. Tenemos nuestros asesores para estas cosas. El tema jurídico al final también es sentido común, seguro que hay maneras de hacer lo sin ambigüedad, osea, dejar las cosas claras en contratos privados para saber hasta dónde se llega y hasta dónde no. El derecho es bastante razonable siempre en eso y es una buena herramienta.

13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Este negocio cuanto más tengas un perfil mixto mejor, porque es un negocio muy variado. Yo lo que veo en ese modelo que estás planteando es un modelo de manager, es decir, quien dirija eso tiene que ser un perfil muy conciliador de intereses, no el típico empresario muy carismático, que puede tener más autonomía e independencia para tomar decisiones. Al revés, alguien más dialogante y muy conciliador. Desde luego alguien muy comercial también, con mucho sentido financiero, sobretodo un manager. Y luego ya si tiene capacidad, un buen sentido creativo etcétera, pero eso ya no es tan importante. Puede no hacer falta, para eso están los creativos y los de cuentas. Es un trabajo muy de *management* y de dirección.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo creo que existen seguro, pero no sabría cuantificarlo. No creo que sea una tendencia de estas que claramente aquí se va a demandar cada vez más. Yo creo que no, yo creo que siempre se ha necesitado implantación local de temas nacionales, por ejemplo. Y que ahí hay una oportunidad segura. Luego simplemente hay que saber detectarlas. No en todos los sectores y no en todas las marcas. Pero muchos si. Las cervezas es un ejemplo claro de mercado regionalizado. Entonces oportunidades seguramente las hay y tenga sentido ese planteamiento. Que puede ser un modelo válido desde luego, lo que no creo yo es que sea un modelo muy mayoritario.

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Es que yo si soy anunciante, el planteamiento que haría para estas cosas, más que una red de agencias plantearía una marca de ámbito nacional, un McCann, y luego una agencia local. Yo posiblemente preferiría, a no ser que fueran cincuenta provincias en las que tengo que hacer cosas y entonces me interesaría seguramente más la red. Pero muchas veces al final no son tantas. Las Fallas...es que al final son tres o cuatro. Por tanto quizás me interesaría más un McCann para lo gordo, y luego una agencia en Valencia, otra en Cataluña y otra en Galicia, por ejemplo. ¿Y que encima estén asociadas entre ellas? Bueno, pero no me parece un driver eso. Incluso yo como cliente le puedo pedir a McCann que se entiendan con ellas, y me quito yo. Pero bueno, puede haber algo ahí y puede haber una oportunidad, pero no me parece que exista un hueco muy gordo a nivel local.

16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Pero bueno si lo haces de otra maneras necesitas más inversión y supone más riesgo también. Tendería a ser conservador en eso, es decir, si lo puedo hacer con otra asociada, probablemente pierda algo de margen, pero puede ser un modelo que me asegure fidelizar al cliente también. Tendría que compartir un poco más el ingreso, pero es otro modelo, es menos arriesgado. Pero si encuentras el buen partner seguramente es mejor, más seguro.

ENTREVISTA CONSULTOR I.

Juan de los Ángeles. Profesor Universitario y Socio Consultor en C4E.

Bilbao.

26 junio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Brevemente, yo empecé en el mundo docente, en la Universidad en el año 90, empezando mi tesis doctoral, terminé la tesis en el 94 y desde entonces empecé a dar clases. Ahora mismo soy profesor titular de la Universidad de Navarra y doy clase de creatividad y de teoría de la publicidad. Y al mismo tiempo compagino ser profesor en la Universidad con formación para profesionales en C4E, que es una empresa que montamos hace diez años pero que prácticamente estamos impulsando un poco más desde los últimos tres años. Y luego durante todo este tiempo he estado dedicado tanto a la docencia como a la investigación, como a tareas de gestión académica, he sido director del departamento de comunicación audiovisual en la Universidad de Navarra, y ahora estoy como las dos cosas, como profesor normal y como formador de profesionales, que es lo que en realidad me gusta. Escribiendo, aprendiendo, y dedicado a este mundillo. Pero mi perfil está más dirigido a todo lo que es investigación en *management*, no un sector académico puramente dicho, yo estoy mucho más pegado al terreno, por así decirlo. Y eso según como lo mires es quizás lo más valioso.

2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?
3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
4. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?
5. En el caso del sector publicitario, ¿cree que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Considero que es una alternativa, sin ninguna duda, lo que no sé es si es mejor o peor, en el sentido de que estamos en un momento en que parece que todo es válido, pero depende del momento. Creo que la estructura colaborativa lo que permite en primer lugar es tener equipos más pequeños, y montar también servicios en función de cada proyecto y subirlo y bajarlo en tamaño de forma muchísimo más rápido.

Creo que también tiene la ventaja de que te encuentras con gente bastante senior, distribuida por distintos sitios. Creo que también es más barata para el cliente en general. Creo que también es más cercana, es decir creo que tiene muchas ventajas, y que además son ventajas que están bien vistas, y muy de moda. Es decir, equipos pequeños, equipos flexibles que pueden subir y bajar según demanda, que además son gente buena, que está pegada a tu público, que es algo muy interesante para algunos clientes. ¿Cuál es la pega que les ves? Pues que a priori parece más complicado de gestionar, a veces un anunciante grande quiere un solo interlocutor, y no liarse. Al cliente al final mucha veces parece que le da igual la estructura interna de la agencia, lo que quiere es el producto, su publicidad, su estrategia. Veo que a veces lo que le falta es fuerza de negociación. Esto difiere mucho cuando hablamos de las grandes redes que había antes en España. Las de BSB, Delvico... pero mi sensación es que no tenían tanta capacidad de negociación de cara al cliente grande. Lo que puede hacer un McCann, Walter Thompson, Oglivy, cuando negocia mundialmente medios para clientes grandes, tienen una fuerza que no la tienen las redes. Ya se queda como una opción más pequeña. Y para mi se dan soluciones que palian eso, que no son necesariamente regionales pero sí que son redes de agencias pequeñas. Entonces claro, yo no te sé decir qué es mejor y que es peor, y tampoco te sé decir qué vida va a

tener, porque ves que en la historia de la publicidad lo que se lleva es el cambio. Entonces ves que en un momento dado funcionan muy bien las redes regionales, tienen ventajas indudables, luego de repente empiezan a ser muy patentes las desventajas que tienen y desaparecen. Luego como los grandes grupos también tienen grandes desventajas, vuelven a resurgir las agencias regionales. Es como si los dos modelos tienen grandes ventajas pero no sabemos encontrar la agencia perfecta. Quizás en encontrar ese punto intermedio es donde está el éxito. Y quizás ahora sea el momento.

6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?
7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Creo que sí. Hay una diferenciación latente porque nadie lo está haciendo claramente, al menos a nivel regional en España, ahora mismo. Y hay una diferenciación latente que para el anunciante es valioso en cuanto a que encuentras algo que para él de verdad le resulta rentable.

Pero esto no sirve para todos los anunciantes, porque tiene que ser un anunciante que de verdad le interese conectar con públicos regionales y que al mismo tiempo tenga visión global. Necesitas un tipo de anunciante específico, aunque hay anunciantes que pueden entrar en ese perfil, pero no todos. Entonces creo que es valioso en cuanto a que tu ofreces una red que sea simple de gestión, de un simple interlocutor, que además ofrezca un nivel más alto de creatividad porque además conecta con el público local, y un precio competitivo en el mercado. Si tu metes estas tres cosas, la gente te va a decir *“me interesa”*, ahora si te va por algún lado, es donde los otros te van a decir que son mejores. Te van a decir *“hombre, las agencias regionales es que no son tan creativas”*. Y tú dices, *“no, yo soy más creativo porque estoy más cerca”*. Ayer por ejemplo estaba viendo un anuncio que no sé quien lo ha hecho, un anuncio de Eroski que se llama *“Bilbaoterapia”*. Es un anuncio para Bilbao, para los bilbaínos. Tu ves esto y sabes que es imposible que lo haga una agencia de Madrid. Tiene un nivel de conexión con el público, de creatividad local, de empatía, que es imposible que lo haga una agencia centralizada. Entonces por ahí hay una línea de atracción de clientes. Ahora, tiene que ser simple de gestión y no te tiene que subir mucho el precio. Ese es el equilibrio que tienes que estar.

Y luego para el cliente normalmente es mucho más fácil, una campaña, la misma para toda España, y sin complicaciones. A no ser que vea un beneficio patente para su línea de negocio. Y este tipo de cosas lo son.

8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

También hay una tendencia natural en el sector que yo no sé hasta dónde llegará, que es la localización cada vez mayor de toda tu comunicación. Pero claro, te tiene que llegar el bolsillo. Lo que tú vas viendo es que conforme nos vamos globalizando más, surge la tendencia contraria que es, el consumir quiere verse como individuo, quiere que le hables de forma individual, y culturalmente se ve, cuanto más desarrollada está una sociedad, más importancia se le da a las diferenciaciones locales. Parecía que iba a ser al contrario. Pero en las culturas locales, las tradiciones locales, hay una especie de proteccionismo de lo tuyo y de lo distinto. Entonces ahí puede que hayan anunciantes que digan que esto les da igual. Si que hay valores universales, formas de comunicación universales que sirven en todo el mundo, y hacen una campaña para todos, que pueda ser muy creativa y ya está. Y otros que digan que quieren entrar a esto, hablar a los de Valencia por las Fallas, a los bilbaínos con las traineras, entonces hay mucho anunciante que entra a eso. La banca por ejemplo hace mucho eso, tiene mucho que ver con el enfoque tradicional. La banca, las cervezas, la gran distribución... entonces ahí, una red de agencias locales que ofrezcan localización puede funcionar. Y luego siempre está lo del dinero, que tu luego digas que no se te puede disparar y pagar como si tuvieras diez agencias. A mí lo que más me ocuparía de este modelo en red es la forma de cobrar, para no parecer una opción más cara. El cómo cobrar es esencial para que el modelo sobreviva. En las cuestiones de gestión, la

viabilidad de la red muchas veces te la juegas en eso, una sola interlocución, un solo cif, una forma de cobrar razonable.

9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?
10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Esta es la pregunta del millón. Una de las cosas que me atrae es que se trate montar una red sin que haya uno que sea el dueño. Esto añade más dificultad al asunto. Viendo un poco otras redes similares que hay por el mundo la sensación que yo tengo es que hay como dos extremos, las que son como asociaciones, que ahí nadie hace nada, ahí simplemente se intercambian cosas, pero asociaciones como muy flojas de vínculo. Y luego están las redes de verdad, que trabajan con un mismo cliente en distintos sitios, o por disciplinas también comparten cosas. Entonces esta propuesta de red es muy singular por eso, porque es una red de verdad, no solamente unos señores que se reúnen una vez al año, si hay un vínculo en el que coinciden, o que viajan por el mundo. Entonces esta red no es eso. Y tampoco es una red de agencias que es un propietario que ha puesto sus agencias por el mundo. O por España en este caso. Entonces, todo esto, añade complejidad.

A mi me parece que para que una cosa de estas sobreviva, yo creo que no hace falta compartir la creatividad, yo creo que tampoco haría falta centralizar casi nada. Ni siquiera los de cuentas, los de investigación. Pero sí que hace falta un equipo de coordinación fuerte. Con unas reglas del juego claras y aceptadas por todos. Entonces yo creo que eso sería lo único que habría, que tendrías que tener. Y luego tu asignas, si te sale un cliente tu aplicar el concepto este que le gusta tanto a los americanos que es *leader agency*, que es lo mismo que hacen los anunciantes cuando trabajan con múltiples agencias, es decir, una agencia líder y el resto que trabaja en torno a ésta. Un esquema similar, que ya está inventado, que intuyo un sistema como este debería tener, que es una *leader agency* por proyecto. Entorno a él se integran las demás y el manda y marca las reglas del juego. Se trata de un árbitro, un arquitecto de todo que es la unidad central. Puede desempeñar el rol de jefe de proyecto, de acompañador, pero creo que la clave de esto es que no tienes una estructura centralizada muy grande. Pero sí que necesitas unas reglas del juego claras, aceptadas por todos, que además estén escritas, y formalizadas. Y luego unos pocos coordinadores, que en parte se pueden dedicar al *new business* y en parte a la coordinación, y a identificar si la *leader agency* lo está haciendo bien, si las colaboraciones están funcionando bien, es una especie de “*nani*”. En la agencia *Mother* de Londres las llaman así, una especie de Director de cuentas que se encarga de que todo funcione. Pues algo así.

11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):
 - *agregar valor a su actividad empresarial*: para la agencia desde luego que si, sin ninguna duda. Bueno, se tendría que conseguir, pero de entrada y desde un punto de vista teórico, sin ninguna duda, si.
 - *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: claramente si.
 - *mantener flexibilidad estratégica*: si pero necesitas acomodar el equipo. La colaboración puede complicarte mucho la vida o facilitártela mucho. Entonces, en función de cómo encajen las piezas, arbitrar las reglas del juego, el hecho de tener las “*nanis*”, pero en teoría si, osea que el objetivo de participar en una red sería aumentar flexibilidad, claramente.
 - *atraer talento*: yo creo que también. A la gente valiosa le interesa mucho más trabajar en una red de estas que en una agencia pequeña. Estás más conectado y más abierto al talento, a conocer a otros, a compartir proyectos con gente de distintos sitios, a viajar... cambian las reglas del juego. Te haces grande siendo pequeño. Ese es el asunto.
 - *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: si pero tiene que ser gente que lo entienda. Yo creo que cualquier que se suba a la red, gana. Y cuando compartes también ganas. Porque parece que cuando compartes pierdes, pero por lo que aprendes, siempre ganas. Me parece que una red como esta es una oportunidad para constatar que si tu compartes ganas.

12. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

No sé si hay mecanismos. En el fondo crear una red es como encontrar socios para tu negocio, entonces ¿qué mecanismos empleas para encontrar un buen socio? Pues al final te vas conociendo, empiezas poco a poco, normalmente las redes, o en todas las sociedades a uno lo metes como colaborador y luego puedes hacer un escalado de colaboración con la red. Habrá agencias que nunca entrarán a esto, que no entenderán el modelo de colaboración. Lo que interesa no es que entre, sino identificarlo cuanto antes. Otros en cambio entrarán en seguida. Normalmente yo creo que la única forma es hacer un escalado de vinculación, en función de la actividad que vayas detectando en los posibles socios de la red, y luego también tener una estrategia para echar a los que no funcionan. La red es como una estructura de confianza y de afinidad, tienes que tener muy claros todos los criterios de entrada y los procesos y también los criterios de salida, porque no hay nada que le pueda hacer más daño a una red que tener un socio que no encaja pero que no lo puedes sacar. Y luego darse un tiempo para conocerse.

13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: me parece que es el mayor riesgo. No sé si aquí entra también cómo repartes el dinero, cómo estimas lo que cobra cada socio en un proyecto conjunto. La gestión financiera es la mayor dificultad de una red, junto con encontrar los socios buenos.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: claramente, pero es un riesgo normal de cualquier cosa, no exclusivo de una red de agencias.
- *Pérdida de autonomía*: un riesgo para mí leve. Porque en cuanto te metes creo que es un riesgo sólo teórico si está bien organizado. Con la red ganas clientes, ganas en nuevas formas de colaboración, pero es muy difícil que alguien que haya traído un cliente se quede sin él. Lo que si permite es que el servicio a tu cliente se mejore con la participación de tus socios.
- *Disminución beneficios*: va hilado con lo anterior. Si armas bien la forma de cobrar, de colaborar y de distribuir el dinero, no tiene porque pasar nada.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: mi percepción es que no tiene porque haberlo pero es un asunto que tienes que dejar atado desde el principio. Una red como ésta, lo que tiene en común es que son complejas en la gestión de la colaboración. Entonces si tú no dejas atadas las formas de funcionamiento, lo normal es que eso explote en algún momento. Por tanto legalmente es también importante atarlo muy bien. Y conforme va entrando más gente en la red, todavía más. Yo entiendo que es esencial, no creo que tenga que haber mucho riesgo.

14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Yo creo que tiene que ser un perfil de entrada *senior*. Necesitas alguien con gran capacidad de gestionar gente con talento, y gente que son directivos y son dueños en sus propias agencias, y esa gente te tiene que reconocer para coordinar. Porque sino harán lo que quieran. Creo además que se tiene que dedicar preferentemente a conseguir clientes, pero que también tenga una cierta capacidad de liderazgo y de gestión de proyectos. Creo que un perfil mixto con las dos cosas, comercial y gestor, pero que además tenga cierta autoridad para decir cómo se tienen que hacer las cosas, y sin imponer.

Yo la estructura que tengo en la cabeza es que una de las agencias es líder y esta figura es como el observador que está vigilando si todo va bien o no, y quizás el que responde de cara al cliente en último término. Aunque quizás en un determinado proyecto lo pueda hacer a través de la *leader agency*. Tiene que ser además un generalista de la publicidad, con funciones de supervisión para asegurar que los objetivos se cumplen. Yo lo veo más como un guardián del procedimiento, y que además fija el procedimiento, y que consigue nuevo negocio.

15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo creo que es interesante pero al mismo tiempo, para que la gente la vea interesante hay que contarla muy bien. Yo creo de entrada es una oferta que si la cuentas no te entienden. Me parece que hay que hacer un esfuerzo importante en comunicación, en contarse bien, en desgranar los beneficios, crear prácticamente una cultura nueva.

Por otra parte la gente puede tener una percepción de que esto es una cosa antigua, porque hubo y desaparecieron. En general creo que es algo que de modo natural el anunciante no lo pide. Un anunciante reconoce los perfiles de agencias especializadas, pero no surge de forma espontánea la necesidad de los servicios de una red. Así que yo creo que sí que hay hueco, pero hay que contarlo, y eso es una tarea extra de nuevo negocio.

16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Yo creo que de entrada el anunciante ni se lo imagina, pero si necesitas una campaña en un territorio determinado, por ejemplo en Málaga, lo primero que piensas es ¿quién hay en Málaga? Y no se te ocurre que exista una agencia en Madrid con agencia en Málaga y otros territorios. Creo que depende mucho el éxito de contarlo, y que ocupe una alternativa en la mente de los clientes. Ahí es cuando si que te conviertes en una opción, y ves necesidades cubiertas a más medio y largo plazo que para una acción puntual en Málaga, por ejemplo.

17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Creo que te complica mucho la vida, mucha complejidad interna a la fuerza, pero creo que no hay otra forma de hacerlo si quieres entrar en una dimensión nueva. Y así tienes que encontrar la fórmula para que después de que te complique, luego te lo haga más fácil. Lo lógico es que una red de agencias de este tipo mejore sus métodos de trabajo y que sea más eficiente. En el fondo supone meterte en un lío pero te obliga a una serie de medidas que mejora mucho tus modelos de gestión si lo haces bien.

ENTREVISTA AGENCIA VI.
Iker Mújica. Creativo freelance.
Valencia.
8 julio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Yo soy Iker Mújica, me he formado en la Universidad del País Vasco, soy licenciado en Publicidad y en Periodismo, y después de dar muchas vueltas en el año 2007 me ubiqué en Valencia. En el mundo de la agencia me he formado y he desempeñado tareas siempre como creativo publicitario. En 2012 es cuando dejo el mundo de la agencia y empiezo a trabajar por mi cuenta. Hoy en día colaboro como externo con distintas agencias como Publips, Engloba, Cul de Sac, Smäll, muchas diferentes agencias pero todas ellas regionales. Ahora mismo soy un profesional independiente, y en algunos proyectos me contratan como creativo, en otros casos como Director creativo, en otros casos como copy o incluso como corrector. Cada uno tiene una visión sobre lo que yo puedo hacer, y según esa visión que tienen de mi trabajo, me llaman para uno u otro proyecto. Es curioso, porque las agencias te posicionan en un sitio y luego ya no te llaman para otras cosas.

2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?

Yo te puedo hablar desde el punto de vista de Valencia, que me parece que es bastante peculiar. Yo lo que he visto es que las agencias han disminuido su tamaño, ha salido mucha gente de las agencias, y desde hace seis meses o un año esta tendencia ha cambiado y están empezando a crecer de nuevo. Pero estamos hablando de agencias que han pasado de tener unas cien personas como Engloba, que no sé cuántos eran exactamente pero eran muchísimos, a quedarse en diez o quince personas. Ahora están volviendo a contratar. Esta tendencia ha sido la misma en todas las agencias, menos en una, Cul de Sac, que tampoco es una agencia, es un estudio de diseño y de branding, que en estos años donde todo el mundo se ha hecho pequeño, ellos se han hecho grandes.

3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?

Yo creo que hoy en día todo ha cambiado, y la filosofía de colaboración no es una excepción. Cada vez las agencias están más habituadas a funcionar con perfiles externos como el mío. Creo que también los equipos internos de las agencias se han habituado a trabajar con gente de fuera. Es como que la crisis ha conllevado que mucha gente saliera de las agencias, y al colaborar con equipos externos se ha visto que el trabajo crece, y los equipos han visto al trabajar con externos una oportunidad para hacer crecer sus proyectos, en vez de ver competencia fuera, que era un poco nuestra visión antes de 2010, cuando los que nos veíamos abocados a colaborar dentro de las agencias nos veíamos un poco cuestionados. Yo creo que esta visión ha desaparecido completamente, ahora se ve a la gente externa, tanto creativos como diseñadores, ilustradores, directores de proyectos, se les ve ahora como gente que te ayuda a hacer tu trabajo más grande. Ahora se busca a la gente por sus habilidades específicas. Hoy hay curiosidad por el talento, eso antes no existía. Ahora hay una necesidad de buscar el mejor talento para cada proyecto, esté donde esté.

4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Yo creo que la cooperación y la apertura que existe de cara a los freelance, ha tenido eco también a nivel de empresa, es decir, si es más fácil trabajar con profesionales independientes también lo es trabajar con otras agencias u otros equipos que conozcan el terreno mejor que tú. Esto ya se ha hecho mucho antes en entornos internacionales, y ahora se ha desarrollado a nivel España. Yo recuerdo una red histórica que se llamaba Tauro.

También hay una gran verdad en la que el modelo cooperativo ha crecido y ha madurado. Los valores sociales se están imponiendo sobre otro tipo de valores. En toda esta filosofía global de

colaboración, de buscar el talento, también tiene que entrar buscar el conocimiento local, es lógico, si hay alguien allí que conoce el terreno mejor que tú, lo mejor es que colabores con él.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Yo creo que más que las crisis económicas, el cambio organizativo se ha modificado hacia modelos más colaborativos, por su capacidad de llegar a públicos más segmentados. Las agencias locales te permiten llegar a públicos segmentados a nivel geográfico de manera más eficiente. Esto es España es importante, porque es un mercado con muchos matices geográficos. Hay unos matices que nos hacen país, otros que nos hacen comunes a toda Europa, incluso a nivel global, pero hay una idiosincrasia propia en cada región. Por tanto la capacidad de llegar de forma directa a tu público a través de un vídeo en Internet, de una web, de un proyecto local, es lo que ha hecho que este modelo madure. Antes también lo había si lo piensas, porque había más desarrollo de televisiones regionales, pero creo que Internet ha traído también la consciencia de esta manera de trabajar, que antes también había quien la practicaba, pero creo el cambio se debe más al cambio de mentalidad que conlleva la aparición de Internet, las redes sociales y la manera de interactuar de las personas, que a una cuestión económica.

6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Yo creo que el anunciante valorará positivamente que haya alguien que le garantice el conocimiento del terreno, porque todos hemos visto campañas de grande marcas aplicadas a nivel local, hechas desde Madrid que eran un auténtico desastre. Yo recuerdo una campaña de Mahou que hablaba de “empezar en la Universidad de Valencia y acabar en el barrio de El Carmen”, bueno una serie de mensajes que eran como de laboratorio, y que no tenían feeling con la realidad de la ciudad. Es como que cogen elementos de la ciudad pero no cogen el sentimiento de las personas. Esto sólo lo puedes conseguir si estás dentro del tejido cultural de la ciudad, sino es realmente difícil.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Yo no lo veo como algo innovador. Puede que lo sea, no digo que no lo sea, pero no lo percibo como algo innovador. Yo creo que la innovación hoy en día se consigue con otras cosas, que creo no tiene que ver con la fórmula de colaboración con otras agencias regionales.

8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Hombre si tienes la seguridad de que la otra agencia sabe organizarse al menos tan bien como tú, al final lo que haces es colaborar en proyectos que son beneficiosos para todas las partes, también para el cliente por supuesto. En ese sentido no creo que deba ser complicado ser más eficiente que de manera individual. Se supone que cuando tú montas la red vas a pedir a las agencias que se integren una serie de requisitos a la hora de organizarse y de trabajar donde establecer unas mecánicas que aseguren el buen trabajo y la coordinación entre los recursos internos y externos.

En cualquier caso tampoco estamos diciendo que sea fácil trabajar con colaboradores en la distancia. También porque tendemos a ser críticos con lo de fuera, entonces si no hay una colaboración directa donde te conoces y te entiendes, y te complementas, pueden surgir roces. Puede ocurrir que se vea que alguien está intentando imponer su criterio, no sé, son este tipo de cosas a la hora de valorar el trabajo sobre el terreno, que es lo que yo más conozco, creo que puede surgir. Igual me estoy aventurando, no lo sé, pero me imagino que si tu preparas algo, lo envías a una agencia de otra región, te cuestionan, y la forma de hacerlo no es la adecuada, o no encaja con lo que tu entiendes que tiene que ser tu proyecto, pues tener una visión muy negativa de este tipo de ajustes, y de la colaboración empresarial.

Yo creo que lo más difícil es generar la sensación de equipo entre gente que colabora de manera puntual, y que además no se ha buscado. Probablemente cuando un creativo o un diseñador busca a un colaborador que le interesa para un proyecto, el mero hecho de buscar alguien en concreto ya hay parte de ego, “he sido yo quien ha pensado que esta persona puede hacerlo bien”. Sin embargo cuando es la propia estructura quien te aboca a juntarte con otro equipo, y la decisión no es tuya, ahí los egos son peligrosos. Este es un sector un poco especial en eso.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Yo creo que la relación con el cliente debe estar en la central, y la dirección del proyecto también, pero ya en cuanto bajas a la estrategia, la creatividad, el diseño, todo lo que es el talento creativo, todo esto debería estar a nivel local. Cuanto más cerca esté del terreno más sentido tiene el hacer esto.

También podría plantearse como un equipo central para campañas nacionales o de mayor dimensión, que en un momento dado tuviera los creativos en la central para proyectos de alto nivel, pero al mismo tiempo se puede tener la interlocución local cuando se trata de un cliente muy regionalizado en el ámbito geográfico de una agencia, por ejemplo un Kaiku en el País Vasco, u otra tipología de clientes como una empresa familiar, que una agencia local va a saber gestionar mejor, va a tener mayor sensibilidad con el cliente. En este caso puede ser que la gestión sea local y el talento regional. Por tanto la estructura va a depender de la tipología de los clientes. Luego hay sectores específicos donde la regionalidad tiene un componente fundamental, como por ejemplo las cervezas, hay que saber para quien trabajar, y ajustar la estructura a esto.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: si, yo creo que si, por lo menos en determinados proyectos y determinados clientes, no para todos, pero para los que necesitan tirar de ese tipo de estructura, si. Además me da visibilidad para un tipo de clientes que antes no lo tenía, por lo que en ese caso también.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si, seguro que si. Y porque hay cosas que no se pueden copiar. Antes había miedo a que se copiaran determinadas cosas, pero este nuevo modelo nos ha ayudado a darnos cuenta de que hay cosas que no se pueden copiar. Por mucho que colabores tu seguirás siendo tú y el otro seguirá siendo el otro. Habrá aprendizaje, no cabe duda, pero la esencia de cada agencia se mantiene. Y luego además de pensarlo hay que implementarlo, que es también muy importante, y ¿eso como se copia? Eso no se copia, ese miedo no puede existir.
- *mantener flexibilidad estratégica*: claro, porque puedes verlo como algo que desarrollas internamente, algo en lo que colaboras, algo que desarrollas parcialmente de forma interna y en otras colaboras, puedes desarrollar tú una parte y la otra entregarla a otro equipo para que la desarrolle, aunque tú no estés presente. Así que creo que hay muchas posibilidades.
- *atraer talento*: no creo que sea algo que brille en el oscuro mundo de la publicidad. Creo que es algo más empresarial. No me parece que a alguien le atraiga meterse en una estructura simplemente porque se tenga esto.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: yo creo que si te decides por entrar en este proyecto es porque confías en esto, en el proyecto y en la manera de trabajar. Una vez que te metes, tener reticencias es un poco peligroso, porque enfrentas dos fuerzas opuestas. Si por un lado necesitas confiar y por otro estás desconfiando, al final en el trabajo se va a acabar notando, yo creo. Y si además los equipos van a tener roces y fricciones y tú vas a tener que acabar resolviendo esas fricciones, si tu tampoco te fías, es que esa estrategia no es la más adecuada para ti. Porque te vas a acabar contagiando de la desconfianza de las personas, y digamos que la empresa tiene que estar a otro nivel.

11. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

Posiblemente a través de estar de acuerdo en un código ético. Pero tendría que ser al principio, cuando decides formar parte de algo así. Creo que deberían existir unos principios comunes para todos los integrantes, un código que tienes que aceptar y que no vas a quebrantar.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir):* si así es existe el riesgo, puede que se requieren muchos recursos y no ves el beneficio en un periodo inicial, y eso desalienta. Y es que es difícil medir los recursos que va a necesitar un proyecto.
- *Dificultades de integración (falta de química):* puede pasar, claro. Pero yo creo que todas estas cosas tienen que estar al principio, es decir, si no hay feeling te tienes que dar cuenta al principio, y no anteponer tus intereses empresariales a lo que te dicen sus entrañas. Y es que sabes que hay gente que sabes que no vas a poder colaborar, o que te van a engañar, y que van a firmar cualquier cosa. Entonces hay un componente humano e instintivo que te tiene que decir con quien sí y con quién no.
- *Pérdida de autonomía:* no, yo creo que no.
- *Disminución beneficios:* no porque seguramente de otra forma no tendrías esos beneficios añadidos. Se trata de que aumente tu volumen de negocio.
- *Cooperar con la competencia:*
- *Ambigüedad jurídica:* yo creo que no es tanto la figura jurídica como una filosofía de colaboración y de trabajo. No creo que haga falta. No sé la verdad cómo funcionan aquí las leyes en este sentido. Esto debe ser algo que se tiene que establecer previamente. Un sistema donde el resto de socios pueda decidir cuando un socio no está cumpliendo con lo acordado. Imagínate que hay una agencia que está en Galicia, y tiene mucho volumen de trabajo para compartir, y busca a una agencia de Valencia, a una de Alicante, de Córdoba, de donde sea. Pero llega un momento cuando todas las agencias necesitan de su colaboración para desarrollar proyectos en otro territorio, y nunca tiene tiempo, y siempre pone pegas. Debería haber algún mecanismo para resolver esto, y poder sacar al socio que no funciona y buscar a uno nuevo. Así que posiblemente necesitas un papel asesor externo, para que en la fase inicial se establezcan unas pautas de funcionamiento.

13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Creo que tendría que tener varias figuras que resolvieran diferentes funciones. Una más de captación, y con capacidad para vender el proyecto, y otra que sea capaz y esté orientada su actividad a la coordinación de toda la gente de diferentes agencias que colaboran en un proyecto. Y seguramente haría falta alguna figura más. Pero entiendo que son perfiles muy distintos y complementarios. Por otra parte, la parte de creatividad, y para una marca que se capta desde una agencia entiendo que es la agencia que la capta quien lidera creativamente, aunque luego pueda pedir apoyo a otras agencias para que desarrollen proyectos de identidad local. Pero si se captan a nivel nacional los proyectos, tal vez también tenga que haber un equipo creativo a nivel nacional para dar respuesta. Lo que pasa es que es peligroso, porque los egos en este mundo son muy peligrosos. Y no es fácil colaborar. Y no es fácil sentirte a las órdenes de alguien cuando tú ya tienes un cargo, cuando tú ya eres director creativo de una agencia, por ejemplo. Si empiezan a darte órdenes o a discutir tu criterio desde otra agencia, es realmente delicado.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo no sé si el mercado lo está pidiendo, pero creo que es un servicio muy útil para las marcas, porque si no surgen alianzas a largo plazo van a tener que surgir alianzas puntuales con gente local que pueda resolverte la papeleta local. Eso siempre va a estar ahí. Así que o se subcontrata desde la agencia, o existe una red que ofrezca ese servicio, y que no deje escapar nada, ni lo nacional ni lo regional. La verdad es que no creo que exista una demanda real, pero si pienso que la mayoría de los productos tampoco tenían una demanda real antes de existir.

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Si, si conozco esa opción seguramente por lo menos la estudiare. Creo que hay una labor importante de dar a conocer el modelo porque posiblemente no sea muy conocido. No es algo que esté en la mente de los grandes anunciantes, yo creo. Luego hay una filosofía un poco difícil en este país, y es la del centralismo, que todas las grandes marcas trabajan con Madrid, y es una pena que no exista una filosofía de búsqueda de talento, donde no es tan importante dónde esté la agencia como el trabajo que haga. Y hay un gap todavía. Parece que tienes que sacrificar tu vida personal para crecer, porque tienes que irte a ciudades duras para vivir como Madrid, y realmente me parece incluso más interesante trabajar con gente que tenga las vidas más relajadas. Eso por ejemplo en Estados Unidos no pasa, y aquí hay gente que lo ha logrado romper a través de su posicionamiento. Por ejemplo empresas como *Cul de Sac* aquí en Valencia lo ha logrado vencer, y no tiene que estar en un sitio determinado, porque tiene un servicio Premium para marcas Premium que hace que les busquen a ellos. Pero es una pena que haya que irse al centro siempre para poder trabajar con marcas nacionales.

16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Sería un poco el modelo de agencias como Social Noise, que dependiendo del modelo que les entre, trabaja con perfiles externos especializados, es decir, buscan gente que saben del tema sobre el que van a trabajar, y asignan a las cuentas, sobretodo a nivel de talento, gente que estén alineadas con la cuenta en cada caso. También hablamos de proyectos en los que no sólo hablamos de publicidad sino también de contenido.

Creo que uno de los hándicaps que podemos encontrar es que en todas las agencias que desarrollan un proyecto se ve una cierta identidad, hay como una firma de la agencia en la que trabajas que te marca. Y esto, aunque parece que te limita porque tienes una identidad que no eres capaz de salir de ella, al final no es así, sino que se trata de un posicionamiento, un estilo que te define, y que da confianza, porque es eficaz, ya te ha funcionado en el pasado y te sigue funcionando en el presente. Y creo que eso en estas alianzas se diluye un poco. Osea, es más difícil saber qué esperar de la agencia que estás contratando. Al mismo tiempo puedes encontrar ideas de otras agencias que se presentan y se cuentan de otra forma, y eso también es como un soplo de aire fresco. Creo que en todo caso el freno lo veo en la agencia, no en el cliente que normalmente no percibe tanto estas diferencias entre las agencias, nos ocurre más a las agencias y profesionales cuando nos miramos entre nosotros.

ENTREVISTA CONSULTOR II.

Ricardo Hernández. Director General HGBS Consourcing.

Valencia.

08 julio 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Ricardo Hernández, socio director y Director General de HGBS Consourcing. Somos la primera firma de Consourcing en España, un modelo nuevo de consultoría muy enfocado al pragmatismo, y no tanto a generar documentos sino a la implementación de esa documentación. Estamos fundamentalmente en España, que es nuestro mercado capital, y también tenemos presencia con delegados propios en México, en Bolivia y en Perú.

2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?

Desde mi conocimiento, por lo que yo conozco, existe la figura de un socio director, que ejerce más a nivel comercial o de gerente. Luego tienes dentro el socio o director creativo, que es la persona que se ocupa más de dar ese enfoque a las campañas. Y luego creo, por las estructuras que yo conozco, que las agencias en general cuentan con un personal de base que tiene una experiencia y formación limitada. Creo que hay un salto entre el personal directivo y el que se ocupa de la ejecución. Y esto nos lleva a una falta de acercamiento entre las estructuras de las agencias y las necesidades del cliente. Cuando tú presentas un plan de marketing con una estrategia clara, donde ya enfocas a un segmento, a una cartera de productos clara, y luego te encuentras en la estrategia creativa con un socio que suele ser muy hábil, pero cuando ya le pasas el trabajo al equipo de abajo, te lo baja. Y encuentras muchas dificultades, con clientes y nosotros que lo hemos probado con nosotros mismos, y que nos ha ocurrido igual.

3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
4. ¿Crees que cada vez más se está dando esta figura de colaborar con agentes externos?

Creo desde mi punto de vista que tanto al sector de la consultoría como al de la comunicación le está afectando mucho este incremento de *freelance* que se ha quedado por ahí desperdigado, y no obstante creo que la calidad del trabajo que puede hacer un equipo, dista mucho de la que puede hacer un *freelance* al final. Eso para mí es fundamental. Si que es cierto que la competitividad en precio de esta gente es lo que está generando mayor volumen de trabajo para estos perfiles. Me parece además que la empresa tiene que tener muy claro lo que quiere para poder contratar un servicio de estas características. Sino, el *freelance* se queda corto. Creo que estos perfiles cada vez son más, y es posible que haga daño en el sector de la comunicación, aunque las empresas que tienen ya un cierto posicionamiento, no creo que les vaya a hacer mucho daño.

5. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Yo creo de hecho que como estrategia empresarial, el buscar alianzas tanto fuera de las fronteras como en el propio mercado local, en diferentes ámbitos que complementen o bien regionalmente o bien a nivel de cartera de productos, es una estrategia eficaz siempre y cuando esté muy bien pensada. Porque el posicionamiento de la empresa debe ser muy coherente con las alianzas estratégicas que se desarrollen, y que esté la hoja de ruta muy bien definida.

Nosotros tenemos experiencia haciendo alianzas estratégicas, algunas de ellas no han dado ningún resultado y otras a día de hoy siguen siendo una fuente de ingresos interesante, pero por experiencia sé que al final, antes de poner en marcha una alianza, es muy importante saber el rumbo y los objetivos que se persiguen. Porque si no tienes bien definida la hoja de ruta y dónde quieres llevar, antes o después surgen los problemas, y es matemático. Esto nosotros lo estamos viendo con clientes nuestros, con nosotros mismos, con *freelance*, etcétera. Así que las alianzas hay que estudiarlas con mucho cuidado. Y deben ser estratégicas de verdad. Al final es un

modelo de hacer negocio que para un proyecto individual puede ser una salida, pero luego quizás estás dándole herramientas clave de tu negocio a potenciales competidores, o parcelas de negocio a otras empresas que no debería ser.

6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Desde mi punto de vista la masa crítica, que al final es lo que se busca, aumentar el volumen de negocio a través de una alianza, es algo que te debe permitir dar un servicio compartido. Siempre y cuando no incorpore que elementos de tu ventaja competitiva se traspasen, o bien si se hace que sean complementarios, que no estés alimentado a una compañía competidora, puede ser interesante.

Es absolutamente clave, por supuesto, si vas a generar un crecimiento que no va a ser orgánico, porque decides no incorporar estructura, pero tampoco inorgánico porque estás comprando, que midas muy bien cual va a ser el coste de esa UTE, por llamarlo de alguna forma. En definitiva, creo que la estructura es un elemento clave en cualquier proceso estratégico.

7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

En mi opinión lo que yo conozco y lo que nosotros hemos preguntado a nuestros clientes, es casi más una barrera más que una palanca. El cliente tiende a pensar que nada es gratis y nada es por nada, por lo tanto si tu colaboras estratégicamente con alguien lo que quieres es garantizarte tener un mayor negocio para ti. En nuestra experiencia la clave está en que las facturaciones se mantengan separadas, que no se vaya con una misma sociedad y que preste el servicio otro, ya que esto puede suscitar incertidumbre por parte del cliente.

Si se va a hacer un proyecto global con mucha fortaleza y que se va a orientar a largo plazo, es interesante plantear una marca global que agrupe a todos sus integrantes. Si es un tema de colaboraciones puntuales que puede aportar valor y que puede ser una colaboración continua, pero manteniendo la independencia de las empresas que participan.

8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Yo creo que es algo que está ya muy utilizado. No veo el elemento innovador. A pesar de esto, yo creo que en nuestro mercado se adolece de hacer procesos como los que se hicieron en compañías extranjeras en los años 80 y 90 y que hoy en día se ha convertido en grupos más fuertes de lo que eran. Yo creo que en empresas españolas esto no se ha dado tanto. No veo movimientos importantes en el mercado doméstico, es decir, se podían producir muchas más alianzas estratégicas de empresas, que permitirían aumentar talla en un sector y avanzar muchísimo a nivel de cuota de mercado desarrollando verdaderas alianzas con sentido. Y eso es algo que hoy por hoy no ocurre. Y así vemos como marcas tan importantes como puede ser Frudesa en los años 80, llega el grupo Bonduelle, se la queda, y en vez de impulsar la marca que tiene el 50% del mercado, decide impulsar la otra marca, por lo que acaba fagotizándose a sí mismo y perdiendo cuota de mercado. Entonces te preguntas como una alianzas de concentración de fuerzas de un grupo tan importante no lo ve.

9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Para mí eso va a depender mucho del cliente al que me dirija. Si el cliente es un cliente que monitoriza mucho el diseño de la campaña, la creatividad... aquí puede ser un problema. Pero si el cliente delega cien por cien y existe una relación muy abierta y buena comunicación, creo que la deslocalización está siendo muy útil y muy acertada en muchos casos. Creo por tanto que aquí depende. Determinados clientes necesitarán que esté ahí el equipo, que exista una interlocución directa y que el cliente pueda ver muy bien cómo se está avanzando con el proyecto, y en otros casos hay clientes que no quieren participar, y quieren que se lo entregues al final y ya está.

10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: si podría aportar valor, pero lo que decía antes, matices. Dependerá del posicionamiento, la estrategia del cliente y cual es la situación concreta
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: por supuesto, seguro. Ahí si trabajas con otros equipos hay capacidades nuevas. Incluso yo comentaba antes que podía ser peligroso por la transferencia de conocimiento entre competidores.
- *mantener flexibilidad estratégica*: yo creo que si. Siempre y cuando esté bien estructurada, porque reduces el número de personal y lo compartes con otros.
- *atraer talento*: ahí creo que puede ser lo mismo que la primera, dependerá del caso.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*:

12. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

Nosotros hemos tenido un acercamiento hace muy poco de una empresa muy consolidada, y de un tamaño superior al nuestro, que hay parte de su cartera de negocios que la tienen muy similar, y al final la decisión, incluso siendo capaces de generar un poco más de valor, la decisión fue que no. Al final las fuentes de las ventajas estratégicas son cuatro: los procesos, habilidades, conocimientos y comportamientos que tiene tu organización, los sistemas, y la organización con la que dotas a este proceso. En la medida en que tu competidor sea capaz de identificar o atrapar valor en esas áreas, y tú veas que eso es estratégico para tu negocio, debes de valorar muy bien si te resulta realmente estratégica la vinculación con otro agente del sector para tu empresa. Creo que se puede aportar más valor, como hacemos nosotros ahora, con empresas que hacen consultoría, pero la hacen en áreas complementarias a la nuestra, y que no tienen solapamientos en la cartera de productos. Porque sino te encuentras que vas a un cliente, y estás colaborando con alguien con quien chocas, porque estás presentado propuestas diferentes sobre lo mismo. Entonces no tiene mucho sentido competir en las mismas áreas. Así que es posible que exista la “*coopetición*”, pero requiere quizás mucha madurez. Quizás en este caso, la propia regionalidad del modelo es lo que te permite que exista esta complementariedad en tu oferta. Por eso te digo que hay que saber cuál es la estrategia del otro. Si el otro está buscando un crecimiento a medio-largo plazo, tu le estás abriendo las puertas al mercado local que es su mercado futuro, por tanto habrá que medir muy bien con quién hacemos y qué hacemos.

13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: por supuesto, como hagas una mala estimación de recursos, una de dos, o te toca meter más horas, lo que representa costes, para llegar a los compromisos pactados, o incluso habiendo calculado un precio/hora por el que responder a unos trabajos, te toca incorporar más gente al equipo para poder desarrollarlos. O también viceversa, puedes tener horas muertas y tiempo ocioso.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: también, en función de si la filosofía de la empresa es muy inflexible y estricta, puede que las personas, ese talento que hayas destinado a ese proyecto pueda tener mayor capacidad de integración a equipos multidisciplinares o no. Yo creo que ahí depende mucho de los egos de las personas que participan en los proyectos.
- *Pérdida de autonomía*: tanto como pérdida de autonomía me parecería exagerado. Si pierdes autonomía, tienes que ganar mucho más dinero. Por tanto hay que definir bien porqué pierde una autonomía.
- *Disminución beneficios*: es que ahí creo que hay una cosa que es vital, y es que los beneficios están en función de cuales son tus objetivos. Si tus objetivos estratégicos están en captar masa crítica, tu puedes estar invirtiendo dinero y tener menos rentabilidad, entendiendo el beneficio como rentabilidad, pero tu objetivo estratégico era captar masa crítica, no tanto el beneficio como aspecto principal. Los objetivos para mí hay tres: consolidación, rentabilidad y crecimiento. Si tu objetivo es de crecimiento puedes tener menos rentabilidad a corto plazo, pero estás invirtiendo para tener un mayor beneficio a largo plazo, porque estás creciendo con

incrementos de facturación, pero inicialmente con mayores costes. Para mí en una alianza estratégica algo fundamental es saber cuál es el objetivo de la alianza.

- *Cooperar con la competencia:*
- *Ambigüedad jurídica:* no sé si estoy en disposición de darte muy buena respuesta en este aspecto, ahora bien, los contratos hoy de colaboración están muy bien atados, y se pueden atar contratos con bastante claridad, con un jurista adecuado que lo haga bien, y definir los roles de cada uno.

14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Yo creo que la comercialización del servicio, sobretodo en comunicación, tienen que ser las personas más preparadas, y que sepan comprender esa filosofía. Por supuesto, la parte de administración, si está centralizada, es más que suficiente. Y luego yo creo que hay servicios básicos que da el área creativa, que puedes tener al creativo local que está más en el “*face to face*” y luego tener un servicio creativo más centralizado de soporte general. Yo creo que se debería dejar una estructura para todos los servicios generales de la empresa que fuera liviana. Una agencia de publicidad, como mucho una persona de administración, las personas de grandes cuentas, y poco más.

Mira, como ejemplo si te vale, nosotros en México, en Bolivia y en Perú mantenemos dos agentes comerciales, en cada una de las plazas. Tuvimos un gerente en México que hacía las labores de dirección, al cabo del tiempo, a los dos años y medio, se fue y no lo hemos repuesto. Y este año hemos captado allí un proyecto, una planta fotovoltaica, y lo estamos llevando con un comercial allí, y los técnicos aquí. No te hace falta más. Y en Bolivia lo mismo. Se puede hacer mucho deslocalizadamente. Lo que tienes que saber es qué deslocalizas.

15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Al final esto es un mercado muy competitivo donde hay que ver en qué estás apostando, por calidad, servicio, o el precio que das. Una empresa pequeña hoy, que tiene menos costes, que por lo tanto tiene que ser mucho más ágil en la toma de decisiones, y mucho más rentable en costes por el volumen de negocio que tiene que generar, para cubrir su umbral de rentabilidad, si esa empresa, por ejemplo del ámbito industrial que te factura 10 o 15 millones de euros, y que tiene un pequeña marca con un mercado que está empezando a salir a otros territorios, que por ejemplo procede de Andalucía y ahora te está empezando a salir a Madrid o Barcelona, para esta tipología de empresas, que se le ofrezcan los servicios de una red de agentes locales, y que no supone un coste adicional, es decir se está siendo más competitivo en precio, y si mejoras el servicio de la multinacional, que te lo va a cobrar, ya estás siendo más competitivo. Por tanto la red siempre va a dar más valor al cliente, siempre y cuando no exista lo que habíamos hablado al principio, competitividad interna, etcétera, es decir, que no se fagociten entre las empresas. Si el objetivo de la alianza estratégica es la capacidad de hacer llegar a sus clientes a más mercados, siempre es más positiva.

16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Eso ya no lo sé, eso dependerá de qué socios te has buscado. Si tú te asocias con un equipo igual de eficaz que tu empresa, y estáis funcionando de maravilla, con los mismos objetivos, el tipo de servicio al cliente, si todo esto se cumple, al final ganas. Ahora bien, si te asocias con alguien que por política de empresa sale a las 5, y no comparte tu orientación al negocio, perderías valor. Por eso para mí es tan importante la filosofía de con quien te asocias.

ENTREVISTA ANUNCIANTE II.

Catarina Bastos. Responsable de publicidad. Ikea España.

Madrid.

17 septiembre 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Soy Catarina Bastos, responsable de publicidad de Ikea en España. En realidad responsable de publicidad, como se concibe en Ikea, es la parte de contenidos, y más relacionado con la parte de medios ganados. Para medios propios hay otra persona también en el área de contenidos.

Dentro del departamento de marketing de Ikea estamos divididos en medios y contenidos. En esta organización cambiamos hace dos años, para adaptarnos a la revolución digital, y tanto dentro de la parte de medios como de contenidos, estamos organizados en medios propios, pagados, y ganados. Yo formo parte de la parte de medios pagados. Hablamos de responsable de publicidad para simplificar. Toda esta organización depende del responsable de comunicación externa, y en el caso de la parte de medios, dependen del responsable de marketing de Ikea.

2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?
3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?

Tenemos nuestra agencia estratégica, *McCann*, una agencia también estratégica de medios, *Ymedia Link*, y *McCann MRM* para digital. Además contamos por supuesto con agencias especializadas en estudios de mercado, que lleva otra estructura dentro de nuestro departamento de marketing. Luego para medios ganados, toda la parte de relaciones públicas, ahora hemos cambiado. Trabajábamos con *Ketchum* desde hace unos quince años y ahora estamos con *Tinkle*.

De hecho, las agencias trabajan mano a mano, y nosotros, los equipos de medios y contenidos, también en equipo con todas ellas.

4. ¿Ha trabajado o trabaja con agencias de ámbito regional para ajustar los mensajes de su marca a un territorio?
5. En el caso del sector publicitario, ¿cree que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Totalmente. Yo creo que no hay otra manera de hacerlo. Al fin y al cabo los medios tradicionales venían trabajando de una misma manera, agencias muy online, o muy offline... etcétera. Hoy en día las campañas son mucho más 360 grados, el consumidor es el que está en el foco, y tú le tienes que hablar desde distintos canales. Entonces, o tienes alianzas entre estas agencias (online, offline, local, nacional, etcétera), o estás perdido. Quiero decir no hay otra solución.

Cada día vamos viendo como la innovación que tenemos en los medios facilita que todo se trabaje de una forma más integrada. Nosotros trabajamos con agencias donde cada uno es especialista en su materia. De hecho por ejemplo hemos empezado a trabajar con la parte creativa de *Ymedia* en formatos especiales, pero nos damos cuenta que la agencia de medios es especialista en medios, y que cada uno con su especialización aporta valor.

La especialización también en la parte geográfica. En las campañas locales, las agencias del territorio hacen propuestas más ajustadas al perfil del consumidor de lo que puede hacer nuestra agencia estratégica creativa. Lo importante es que cada uno trabaje en su especialización, pero todos coordinados.

6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Creo que se trata de un modelo mucho más horizontal, y con perfiles multitarea. Y yo entiendo que también tiene mucho que ver con esto que hablábamos de los nuevos medios. Yo sí que noto muchísimo que la manera de consumir los medios es hoy en día muy diferente, lo que requiere de perfiles mucho más “*multitask*”, con visión de cómo se va a ver una campaña en una red social o en otro canal, que todo esté coordinado. Entonces yo creo que esto es algo que también contribuye. Hoy en día las campañas de cualquier director de marketing son más 360 grados, y requiere de estructuras más amplias, con visión 360 en diferentes disciplinas. Aquí también se soporta mucho mejor una estructura horizontal.

7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Si por supuesto, yo no conozco este modelo. Para nosotros, para Ikea, el valor añadido que aporta este modelo, frente a otras agencias más estratégicas, es el conocimiento del entorno local. El hecho de que se pueda disponer de agencias en diferentes ciudades, garantiza justo esto. Y esa es la principal fortaleza. Porque no se trata de una agencia local sólo en Valencia, sino que a lo mejor también en A Coruña o en Bilbao puedo contar con una agencia de alto valor dentro de la red.

Además, a nosotros como cliente nosotros nos cuesta encontrar buenas agencias en territorios específicos. Por lo que nosotros también nos facilitaría mucho contar con una agencia que nos dé acceso a agencias locales. Esta es una fortaleza también.

8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Me parece muy innovador y me parece también que ofrece un servicio muy adecuado a las necesidades de los clientes. Nos facilitaría la vida, en este sentido se podría decir.

9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Bueno esto es algo que tendrán que valorar internamente las agencias, si es eficaz o si no lo es. A mis ojos inicialmente lo es. Luego pueden existir problemas o impedimentos internos. Yo desde luego no lo veo. Desde fuera no vemos ningún perjuicio porque entendemos la ventaja.

10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Yo creo que los creativos deben estar en la ciudad de origen, porque esa es otra fortaleza, el conocimiento del mercado local, de la sociedad, y que si no vives allí no te acabas de enterar de esa sensibilidad del lugar.

La persona de cuentas entiendo que tiene que estar muy cerca del creativo, porque es un poco como el traductor a nuestros ojos. Todo lo demás, yo creo que puede estar centralizado, bajo mi punto de vista. Aunque a nivel de interlocución con nosotros, con el cliente, muchas veces lo que uno quiere es tener una persona de contacto cerca de la oficina. Los *briefings* y las reuniones funcionan mucho más si son en persona que a distancia.

11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: yo creo que si, por las fortalezas que he comentado antes.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: si totalmente.
- *mantener flexibilidad estratégica*: si

- *atraer talento*: pues fíjate, si alguien con talento vive en Barcelona o en Madrid tiene muchas posibilidades. Pero una persona con talento que quiere seguir viviendo donde ha nacido y donde ha crecido, es una pena que se tenga que desplazar a Madrid.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: sí, es una forma de protegerme compartiendo información. Eso es.

12. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

Nosotros, trabajando en multinacionales, sabemos que muchas veces casi cuesta más la comunicación que hacemos “de puertas para dentro”, es decir, vender las cosas internamente, que “de puertas para fuera”. Es un trabajo intensísimo. Supongo que las relaciones en la red de agencias será algo también así. Por tanto el objetivo sería que todos quisieran hacer más potente en nacional la marca de la red que la marca local. Siempre sabiendo que la fortaleza está en lo local.

13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: imagino que si porque es un tipo de trabajo diferente y nuevo. Y en todo esto, en la parte desconocida, hay siempre un riesgo en no valorar bien el tiempo de dedicación de los equipos propios.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: sí, esto total! Sobre todo si las agencias locales son veteranas y llevan ya un tiempo en el mercado.
- *Pérdida de autonomía*: supongo que sí. Si de repente te aventuras en algo como esto es porque piensas que vas a ganar mucho, pero también vas a perder bastante autonomía.
- *Disminución beneficios*: no, yo lo veo como algo positivo, y también pueden ampliarse el número de clientes. Esto lo veo más positivo que negativo.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: lo desconozco.

14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Aquí hacen falta perfiles con mucho “don de gentes” y capacidad de integración entre las agencias. Alguien muy aglutinador, muy integrador. Y externamente, de cara a los clientes, yo ahora estoy acostumbrada a trabajar con un cuentas que viene de la mano de un creativo. Ahora con la red yo tendría una especie de intermediario: yo cliente, luego este intermediario en Madrid, y yo supongo que tendrá que haber otro perfil de cuentas en la agencia del territorio, de la mano del creativo local. Por tanto tiene que ser un aglutinador de cuentas. Veo a alguien así.

15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Yo supongo que dependerá muchísimo de las marcas, porque de hecho hay algunas marcas que ni siquiera bajan al territorio “país”, que hacen campañas para toda Europa o de carácter mundial. Yo dentro de lo que conozco, hay siempre campañas que tienen la necesidad de bajar mucho al consumidor de a pie. Y el consumidor de a pie no es español, es gallego y es valenciano. Entonces en todos estos casos que es importante estar cerca del consumidor local, está fórmula me parece que se adecúa a las necesidades de estas marcas.

Una agencia estratégica nacional es más para establecer la estrategia de marca a largo plazo. Pero cuando hablamos de acciones donde hay que estar cerca de la persona, y reflejar su vida y sus costumbres, y quieres de verdad hacerle un guiño y que la marca sea cercana a esta persona, ahí necesitas conocer bien su entorno.

16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Así en abstracto veo más beneficioso tirar de la red directamente, porque así me estoy evitando la burocracia de tener que contactar con agencias en cada caso. Por otro lado depende mucho de qué tipo de estrategia tenga uno a nivel local. Porque nosotros en momentos concretos de aperturas, y donde tenemos necesidades muy concretas en un territorio, en esos casos dependerá un poco, pero así en abstracto va a ser mucho más fácil para el cliente tirar de una red.

17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Si tienes que cubrir varias ciudades es mejor que sea la red quien cubra las distintas ciudades.

ENTREVISTA ASOCIACIÓN I.

Agustín Beamud. Gerente Club de Marketing del Mediterráneo.

Valencia.

21 octubre 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Soy Agustín Beamud Cortés. Soy Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Ceu Cardenal Herrera, soy Master en Gestión Comercial y Dirección de Marketing por la Universidad Esic, y licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Ceu Cardenal Herrera. Dirijo desde 2007 el Club de Marketing del Mediterráneo, antiguo Club de Marketing de Valencia, que es una asociación sin ánimo de lucro, que representa al sector del marketing en la Comunidad Valenciana. Estamos en Valencia y en Alicante. Contamos con dos tipos de asociados, socios individuales y socios corporativos, y con proyectos ya en marcha desde hace algún tiempo como el “Club de las primeras marcas de la Comunidad Valenciana”, el “Observatorio de marcas de la Comunidad Valenciana en el exterior”, y la creación del primer buscador de empresas de comunicación de la Comunidad Valenciana, entre otros proyectos.

2. ¿Podría definir cómo es para usted el modelo actual de agencia frente al modelo tradicional?

Ha habido muchísimos cambios. Principalmente yo creo que ha habido un cambio hacia lo digital muy fuerte. Creo que ha habido un antes y un después en el tema digital. Y eso ha provocado que gente se quedara fuera, porque ha conllevado un cambio generacional en las agencias. Antes era todo más sencillo. Tenías un cliente que gestionabas su cuenta, y era todo mucho más claro, era “sota, caballo y rey”, eran unos procesos muy claros. Pero creo que el tema digital en las agencias ha democratizado mucho todo, ha abaratado costes, y ha dejado entrar a gente nueva. Para algunas personas ha sido un problema y para otros ha supuesto una oportunidad. Esto yo creo que ha sido un cambio tremendo.

También creo que el outsourcing dentro de la actividad de la agencia es también hoy en día una realidad. Había estructuras difíciles de mantener con los tiempos que corren, ya que creo que ha habido una disgregación de agencias. Muchas agencias han reducido tamaño, por lo que han preferido subcontratar muchos servicios o aliarse.

3. Trabaja con agencia ¿qué tipo de agencia? ¿Especialización por áreas de servicio, áreas geográficas?
4. ¿Crees que cada vez más se está dando esta figura de colaborar con agentes externos?
5. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Totalmente. Las alianzas estratégicas son necesarias porque los mercados son muy distintos, la segmentación es cada vez más importante, y las agencias necesitan especialización, con perfiles muy especializados en muchísimos servicios que una sola agencia es posible no sea capaz de integrar en sus estructuras. Además muchos servicios son coyunturales y puntuales, entonces tener una buena red de alianzas estratégicas es algo necesario hoy en día. Entonces la rigidez de las agencias de antaño pienso yo que hoy en día no tienen cabida. Además las alianzas dan muchísima flexibilidad.

6. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Si, es producto de muchos factores. Estar en red te genera flexibilidad, genera un abaratamiento de costes, posibilita servicios muy especializados. Ahora el consumidor cada vez está más

segmentado y especializado. En esta situación, producto de los cambios en el entorno sin duda, estar en red es una ventaja. Yo lo veo clarísimo.

7. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

A ver, depende. Vamos a ver, en realidad yo lo veo una ventaja, pero habría que preguntar a cada cliente. Cada cliente es un mundo y hay que saber lidiar con cada cliente y saber transmitir las ventajas de trabajar en red para cada cliente. Además creo que habrá sectores más permeables que otros a la diferenciación que supone esta formulación en red.

Yo creo además importante que al cliente hay que darle la sensación de que la comunicación va a ser fluida, directa, rápida, en red. Porque es una cosa que al cliente le puede dar un poco de miedo. Al cliente hay que dejárselo muy claro. Pienso que es una ventaja diferencial si se consigue transmitir bien al cliente, y en la red hay una comunicación rápida, fluida, directa, para que al cliente no le dé miedo y no se vea desamparado. Los clientes son muy exigentes.

8. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Yo pienso que dependerá de la comunicación, me explico, tradicionalmente yo creo que siempre se ha trabajado de alguna manera en red. Ahora más, pero creo que es algo que no se ha dicho claramente. Aquí por tanto la importancia de la comunicación es clarísima. En la oportunidad de saber comunicarlo creo que estará mucha de la innovación. Hoy en día sigue siendo innovador en sí mismo, pero me imagino que será algo que dejará de serlo en un tiempo. No obstante yo creo que una de las claves será saber educar al cliente en trabajar en este formato. Por tanto sí que es innovador, pero creo que el cliente se lo tiene que creer.

9. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Esto tiene ventajas e inconvenientes, y hay un reto muy importante. Pienso que es más cómodo para una agencia contar con una estructura interna limitada, pero tengo apoyos estratégicos externos, digamos. Pero claro, la desventaja se encuentra en que estos apoyos estratégicos posiblemente no están en exclusiva para ti. Tienen también su red de clientes y su red de agentes. Me imagino que si te topas con un cliente exigente, y que pide algo con tiempos muy ajustados, y tú te estás apoyando en alguien externo, y esa perfil externo está en ese momento preparando algo para otro cliente propio, porque no lo tienes en exclusiva, ahí te enfrentas a un problema que es un reto, resolver esto. Que no sé cómo se podría resolver, si por contrato, o por compromisos o lo que sea. Pero esto es un problema que además te lo puede plantear el propio cliente, es decir, te puede perjudicar en tu relación con él el hecho de no tener esta estructura interna que puedas controlar. El punto de equilibrio en este sentido no es fácil de encontrar.

10. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Para mí es fundamental que dentro de esta estructura central existan profesionales con visión estratégica. Al mismo tiempo también me parece fundamental contar con profesionales con visión comercial también, capacidad de generar nuevo negocio. No veo tan necesario contar con creativos, en mi opinión. Ni tampoco diseñadores, incluso los propios perfiles de gestión de cuentas puede ser algo no estrictamente necesario. Yo veo fundamental profesionales de visión estratégica y de desarrollo de negocio. Yo aquí valoraría la creatividad como una cualidad necesaria pero desde el punto de vista de la creatividad para nuevas ideas de negocio. Además creo que también deberíamos destacar aptitudes, como capacidad de liderazgo, facilidad para la cohesión, etcétera.

11. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: depende de los partners, de con quién estés.

- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: totalmente, lo tengo clarísimo.
- *mantener flexibilidad estratégica*: sí.
- *atraer talento*: por supuesto, creo que se trata de una puerta de acceso al talento. Desde luego creo que te da más visibilidad y puedes encontrar talento que le atraiga este modelo.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: eso es un arma de doble filo. Puede ser pan para hoy y hambre para mañana. Hoy puede ser una ventaja, pero tu estás dando una información hoy muy relevante, debido a una relación basada en la confianza. Pero tengo mis reservas sobre el futuro claro. En principio para que funcione hay que transmitir información. Yo el otro día por ejemplo estaba en Air Nostrum, y el Director de Comunicación de la compañía me contaba que una de las claves de su éxito es que, en una compañía de miles de empleados, la transmisión de la información a todos los niveles es excelente. No se guardan nada, lo transmiten todo interdepartamentalmente. Pero claro, esto es una misma empresa. En cualquier caso yo creo que este riesgo hay que asumirlo, sino la alianza no funciona. Si crees en el proyecto no puedes funcionar con miedo de que más adelante se pueda ir un socio con tu información. Hay que trabajar en el presente.

12. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

Pues mira, en fútbol dicen: “si la pelotita entra, todo fluye, y si la pelotita no entra empiezan los problemas”. En el sector de la comunicación publicitaria, si el cliente está contento, si la campaña ha funcionado y es eficaz, vamos a estar todos contentos. Si la campaña no ha sido eficaz o si el cliente no está contento, es cuando pueden empezar las tensiones. Yo creo que la confianza en la colaboración se establece a partir del éxito que se consiga. Cuando las cosas no funcionan es cuando comienzan las tensiones.

13. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: muchísimo riesgo, porque hay una parte aquí de credo, de fe, de algo que tienes que creer que no controlas. Hay una parte aquí de funambulismo que tienes que saber gestionar. Y hay profesionales que esta gestión les genera ansiedad e inseguridad, y otros en los que supone una apuesta y asumen este riesgo. Esto es algo que va a depender en función de cómo sea el profesional que dirige la empresa.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: Sí, totalmente. Yo he hablado del riesgo desde el punto de vista profesional, pero también hay un riesgo en lo referido a las relaciones entre personas. Puede existir falta de química. Al igual que hay personas con las que no conectas, y personas con las que conectas fácilmente, pues aquí es algo similar, claro.
- *Pérdida de autonomía*: claro, totalmente también
- *Disminución beneficios*: yo pienso que no tiene porqué. Es decir tu quitas estructura de costes fijos, la conviertes en variable...no tiene porqué. En teoría es para sumar. Sino es que no está bien planteado.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: es difícil de contestar la verdad. Habría que investigar esto pero yo no sé si habría un poco de laguna legal aquí y que la ley, sobretudo en el ámbito publicitario, no recoja muy bien esta figura empresarial. Entiendo que se trata de contratos privados entre empresas, y esto habría que atarlo muy bien, a nivel de derechos y obligaciones.

14. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Yo creo que tienen que ser, primero, capaces de empatizar, de comunicar una idea, de estar seguros de lo que están montando, y saber trasladarlo bien. Además de lo que ya hemos hablado anteriormente, tener visión estratégica y habilidades comerciales. Al final se trata de vender, vender una idea, tanto a los clientes como a los socios.

También hay que tener capacidad para generación de ideas de nuevos negocios, y también algo de números claro. Esto es algo que viene implícito en la dirección empresarial.

15. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Totalmente. Es que además un porcentaje altísimo de las empresas en la Comunidad Valenciana, por ejemplo, son pequeñas y medianas empresas. Esto es algo que a lo mejor ocurre menos en Madrid o Barcelona, pero seguro es una situación similar a otras provincias más pequeñas. Y no todas las empresas del territorio nacional pueden acceder a los servicios de una gran agencia centralizada con todos los perfiles en su estructura interna.

Además hay que tener en cuenta otra realidad, y es que en muchas empresas no existen perfiles internos con mucho conocimiento del marketing y la comunicación. Y para hablar el lenguaje de las empresas que no cuentan con estos perfiles internos, es posible que muchas veces la agencia madrileña no sepa ajustar su discurso, por estar acostumbrada a otra tipología de clientes, más profesionalizados en el área del marketing y la comunicación.

Además tenemos que tener en cuenta otro factor diferencial de nuestro país, y es que convivimos una diversidad de culturas amplísima.

16. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Si, lo que pasa es que existe el riesgo de que la agencia local pueda dar servicio al cliente local en otros territorios sin necesidad de la red. En otro sentido, desde el punto de vista del anunciante, sí que puede resultar más interesante contar con una agencia local que tiene capacidad de trabajar a nivel nacional a través de la red de la que forma parte. Creo que para el anunciante, una agencia local individual en un territorio pequeño, pongamos un ejemplo con Almería por ejemplo, se trata de una empresa con poco alcance de miras, frente a otra agencia local integrada en una estructura superior. Esto depende claro del territorio. Posiblemente en una ciudad como Valencia o Sevilla sí que puedes encontrar agencias que trabajan de manera independiente y que son eficaces y están profesionalizadas, pero en otros territorios es mucho más difícil de encontrar.

17. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

Yo creo que sí, porque facilita mucho todo logísticamente. Aunque siempre lo importante crear estructuras basadas en la confianza con los proveedores, independientemente de dónde se encuentren. Quizás esto sea aún más relevante que lo anterior. Pero desde luego contar con proveedores locales puede facilitar el ajuste de los costes en las compras, lo que repercute en el cliente directamente.

ENTREVISTA AGENCIA VII.

Pablo Vañó. Director General. Proximia. Grupo Havas.

Madrid.

3 diciembre 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Bueno soy Pablo Vañó y actualmente soy Director General de Proximia, una agencia del grupo Havas Media.

2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?
3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?
4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

En mi opinión no solamente es necesario por la crisis y el contexto económico, sino por la realidad del mercado. Yo creo que existe un determinado sector de anunciantes, que tienen una realidad multilocal, y que necesita ser abordada desde esa perspectiva. Esto se puede hacer de distintas maneras, evidentemente, puede haber o bien un grupo que se descentralice y genere oficinas en multitud de poblaciones, o hacerse a través de alianzas estratégicas. Pero insisto, no creo que solamente sea debido a la crisis, sino debido a la propia necesidad y demanda del anunciante, de ser conscientes de esa realidad y que hoy es difícil desde los grupos centralizados y solamente ubicados en grandes capitales, atenderlos adecuadamente. Pero no es algo coyuntural. Además puede ayudar la crisis, y te lleva a que pueda ser un modelo más eficiente por costes y por economías de escala y productividades, también, pero creo que lo primero es porque existe latente esa demanda, y es una necesidad que hoy en día es difícilmente cubierta, y que cada vez más, en la comunicación que necesitamos hacer con las marcas, se necesitan puntos de contacto que sean relevantes, y la relevancia tiene que ver con la cercanía, y la cercanía tiene que ver con la descentralización.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Esto enlaza con la anterior pregunta. Entendiendo que la necesidad existe y es latente, la mejor forma de dar respuesta a la necesidad de un anunciante, como decía, hay varias formas de hacerlo. Probablemente en el contexto macroeconómico, donde hacerlo desde una sola entidad requeriría unas inversiones y unos desarrollos difícilmente sostenibles. Hacerlos a través de asociaciones estratégicas te permite ser operativo más eficientemente. Creo que lo que está ayudando esta situación económica es a entender este modelo, esa transición, esa forma de hacer. Porque es verdad que si no es así deja fuera a las pequeñas agencias, y al quedarse fuera las pequeñas agencias la cuestión está en si las grandes están interesadas en hacerlo. Cuando yo tengo ya un cierto volumen, ¿me vale la pena la inversión que necesito desplegar para atender a esa otra realidad que el mercado me demanda? Yo creo que efectivamente la crisis nos ha abierto los ojos en muchas cosas, y yo creo que este modelo que hemos vivido, con la disminución del mercado publicitario, lo que nos ha hecho es que agudicemos el ingenio. Evidentemente, la fórmula que estás investigando es muy interesante desde la perspectiva de la eficiencia y de la eficacia. Los recursos que necesito, y la inmediatez con la que puedo hacerlo. Y también la suma de aportaciones, porque de otra manera sería también muy difícil de obtener.

6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Yo me identifico mucho con él, porque represento este modelo con Proximia, aunque en otro ámbito, más centrado en las agencias de medios, pero creo que es absolutamente diferencial. El cliente identifica rápidamente la potencia de esta propuesta, porque es algo que sabe que necesita,

y que hasta ahora nadie le ha resuelto, por tanto, desde esta perspectiva ofrece una singularidad como propuesta de valor añadido.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Yo creo que desde luego en nuestro sector sí. Hay otros sectores en los que posiblemente ya se ha avanzado y se ha evolucionado. La globalización de hecho produce muchos ejemplos de esto. En el sector de la industria publicitaria me parece que es absolutamente innovador, diría que disruptivo, porque es romper con el modelo que hasta ahora hemos venido viviendo. Por tanto, sí, es muy innovador y diferencial.

8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Yo lo que sí creo es que el modelo necesita ser entendido en dos dimensiones. La asociación requiere que haya un determinado nivel de recursos centralizados, y después esa dimensión más nacional, más de coordinación, de atención al anunciante de una manera más estratégica en el ámbito nacional, y luego la eficiencia la buscas evidentemente en no tener que soportar las cargas y costes de una estructura más grande, manteniendo esas estructuras descentralizadas. Por tanto conjugas las dos cuestiones. Pero si solamente abordamos como unión de empresas, sin que exista un común denominador entre todas ellas, probablemente el modelo estaría cojo.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Lo que creo es que, en esas dos dimensiones de las que hablaba, cuando abor das la realidad de un anunciante, es una sola. Necesito desarrollar una estrategia con los equipos centrales de marketing. Pensemos que siempre vamos a hablar de grandes marcas multilocales, que tienen un equipo central. Ese equipo central requiere de unos perfiles estratégicos y de atención en el día a día para el desarrollo de su estrategia de comunicación. Por tanto tiene que haber un equipo de personas que sean capaces de atender esa realidad más global, y deben ser los coordinadores y transmisores entre la marca y las diferentes necesidades locales. Y te podría hablar desde cualquier *retailer*, que tiene un equipo de marketing con unos objetivos de comunicación mucho más elevados, de marca y posicionamiento, y luego tiene la realidad en cada una de las diferentes zonas. Por tanto, si queremos aportar un valor diferencial, para orquestarlo todo, es este modelo con una estructura central que atiende la dimensión nacional, y una estructura descentralizada, coordinada por el equipo central, que dé respuesta a sus múltiples necesidades locales.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (sí/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: sin duda.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: por la suma de talentos.
- *mantener flexibilidad estratégica*: no es una condición, pero deberías perseguirla. Yo creo que es algo que, no por tratarse de una alianza estratégica, la pierdes o no. Pero la flexibilidad debería estar en el ADN de una alianza estratégica.
- *atraer talento*: esa es una pregunta que me parece más difícil de contestar, porque mi conocimiento está más relacionado con el mundo de los medios que con el mundo de la publicidad. Puedo tener la percepción que los grandes creativos prefieren trabajar para grandes grupos multinacionales, porque pueden entender que trabajan con marcas mucho más potentes, que manejan presupuesto, y por tanto su trabajo va a tener más visibilidad. Y en este sentido puedes tener más dificultades para atraerlo. Ciertamente es que, si se tiene la capacidad para transmitir, pueda conseguirlo. Pero en esta industria, atraer talento no creo que sea una de las cosas más fáciles.
- *consigue impedir que las "core competencias" y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: yo pienso que como cualquier asociación, la colaboración tiene que estar basada en la confianza y en compartir una serie de principios, claro que existe el riesgo. Pero sin este riesgo la asociación no tiene valor. Por lo tanto esa idea, que tiene varios

dueños hoy, por ser un modelo de alianza, pudiera ser explotada por otro, pero tendría que desarrollar un modelo similar al tuyo. Hablamos un poco de la propiedad intelectual. Una propuesta que tú desarrollas para un anunciante que antes estaba sólo bajo tu dominio, y ahora hay varias agencias que conocen esto. Que pueda ocurrir que uno de los asociados, mañana con esta misma idea se dirija al mismo anunciante como idea suya, y perder la propiedad intelectual de la idea. Pero en esta idea el valor lo tiene la propia red, realizarse en el contexto de la red.

11. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

La selección de tus socios creo que debería ser algo que te preocupara bastante. Yo creo que aquí no se trata de ser muchos, y debe estar fundamentada la relación en compartir valores. Tienes que buscar agencias cuyos principios, cuyos valores, cuyos profesionales, te identifiques con ellos.

Creo que se trataría de definir primero cuál es el objetivo de esta asociación, y por tanto que a quién te diriges. Una vez tengas identificado esto, te genera un perfil determinado de anunciantes y de necesidades. Que no pueden ser atendidas si no es desde este punto de vista que te da la asociación. Por tanto aquí eliminas la competencia, porque cualquier miembro de la agencia de manera independiente no lo puede abordar.

Un modelo como el que planteas no tiene sentido para todo el mercado, es decir, ¿como somos ahora más fuertes compito en igualdad de condiciones, simplemente por tamaño, en el mismo mercado, con las grandes agencias creativas del país? La respuesta es no. Con este modelo te estás dirigiendo a un anunciante con unas necesidades muy concretas. Siempre que te mantengas en ese contexto, y sólo te dirijas a anunciantes que le interesa este modelo, no debería haber ninguna competencia, porque con ningún otro modelo podría abordarse.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: absolutamente. Tiene que ser una decisión meditada.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: por supuesto, pero además tienes riesgos en diferentes niveles. Tienes riesgos por incompatibilidad, lo cual sería consecuencia de no haber hecho una buena selección de partners, esto es clave. También el riesgo de la ambición, es decir, que toda aquella empresa pequeña local que vea como salida a su eventual problema el asociacionismo, sin pensar que eso tiene también unos peajes. Esto también debería ser parte de la primera selección, la honesta elección y participación en este modelo. Por tanto se debería ser muy transparente, y ser consciente de las obligaciones que conlleva.
- *Pérdida de autonomía*: trabajar en equipo siempre tiene parte de cesión, y esta probablemente sea una de las dificultades mayores, ya que en la industria publicitaria mucha veces lo egos han estado por encima de la racionalidad.
- *Disminución beneficios*: creo que no puedes ver en ello simplemente un modelo de ganar, sino un modelo de riesgo. Pero cuando decides montar cualquier tipo de negocio, no puedes mirar solamente el escenario optimista, con una cuenta de resultados que solamente visualiza el mejor de los escenarios. Evidentemente esto tiene unos plazos, unos periodos, donde es más el esfuerzo que el retorno, y la inversión que los beneficios. Y tienes que tenerlo en cuenta, y lo debes contemplar en tu plan de negocios.
- *Cooperar con la competencia*:
- *Ambigüedad jurídica*: no soy un experto en términos legales. Entiendo que a nivel de la propiedad intelectual y otra serie de matices, requerirá que todo quede recogido contractualmente. Si la entidad es de la propia red, que tiene una estructura accionarial, o un modelo societario determinado, y se necesitará un esfuerzo para dejarlo todo recogido contractualmente.

13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Creo que el valor radicaría en la capacidad de entender muy bien que espera de la red el anunciante, y que tenga la capacidad de transmitir a todo un equipo detrás, lo que espera de

nosotros. Para que entre la expectativa y el *delivery* haya el menor *gap* posible. Es una figura difícil de encontrar, porque no estamos hablando de un *planner*, ni de un creativo, ni de un directivo, que tiene que entender de la gestión del negocio. Creo que se necesita cada vez más desarrollar perfiles de personas que sean capaces de traducir las demandas de los clientes, las explícitas y las implícitas, y tener después la capacidad de transmitir a los equipo cual es el *scope* que se nos pide. Y eso no es fácil, posiblemente uno de los retos está ahí.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Lo creo absolutamente.

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Sin ninguna duda, y a nivel local existe un triángulo entre el conocimiento de la dimensión social de lo local, los insights del consumidor local. Es muy importante saber qué nos mueve, qué nos saca a la calle, qué nos moviliza, cómo somos, qué nos mueve en el día a día. Y esto es diferente muchas veces por zonas geográficas. Otro vértice sería el de mi cliente y su entorno competitivo, y la realidad de la marca, que en cada zona muchas veces es completamente diferente. Y la tercera vertiente yo la uno mucho a los medios, es decir, qué capacidades tengo de establecer nuevos puntos de contacto entre la marca y el consumidor. Eso es muy difícil de entender desde la distancia. Y esa es la aportación.

16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

ENTREVISTA AGENCIA VIII.

Vicente Ros. Conexión Manager. Havas Media Levante.

Valencia.

10 diciembre 2015.

1. Breve presentación. Quién es la persona entrevistada, en qué organización trabaja, qué puesto ocupa.

Soy Vicente Ros, actualmente soy *Conexión Manager* en *Havas Media*. Se trata de una figura nueva, lo que hacemos es extraer lo mejor de todas las especialidades que están saliendo en el mundo *mobile*, *social*, para aplicarlo a las estrategias de los clientes. Lo que hacemos es sacar toda la innovación de estas nuevas disciplinas, y pensar en lo último para aplicarlo a las estrategias de los clientes.

2. ¿Cuál es la estructura de funcionamiento interno en su empresa?

Havas Media está estructurado geográficamente por zonas. Efectivamente hay un *Havas Media* en Madrid, Barcelona y Levante. Cada una de ellas da servicio al cliente en la zona en la que está. Luego por otra parte estructuralmente si que estaría dividida en “*middle office*”, los equipos encargados de desarrollar los planes tácticos, relación con los soportes, y “*front office*”, todo lo que tendría que ver con relación con el cliente y estrategias.

3. Qué tipo de relación (colaboración) existe con otros agentes del sector en el que opera?

Prácticamente podríamos decir que todos los servicios son “*in house*”. La compañía diríamos que da servicio, no sólo a lo que es *Havas Media*, porque ésta es la agencia de medios del grupo, pero dentro de *Havas* hay desde agencias especializadas como *Havas Media Sports Entertainment*, hasta *Havas World Wide* que era la parte de la agencia “*Euro*”, es decir, ofrecemos servicios de todo tipo. Luego hay boutiques especializadas en social, etcétera.

4. En el caso del sector publicitario, ¿crees que las alianzas estratégicas representan una alternativa válida para “enfrentarse al nuevo escenario” que trae consigo la globalización de los mercados?

Yo lo que veo particularmente con respecto a este modelo de agrupación de agencias, es que tiene lo mejor de los dos mundos, en el sentido de que sería un modelo mixto entre lo que serían las pequeñas agencias locales, y multinacionales tipo DDB, que son grandes grupos que tienen agencias, que muchas veces muchas ellas trabajan para grandes marcas globales, porque les vienen desde Estados Unidos, por ejemplo, y tienen grandes equipos. Y luego en el centro encontraríamos este tipo de modelo, que a mi me parece muy interesante porque por una parte coge lo mejor de la multinacional, en el sentido de musculatura y grupo que puede ofrecer un buen servicio a muchos tipos de clientes, desde clientes globales hasta un cliente nacional que tiene muchos puntos de venta por toda España. También coge lo mejor de la pequeña agencia, porque al final cada una de estas agencias es independiente de por sí, es decir, tiene su propio modelo económico y su propia personalidad como compañía. Esto hace que también en su territorio tenga un posicionamiento diferenciador, y pueda ofrecer valor añadido al cliente por la cercanía. Yo creo que es un tercer modelo muy interesante y que cogería lo mejor de los dos mundos.

5. ¿Considera que el diseño organizativo en red es producto de la rápida adaptación a los cambios del mercado que ha sufrido el sector publicitario nacional?

Totalmente, al final en esta industria las economías de escala son muy importantes, y tener la flexibilidad para poder dar al cliente, en el momento que quiere, lo que pide, yo creo que es fundamental. Si por ejemplo un cliente en Madrid tiene necesidades importantes, entiendo que entre todas las compañías van a volcarse para dar servicio a este cliente. Porque a lo mejor no están los servicios que necesita en el territorio en el que está. Por tanto es también un modelo muy interesante a la hora de flexibilizar las estructuras.

6. ¿La propuesta de la administración empresarial en red supone una ventaja competitiva por la diferenciación que representa su modelo de negocio?

Si, porque encontramos diferentes compañías que pueden dar un servicio integral global a cualquier cliente, y al final un modelo como este que coge diferentes compañías me parece muy potente, por ejemplo, para presentarse a un *pitch* de *new business*. Imagínate un cliente que va a lanzar un *brief*, el que este grupo pueda unirse y coger el mejor talento de cada una de las compañías hace que este proyecto sea muy potente y diferenciador, porque se podría competir perfectamente con una gran multinacional porque estás cogiendo al mejor diseñador de una compañía, al mejor creativo de otra, o al mejor *planner*. Por lo tanto también esa integración de talento la veo muy rica.

7. La opción estratégica de aliarse ¿representa en sí misma la aceptación de un modelo basado en la innovación?

Me parecería innovador especialmente para aquellos clientes que por sus características requieran más de este tipo de modelos, es decir, clientes por ejemplo del sector *retail*. Que tienen muchos puntos de venta, y que al final estamos hablando de que se trata de un modelo multiterritorial, y cada territorio al final tiene sus peculiaridades. Al final lo que marca la diferencia y es innovador es coger un *insight* potente de un territorio, que realmente hay profesionales muy cerca de un territorio que pueden conocer realmente porque es el suyo. Para mí esta es la clave.

8. ¿Considera que la gestión de los recursos internos y externos en las alianzas estratégicas puede ser más eficiente que en otro tipo de organizaciones?

Si hablamos de eficiencia yo estoy seguro que sí. Si hablamos de eficacia yo creo que depende de cómo se organice, si hay detrás un buen equipo de gestión, y se consigue dar de cada equipo lo mejor en cada momento. Bien sea “*in house*” o fuera de la compañía.

9. ¿Qué capacidades deben quedar dentro y cuáles deben quedar fuera de la estructura central de la estrategia del negocio?

Yo creo que el valor añadido de una agencia siempre va a ser estrategia y creatividad, y creo que tanto los directores de estrategia como los directores creativos deberían centralizarse, y liderar cualquier modelo, bien sea de una multinacional, de una pequeña agencia, o de un modelo como este. A partir de ahí ¿qué se puede descentralizar? Pues probablemente lo ideal sería que estuviera todo dentro, pero quizás diseñadores, ilustradores, aspectos más tácticos pero no por ello menos importantes. Pero sí que creo que hay unos límites, unas fronteras que no se pueden pasar. La dirección estratégica tiene que ser la cabeza visible, y la dirección creativa va a ser lo que haga esta propuesta diferenciadora.

10. ¿Los objetivos estratégicos de las alianzas permiten? (si/no):

- *agregar valor a su actividad empresarial*: totalmente porque integra talento diferenciador. Una agencia por ejemplo de Andalucía a lo mejor tiene una escasez determinada en recursos humanos que una agencia en el País Vasco se la puede cubrir. A parte de tener como una especie de pequeñas agencias de investigación en toda España que pueden dar una visión más completa de un territorio.
- *aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores*: totalmente, y no sólo eso, porque también tiene más capacidad para captar *new business*, y estar presentes en cualquier territorio, porque es reforzar no sólo la parte de servicio al cliente, sino también la parte de captación.
- *mantener flexibilidad estratégica*: sí, por la capacidad de estar cerca de unos determinados *insights*, de comunicar lo que hace realmente diferente a una zona. Yo creo que a la hora de comunicar, al igual que en una agencia de medios hay otros valores a destacar, pero en una agencia creativa yo creo que esto, el conocer muy bien qué es lo que realmente motiva a un valenciano, a llevarle a una intención de compra, o a un gallego, en qué momentos hay que comunicar, cuáles son los tópicos que te llevan a comunicar mejor, creo que esto es algo fundamental.

- *atraer talento*: bueno al final es una forma también no sólo de captar talento sino también de retenerlo. Yo si por ejemplo estuviera en una compañía así, sí que tendría ese sentimiento de pertenencia a un gran grupo, ya no sólo en la mejor agencia de la zona, sino que pertenezco a un gran grupo, y esto me permite mayores posibilidades de promoción o de captación de negocio fuera de mi zona.
- *consigue impedir que las “core competencias” y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por alguno de los socios*: creo que la integración es posible tanto horizontal como verticalmente, es decir, es posible horizontalmente porque si cada uno tiene muy claros cuáles son sus territorios, geográficamente, ahí no tiene porqué existir ningún tipo de incompatibilidad, y en el caso de que hubiera un cliente global, lo lógico sería que la parte global asumiera la dirección de ese nuevo cliente. Y luego verticalmente ya serían otros modelos de grandes multinacionales, donde también existiría esa integración, donde encontramos agencias que ofrecen servicios creativos, de medios... pero este es ya un modelo distinto.

11. ¿Cómo se consigue equilibrar “la competencia y la colaboración” en las interrelaciones que se producen dentro de una alianza?

A ver, en un mundo tan abierto, tan transparente y tan global como este, yo creo que la confianza es la clave. Y creo que ocultar información hoy en día ya no tiene sentido. Me preguntabas antes cuáles serían los servicios centrales, y yo añadiría aquí *research*, la parte de investigación. Podría tener sentido que tuviera un “*hub*” por ejemplo en Madrid, un centro geográfico estratégico, y que ese servicio central diera servicio a todas las oficinas, y esto sí que va a aportar valor a cada uno de los centros, entonces, hay información que se debe compartir, la confianza es la clave, y se puede llegar a una relación de socio cuando la confianza fluye.

12. ¿Cuáles son los principales riesgos y amenazas para el modelo de las alianzas?

- *Estimación de recursos (costes de compartir)*: puede suponer un aspecto a matizar sobretudo al principio, cuando la alianza se crea, porque lo más probable es que haga falta cierta reestructuración en algunas unidades. Pero como la clave va a estar a tener parte de la compañía dentro, y parte fuera, esa flexibilidad va a ayudar yo creo desde el principio. Siempre que en los primeros meses del proyecto se asienten las bases, los equipos básicos para la central, y los equipos en cada una de las agencias, a partir de ahí es ver cómo evoluciona, obviamente tener objetivos de facturación y de ingresos año a año, y con ello ir ampliando negocio e ir haciendo que en todo se crezca para todos. Pero al principio sí que entiendo que pueda suponer algún aspecto de reestructuración, y algún conflicto en alguna dirección. Creo que es lo más lógico y que es probable, pero yo creo que esto en una fase inicial. Probablemente como un proyecto así lo más natural es que crezca, el debate sea más contratar más gente o más equipos, o subcontratarlos.
- *Dificultades de integración (falta de química)*: eso sí, eso seguro, porque seguro que surge algún conflicto personal entre equipos. Pero los conflictos son buenos en una compañía. Muchas veces hablamos de los conflictos como algo negativo, y a veces cuando hay conflictos hay debate, y cuando hay debate se encuentra un escenario mejor. Siempre que sea así es algo positivo. Lo que hay que hacer es tener las funciones de cada uno claras desde el principio y tener todos una visión donde se superponen los intereses globales a los intereses particulares de cada compañía. Esto no sólo va a ocurrir en una dirección general, también en una dirección creativa, donde dos creativos puedan debatir sobre un proyecto. Al final muchas veces hablamos de crisis, de una compañía que va mal y que ha cerrado incluso, y hablamos de conflicto como algo negativo, pero yo creo que los errores al final también nos hacen aprender. Los conflictos bien gestionados, yo creo que son muy buenos.
- *Pérdida de autonomía*: en el momento que formas parte de un grupo, como es este caso, tienes que asumir unos compromisos y unos objetivos, lo que obviamente te hace perder cierta autonomía, pero también te aporta muchas más ventajas, un potencial crecimiento, mayor facturación, más posibilidades de tener talento fuera de tu unidad, yo creo que los pros son superiores a los contras en este caso.
- *Disminución beneficios*: no debería ser así, en cualquier caso, nunca. Yo creo que una pequeña agencia, o una grande, que está en buen momento, y crece, y está interesada en vincularse a una alianza como ésta, en el 90% de las situaciones para una agencia siempre va a ser positivo y va a suponer un crecimiento.
- *Cooperar con la competencia*:

- *Ambigüedad jurídica*: yo creo que esto es como una UTE, no tiene porque haber ningún tipo de problema legal, es una unión de empresas, en este caso no es temporal, y entiendo que no debe haber ningún problema grave.

13. ¿Cuáles serían los requisitos (y/o capacidades) de los administradores en estructuras colaborativas? ¿Y cómo sería la cultura corporativa?

Un director ejecutivo, y un director ejecutivo es el mejor *manager*. El mejor director de marketing no tiene porqué ser el que más sabe de marketing, y el mejor director de una agencia no tiene porqué ser el que más sabe de creatividad, para nada. Yo creo que es el perfil de un director ejecutivo, una persona líder que sabe dirigir, que sabe de *management*, que sabe de la industria, que tiene que ser del negocio, de captar clientes, y por supuesto que su mano derecha tiene que ser ese director creativo que le va a permitir generar un buen producto, pero abogo totalmente porque el director sea un hombre de empresa.

14. ¿Considera que los servicios que ofrece una red de agencias regionales se puede adecuar a las necesidades y demandas actuales de los anunciantes y sus marcas?

Sabes lo que pasa, que yo creo que un modelo así es como te he dicho antes, está entre una multinacional y una pequeña empresa, y al final la multinacional ¿qué es? Un DDB o un McCann, lo que han hecho es crear lo mismo a nivel global. Tiene una central en Nueva York, en Amsterdam, donde sea, pero luego cada país tiene su independencia para poder ejecutar con su agencia nacional creatividad, porque obviamente no va a ser lo mismo lo que se tiene que comunicar para un Toyota en Estados Unidos o en India, incluso habrá que cambiar el nombre de la marca. Pero este es el mismo modelo en dimensión nacional, donde hay una central que tiene esa visión global y que tiene que dirigirlo los equipos, pero lo bueno es que cada agencia regional, sabe cómo actuar en su zona, pero ya es capaz no sólo de captar al cliente top de una zona, sino de captar clientes nacionales multilocales que tienen necesidades muy distintas, como por ejemplo, un Norauto o un Decathlon, que sí que son clientes nacionales, pero que pueden tener necesidades en territorios muy distintos. Creo que el cliente lo demanda tanto a nivel global como a nivel nacional, pero siempre y cuando nos dirijamos a clientes determinados.

15. ¿Considera que sería más eficaz, en lo que se refiere a los resultados obtenidos con un público local, contar con los servicios de una red compuesta de agencias locales?

Este tipo de discurso casa perfectamente con este tipo de clientes. Tener un cliente así tanto si está en la fase de crecimiento, como en la fase de madurez, lo que va a buscar es una agencia que le ofrezca estos servicios. Este tipo de agencias va a saber, si eres Decathlon por ejemplo, que el director de una zona de un Decathlon tenga su propia agencia, cerca de su casa, para él es un valor.

16. Desde su punto de vista, trabajar con proveedores locales (y/o con estructura de estos en Red) ¿cree que supone una mayor eficacia en la gestión interna de cuentas de la agencia? ¿y en la organización empresarial de la red a la que se pertenece?

De hecho creo que ahí está el valor añadido, para una empresa que esté en Vigo, por ejemplo, su agencia en Madrid no le va a poder dar el mismo servicio, por muy grande que sea, y no va a entender la zona, porque ésta es la clave. Estamos en un mundo global y lo más importante es entender cada uno de los territorios. ¿Qué es lo que puede funcionar *in house* o fuera de la compañía? Creo que mientras mi interlocutor, el director de la cuenta, el director de estrategia y el creativo estén en la compañía, y luego ya que ellos internamente se gestione el proyecto a través de agencias por territorios. Este tipo de estructura es totalmente entendible, y es una ventaja de hecho.

