

Jürg Kaufmann Argueta



La transformación digital de la agencia de publicidad

Estudio empírico del
caso español

ISBN: 978-84-697-4449-9

Índice

1. Prólogo	<u>5</u>
2. Introducción al estudio	<u>9</u>
3. Metodología del estudio	<u>13</u>
a. Preguntas de investigación	
b. Universo	
4. Resultados	<u>19</u>
a. Entrevistas en profundidad	
b. Encuesta	
5. Valoraciones finales	<u>47</u>
6. Bibliografía	<u>51</u>
7. Anexos	<u>53</u>
Anexo 1: Cuestionario de las entrevistas en profundidad	
Anexo 2: Cuestionario de la encuesta online	
Anexo 3: Agencias que han participado en el estudio	

1_Prólogo de la AEACP

La cuarta revolución industrial, la digital, requiere de una transformación de los negocios, sean del tipo que sean. Nuestra industria, la del marketing y la comunicación, sólo acaba de iniciar su transformación.

Los tres grandes cambios que se han producido y que marcan esta nueva era vienen determinados por tres aspectos:

- En primer lugar, la revolución digital. El despliegue masivo de internet y todo lo que ha propiciado (aparición y auge de las redes sociales, el fenómeno de las apps, el móvil como aparato de convergencia, el big data...) están propiciando nuevas maneras de relacionarse y comunicarse entre los consumidores y las marcas. Nos encontramos en un momento en el que la publicidad se está transformando, cada vez es menos impositiva y forma parte del contenido o directamente, se convierte en un diálogo, en una relación. Podemos comprar estemos donde estemos y donde queramos gracias al comercio electrónico, recibir información y descuentos de las marcas en tiempo real, que pueden hacernos ofertas o lanzarnos mensajes en función de nuestros intereses. Realmente la revolución digital ha cambiado espectacularmente la manera de interrelacionarnos. El consumidor ya no es sólo el fin, es el principio.
- En segundo lugar, la Responsabilidad Social Corporativa. En los últimos años aparece la voluntad muy firme de las marcas de ser mucho más transparentes en sus procesos y de tener un cariz mucho más humano y un rol más activo en la sociedad y en sus problemas. Empujados por la “porosidad” de las redes sociales, la velocidad de la información digital y su capacidad de amplificar las “buenas” o “malas” acciones de las marcas se han lanzado a explicar cómo devuelven a la sociedad parte de lo que ella les da. Además, las marcas líderes están claramente poniendo el foco de su publicidad en la construcción de valores que las hacen conectar con las nuevas generaciones.
- En tercer lugar, el poder del consumidor. Como consecuencia de los dos puntos anteriores, hemos pasado de una era en la que las marcas dictaban al consumidor cómo tenían que comportarse a una visión completamente opuesta: el consumidor exige e impone a las marcas cómo tienen que comportarse. Las marcas están respondiendo con una actitud más de “escucha”, más pendientes de lo que sus consumidores piden y necesitan.

En definitiva, la tecnología convierte al consumidor en el epicentro de la comunicación y en el nuevo juez de la conexión social de las marcas.

Y esta nueva exigencia hace que las empresas deban esforzarse más que nunca generando ideas brillantes, ideas que pegan.

Las ideas hoy necesitan de tres valores capitales: creatividad, humanidad y tecnología.

La creatividad es y será para siempre el principal valor, el motor que nos hace plantearnos las cosas de una forma diferente.

La humanidad es la nueva exigencia del consumidor, que sólo confiará en la marcas actúen socialmente responsables agregando valor en sus vidas y creando valor para la sociedad.

Y la tecnología es el nuevo ingrediente revolucionario que nos permite reinventar la relación con el consumidor y cambiar las cosas en el mínimo tiempo posible.

Combinar estos tres valores requiere de un cambio profundo en la manera de trabajar creando ideas.

En esta investigación sobre “La transformación digital de la agencia de publicidad. Estudio empírico del caso español”, el autor aborda como las agencias de publicidad nos enfrentamos a todo este nuevo entorno, no sólo desde la perspectiva de cómo desarrollamos las campañas publicitarias, sino también desde las propias transformaciones que como organizaciones debemos acometer. Y para ello el autor ha seguido una metodología mixta con una serie de entrevistas en profundidad a directivos de agencias junto a una encuesta on line. Las conclusiones que aporta la investigación son muy interesantes, con un número de valoraciones generales derivados de la impronta digital y que han alterado la agencia en su conjunto. Y todo ello complementado con una reflexión final sobre los pasos que las agencias de publicidad deberían seguir para acelerar su transformación digital. En definitiva una investigación muy interesante y útil que nos puede ayudar a replantearnos y enfrentarnos a los retos de esta cuarta revolución industrial.

Que disfruten con la lectura.

Que sus ideas sean influyentes y agreguen valor a la vida de la gente.

A E A G P



2_Introducción

“Vivo como si no hubiera mañana porque no lo hay”.

Esta frase, de tintes más bien pesimistas, pertenece a Don Draper, el famoso protagonista de la serie televisiva *Mad Men*. Desde que el programa hiciera su irrupción en la pequeña pantalla en el año 2007, los amantes de la publicidad disponen de un interesante escaparate para viajar al pasado. La historia del talentoso ejecutivo de cuentas y su día a día en la agencia neoyorkina Sterling & Cooper condensa lo mejor y lo peor de la edad dorada de la publicidad: los años sesenta del siglo XX. Aunque se trata de un personaje ficticio, su personalidad hunde raíces en la realidad, la de los hombres de Madison Avenue que hace ya medio siglo se atrevieron a hacer lo imposible: lavar la cara a la vieja industria de la publicidad. Aunque la agencia de Draper se encuentre en la cima del éxito, la serie deja entrever que el “juego” de la publicidad se volvía cada vez más competitivo a medida que la industria se desarrollaba. Es en este entorno cambiante donde las agencias siempre buscan adaptarse para garantizar su supervivencia.

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

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

2.1. La digitalización como nueva frontera de la publicidad

La digitalización de contenidos y la consolidación de Internet como red de comunicación esencial supone, probablemente, el mayor reto al que se ha enfrentado la industria publicitaria en su historia. De hecho, la naturaleza de lo que nosotros llamamos publicidad ha cambiado drásticamente con la era digital. Muchos segmentos publicitarios, como por ejemplo la publicidad de telefonía móvil, de videojuegos o de vídeo online, no existían hace una década.

Los avances digitales han hecho posible este nuevo entorno mediático, pero muchas agencias todavía luchan para descubrir cómo sacarle el máximo rendimiento. Ha llovido mucho desde la aparición de los primeros banners publicitarios en la World Wide Web y desde entonces se han dado continuos

avances que han dejado paso a modernos formatos enriquecidos, que no se podían vislumbrar en el siglo XX.

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

Más allá de las similitudes que puedan existir entre los efectos en la publicidad de la eclosión de la TV y la de Internet (bajo esta denominación se incluyen todos los medios digitales), no es arriesgado afirmar que la tecnología digital ha catapultado al sector publicitario hacia territorios desconocidos y lo ha sumido en una auténtica revolución. La TV llevó el concepto de medio de masas (mass media) a su máxima expresión –nunca antes en la historia se podían alcanzar audiencias tan grandes–, pero como canal publicitario siguió apoyándose en el modelo publicitario de cobertura y frecuencia de impactos. En cambio, los medios digitales, con el paso de los años, han llegado a poner “patas arriba” los modelos tradicionales de comunicación publicitaria. Por tanto, se puede afirmar que la incesante fragmentación de las audiencias, el poder creador del consumidor y los nuevos consumos de publicidad –menos intrusiva y más compartida con sus destinatarios– han alterado sustancialmente el contexto comunicativo en el que trabajan las agencias de publicidad.

2.2. Objetivos del estudio

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

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

El objetivo principal de este trabajo es arrojar algo de luz sobre estas preguntas de fondo que sirven para describir el impacto de la revolución digital en la estructura y actividad de la agencia publicitaria. Para llevar a cabo esta tarea investigadora se ha optado por organizar un estudio empírico sobre

la transformación digital de las agencias de publicidad, con el caso de las agencias de servicios plenos en España como objeto de estudio.

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



3_Metodología

En el apartado introductorio se abordaron a grandes rasgos las razones que han impulsado el diseño y la planificación de este estudio.

3.1. Preguntas de investigación

A partir de las preguntas iniciales que motivan este estudio –expuestas en la introducción–, y a la luz del estado actual de la investigación sobre la transformación digital de la agencia, se plantean las siguientes preguntas de investigación, que serán evaluadas en el caso español.

1. ¿Existen transformaciones provocadas por el nuevo contexto comunicativo digital en la organización departamental, en los perfiles profesionales y en el sistema de gobierno de las agencias de publicidad?
2. ¿Existen transformaciones provocados por el nuevo contexto comunicativo digital en los procesos de trabajo (proceso creativo, relación cliente-agencia y sistema de remuneración) de la agencia de publicidad?
3. ¿Existen transformaciones provocadas por el nuevo contexto comunicativo digital en la cartera de productos y servicios de la agencia de publicidad?

3.2. Universo de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la agencia de publicidad, la empresa publicitaria por excelencia (Etxebarria, 2005). La Ley General de la Publicidad de 1988 define la agencia como la persona natural o jurídica que se dedica de forma profesional y organizada a crear, preparar, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante. Se trata de una definición holgada que deja entrada a una amplia tipología de empresas publicitarias. En un intento de delimitar un poco más el objeto de estudio, cabe destacar que este trabajo focaliza su atención sobre la denominada agencia de servicios plenos, que Etxebarria (2005) explica de la siguiente manera:

“Se refiere a aquellas agencias que ofrecen todo tipo de servicios ‘tradicionales’ en publicidad: creatividad, investigación y asesoramiento en planificación de comunicación, planificación de medios, relaciones públicas, diseño gráfico, promociones, etc. En definitiva, son agencias que tratan de definirse frente a sus clientes como empresas capaces de planificar y gestionar la comunicación comercial de una forma integral, en todas las técnicas de comunicación al servicio del marketing.” (p. 104)

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

a través de esta subcontratación de empresas (a menudo pertenecientes a la misma compañía holding) que la agencia adquiere la capacidad de ofrecer una oferta integral. No obstante, lo que más caracteriza a la agencia de servicios plenos es su voluntad de querer ofrecer al anunciante una gestión integral de la comunicación. La aproximación a una definición genérica del objeto de estudio sirve como paso previo para establecer el universo del estudio: las agencias de servicios plenos en general que desarrollan su actividad en el territorio español.

Gracias al estudio “Radiografía de la industria publicitaria en España” llevado a cabo en 2008 por la Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP) con la colaboración de la Federación Nacional de Empresas de Publicidad (FNEP), la industria publicitaria dispone de algunos datos básicos sobre el sector. Sin olvidar que los datos corresponden al año 2008, las conclusiones del estudio se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- El sector de la publicidad en España está compuesto por aproximadamente unas 40.000 empresas que generan unos 120.000 empleos. La mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en la Comunidad de Madrid y en Cataluña. Entre ambas comunidades albergan aproximadamente el 50% de las empresas del sector.
- Por tipo de actividad, las agencias de publicidad son mayoritarias y representan el 50% de las empresas del sector (un total de 21.048 agencias). A las agencias de publicidad le seguían en número las agencias de medios y los organizadores de eventos y ferias. La fuente de información consultada para realizar la estimación de estas cifras corresponde al Instituto Nacional de Estadística, en concreto al Directorio Central de Empresas.
- La empresa tipo de publicidad tiene menos de 10 trabajadores y una facturación inferior al millón de euros. Suele contar con un único centro de trabajo y el capital social es mayoritariamente español, bajo la forma jurídica de sociedad limitada. Operan mayoritariamente en el mercado nacional, siendo su principal cliente la empresa privada anunciante.

Los datos de la AGEP certifican la dificultad extrema para llevar a cabo un estudio que tuviera como universo a todas las empresas del sector. Por un lado, hay que resaltar que no existe un censo actualizado de todas las agencias de publicidad. Los datos más actuales corresponden al 2008, año que marca el inicio de la crisis económica en España. La realidad del sector después de tantos años de recortes y ajustes presupuestarios es ahora muy diferente. También cabe destacar que el estudio no hace distinción entre las agencias de publicidad que ofrecen unos servicios generales y las que ofrecen servicios más especializados.

Por otro lado, el estudio demuestra que existen miles de agencias de publicidad en el mercado español. Este proyecto de investigación carece de los horizontes temporales y especialmente de los recursos económicos necesarios para identificar y estudiar una población tan grande, de la que extraer posteriormente –con el suficiente rigor estadístico– una buena muestra representativa.

Es bien sabido que en los casos en los que no se puede estudiar la totalidad de la población es preciso llevar a cabo una selección de un universo menor (Saunders et al., 2009). En este caso, al carecer de un censo de la población y, por tanto, de un marco de muestreo, había que descartar el muestreo representativo o también llamado muestreo probabilístico y apostar por un muestreo no aleatorio. Esta técnica de muestreo también se conoce como muestreo de juicio, ya que la elección de la muestra recae en el buen juicio del

investigador. En este punto conviene resaltar que el objetivo de la investigación busca encontrar explicaciones de carácter cualitativo a los cambios que el nuevo contexto comunicativo digital ha provocado en las agencias de publicidad. Por esta razón, el estudio centra su atención en la selección de una muestra pequeña de agencias que pueda aportar información valiosa para confirmar, refutar o complementar los supuestos del marco teórico.

Partiendo de esa base, al analizar otros universos posibles de agencias se tuvo en cuenta algunas características importantes que posee el sector de las agencias de publicidad (Díaz Méndez, 2005):

1. El mercado de las agencias de publicidad es un mercado muy fragmentado. Las barreras de entrada para fundar una empresa de esta naturaleza son relativamente bajas, lo que ha promovido la creación de un sinnúmero de agencias cuyo tamaño no supera el de los diez empleados. Las estructuras, procesos de trabajo y oferta de servicios en este tipo de agencias, debido a su falta de recursos y su reducido número de profesionales, son mucho menores. Este dato implica que este tipo de agencias carecen de la relevancia necesaria para ser incluidos en la muestra.

2. A pesar de la gran atomización del sector o precisamente derivado de ello, cabe resaltar que la industria publicitaria se caracteriza por una fuerte concentración de la inversión. Un reducido grupo de agencias acaparan la mayor parte de la inversión publicitaria de los anunciantes en España. Dicho de otra manera, las grandes marcas confían la gestión de sus campañas publicitarias a un grupo selecto de agencias. Tanto es así que según los datos de InfoAdex de 2014, las 35 agencias socias de la Asociación Española de Agencias de Comunicación Española facturan en torno al 85% de la inversión gestionada a través de agencias en España.

3. Este selecto grupo de agencias de la AEACP, que concentra la mayor parte de la inversión gestionada, suelen pertenecer en muchos casos a una red de agencias multinacional que a su vez se encuentra bajo el paraguas jurídico y financiero de las grandes compañías holding que gobiernan el mercado publicitario mundial.

Estas tres particularidades del sector han sido determinantes para la selección de un nuevo universo, no probabilístico: el Comité Ejecutivo de la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP), el órgano permanente de ejecución y representación. En el momento de diseñar el trabajo de campo (junio de 2015), el comité estaba constituido por un total de diecisiete agencias, elegidas por la Asamblea General de entre sus miembros. A su vez, cabe mencionar que el Comité designa de entre sus vocales a un Presidente, un Vicepresidente y un Vicepresidente Económico. Este comité se reúne una vez cada dos meses y en la práctica se encarga de la gestión y la toma de decisiones de los asuntos importantes que atañen a la Asociación.

Al tratarse precisamente del órgano más vital y representativo de la AEACP, se llegó a la conclusión de que este grupo de profesionales -directores generales o CEO's de sus respectivas agencias- podrían ser el universo más adecuada para llevar a cabo las entrevistas en profundidad. El tamaño del consejo, con sus 17 representantes, también se valoró como un universo abarcable. Cabe resaltar que todos los miembros del Comité Ejecutivo son los máximos responsables de la gestión de sus empresas en España y tienen la visión estratégica necesaria para hablar con propiedad sobre el impacto que tiene la transformación digital en las estructuras, los procesos de trabajo y la cartera de productos de su agencia de publicidad.

Por lo tanto, el Comité Ejecutivo de la AEACP fue seleccionado como base de estudio para alcanzar los objetivos de investigación. Más allá de ser la

asociación del sector que aglutina a las agencias más grandes del país (en datos de facturación), son estas mismas agencias las que mejor representan el papel y las funciones de la agencia de servicios plenos.

3.3. Planificación de la metodología

A la hora de diseñar el trabajo empírico se optó por llevar a cabo una metodología multi-método mixta (Teddlie & Tashakkori, 2009; Saunders et al., 2009):

1. Primera fase cualitativa:

Entrevistas en profundidad a miembros del Comité Ejecutivo de la AEACP

2. Segunda fase cuantitativa:

Encuesta online a directivos de las agencias de publicidad pertenecientes al Comité Ejecutivo de la AEACP

Se eligió esta metodología múltiple por su capacidad de aportar valor al trabajo empírico. En el proceso de diseño de las técnicas de investigación se estimó que las dos metodologías combinadas podían ofrecer mejores oportunidades para responder a las preguntas de investigación planteadas. (Teddlie & Tashakkori, 2003 citado por Saunders et al., 2009). Esta metodología mixta ha servido para aportar mayor certeza y seguridad de que se han abordado los puntos más importantes del ámbito de estudio. Bericat (1999) llama a este proceso triangulación, donde ambas técnicas de investigación buscan capturar un mismo objeto de la realidad y ayudan a reforzar la validez de los resultados.

Cada uno de los dos métodos debía cumplir propósitos diferentes. Primero se puso en marcha la realización de una serie de entrevistas en profundidad en una fase cualitativa, para comprobar si las cuestiones cruciales concordaban con la opinión de los expertos. Es decir, el objetivo era usar este método cualitativo para elaborar un cuestionario más acertado, que complementase los temas sugeridos ya por la investigación académica. En conclusión, para aprovechar bien las fortalezas del método mixto de investigación, se usa primero un enfoque iterativo donde el trabajo cualitativo guía la construcción de un cuestionario cuantitativo más afinado. De este modo se permite que los hallazgos del trabajo de campo (las entrevistas) puedan ampliar el conjunto de resultados o variables explicativas. Una vez que los temas principales se habían contrastado con la primera fase cualitativa, que ayudaba a mejorar la calidad en la elaboración del cuestionario, se pasó a una segunda fase cuantitativa, donde se usó una encuesta online para obtener los datos.

3.4. Sobre el trabajo de campo

Al tratarse de un estudio empírico mixto de dos fases, el trabajo de campo se puede diferenciar en dos etapas: una para las entrevistas y otra para la encuesta online. Empezando con las entrevistas -tal como se comentó ya en la fase de preparación- el primer paso fue enviar un correo electrónico personalizado a cada uno de los 17 miembros que integran el Comité Ejecutivo de la AEACP. Este primer contacto debía cumplir una doble función: presentar la información básica sobre el estudio y posteriormente invitar a la persona a participar en el estudio. El objetivo era en todo caso lograr la mayor participación posible.

De los diecisiete miembros del Comité Ejecutivo que configuran la totalidad del universo, diez accedieron a ser entrevistados. Esto supone una tasa de

respuesta del 59%. Además de estos diez, se estimó oportuno incorporar una entrevista con el director ejecutivo de la agencia McCann, ya que se trata de la agencia que gestiona la mayor inversión publicitaria de España.

De las once entrevistas, ocho fueron con los máximos responsables de sus respectivas agencias (CEO's o directores generales). Dos de las tres tuvieron lugar con el Chief Digital Officer, ya que los máximos dirigentes de la agencia estimaban que estos profesionales tendrían mucho que decir sobre el impacto de la tecnología digital en su empresa. El último caso fue con el director de estrategia, ya que su director general consideró que este profesional había tenido un papel clave en la transformación digital de la agencia. Se puede, por tanto, concluir que las entrevistas se han podido realizar con la cúpula directiva de las agencias.

El trabajo de campo de las entrevistas se realizó en Madrid durante el mes de octubre de 2015. Para ello se realizaron cuatro estancias breves en la capital. Las entrevistas a los altos ejecutivos tuvieron una duración media de una hora y treinta y cinco minutos. La entrevista más larga se extendió durante dos horas y 58 minutos y la más corta se realizó en 50 minutos. Cabe mencionar que las entrevistas se llevaron a cabo en un clima distendido, y todos los participantes, sin excepción, mostraron interés y buena voluntad por explicar los entresijos de su agencia de publicidad.

La segunda parte del trabajo de campo corresponde con el desarrollo de la encuesta online. Se redactó un e-mail personal a cada uno de los once altos ejecutivos que habían sido previamente entrevistados. De los once directivos, finalmente nueve accedieron a participar en esta segunda fase del trabajo empírico.

El correo electrónico contenía las instrucciones necesarias para que pudieran difundir el enlace del cuestionario online entre diez profesionales de su equipo directivo. Por lo tanto, los directores generales disponían de la libertad de elegir el grupo de diez profesionales que estimaron más oportunos para participar en el estudio. La única condición que se les pedía es que las personas procedieran de ámbitos de trabajo diversos: gestión de cuentas, creatividad, tecnología, planificación estratégica, gestión directiva, etc. En este correo electrónico también se pedía a los directores de agencia que alentaran a sus equipos a completar el cuestionario, para intentar incrementar el índice de respuesta.

La distribución del cuestionario online se empezó el lunes 23 de noviembre y se cerró el viernes 11 de diciembre, de modo que la recogida de datos se prolongó a lo largo de tres semanas. De los 90 cuestionarios posibles (diez encuestas por nueve agencias participantes), se completaron un total de 58 formularios, lo que supone un índice de contestación global de 64,4%. Así pues, tanto en las entrevistas como en la encuesta se superó el 50% de índice de respuesta.



4_ Resultados

En este apartado se exponen, analizan e interpretan los datos obtenidos en las dos fases del trabajo de campo: las entrevistas y la encuesta online. Conviene tener en cuenta que los datos tienen una naturaleza dispar. Las entrevistas aportan datos principalmente de índole cualitativa, mientras que la encuesta genera datos cuantitativos. Es por esta razón que para ambas técnicas de investigación se ha seguido un procedimiento de interpretación diferente. Las transcripciones de las entrevistas se han analizado usando un método inductivo de lectura y categorización. En cambio, los datos que se han obtenido de los cuestionarios online han sido codificados y posteriormente examinados con un programa informático de análisis estadístico.

Tanto los datos cualitativos como los cuantitativos han sido analizados e interpretados para dar respuesta a unas preguntas de investigación comunes. Con ellas como referencia, se va a detallar primero el análisis de resultados de las entrevistas y posteriormente de la encuesta.

4.1. Entrevistas en profundidad

Para respetar la confidencialidad de los datos y los nombres de los directivos entrevistados se ha optado por asignar un número a cada uno de ellos. Cuando se presenta una idea concreta o una cita textual, se podrá identificar a los participantes por la siguiente enumeración: E1, E2, E3 hasta llegar a E11. La letra “E” hace referencia a la palabra “entrevistado”. Esta manera de proceder posibilita la presentación de los datos y la inclusión de valiosas citas que vienen a reafirmar, matizar o ejemplificar las ideas expuestas en cada apartado temático.

4.1.1 ESTRUCTURAS DE LA AGENCIA

Los directivos de las agencias se debaten en general entre el reconocimiento de los aspectos cambiantes de la estructura, como consecuencias de la revolución digital, y los aspectos que permanecen, más estables, a pesar de las transformaciones tecnológicas. En general, se puede mencionar que las agencias mantienen –al menos de manera nominal- sus departamentos clásicos, aunque se denota una mayor apertura y colaboración entre los mismos. Existe un esfuerzo palpable por expandir el know how digital-tecnológico y el proceso creativo entre todos los profesionales de la agencia. Es decir, se persigue que el talento creativo y tecnológico dejen de estar confinados en departamentos estancos para empezar a incorporarse a equipos multidisciplinares.

4.1.1.1 Departamento de gestión de cuentas

La primera idea común que se puede entresacar de las respuestas a la pregunta de si la transformación digital ha afectado las principales competencias del departamento de gestión de cuentas, es que las funciones tradicionales que menciona Hameroff (1998) siguen –y parece que seguirán- siendo importantes en el futuro. Es decir, funciones como entender el negocio del cliente y el diseño de planes de comunicación son hoy en día tan vitales como antaño. Sin embargo, los directivos coinciden en que precisamente para poder seguir

cumpliendo con estas funciones, se ha hecho necesario adquirir nuevos conocimientos y habilidades digitales. Por lo tanto, las nuevas tecnologías no eliminan las habilidades clásicas, sino que exigen su actualización y complementación.

Muchos de los profesionales han resaltado que este proceso de actualización ha resultado muy lento y costoso. Uno de los directivos hizo hincapié en este punto con las siguientes palabras:

“La digitalización del departamento de cuentas ha sido el caballo de Troya de las grandes agencias publicitarias. El proceso de transformación digital se ha llevado a cabo de forma muy lenta y donde más se ha notado es en los departamentos de cuentas.” (E7)

Las razones que se dan para explicar la lentitud de este proceso son principalmente dos. Por un lado, se debe a que en los inicios de la tecnología digital la mayoría de las agencias optaron por crear un departamento digital que aglutinara todo el conocimiento y saber hacer de las nuevas tecnologías, mientras que el resto del equipo, especialmente la gestión de cuentas, se mantenía al margen. Eso trajo consigo malas prácticas, como la delegación de todos los proyectos digitales al departamento digital. En el peor de los casos, la gestión de cuentas incluso ignoraba deliberadamente estas tendencias digitales del sector. Por otro lado, los anunciantes también han tardado en asimilar estos nuevos avances tecnológicos y en un principio no pedían que lo digital estuviera en el centro de las campañas de comunicación. Es evidente que esto ha cambiado y hoy en día es difícil encontrar una campaña de comunicación que no contenga algún elemento digital.

Esta evolución ha exigido la lenta desintegración de los departamentos digitales, inicialmente aislados, para repartir ese saber hacer entre todos los integrantes de la agencia. Es la idea central de que todos los profesionales han de ser digitales y eso incluye la gestión de cuentas.

Donde sí se detectan diferencias significativas entre las opiniones de los directivos de las agencias es en la manera en que estos departamentos han adquirido estas competencias digitales. Algunas de las empresas han optado por incentivar a sus profesionales para que se apunten a cursos de formación oficiales (E3, E11). En otras se han decidido a crear cursos a medida con campañas reales que se han llevado a cabo dentro de la propia empresa. Se hacía así un esfuerzo para aprovechar todo el know how ya existente dentro de la agencia. Estos cursos propios, en vez de hablar de generalizaciones, hacían referencia a casos prácticos que las personas de cuentas ya conocían. De este modo, se buscaba que esta formación interna fuera más real y cercana. Un ejemplo práctico de uno de estos cursos –en una de las agencias analizadas– consistió en pedir a los profesionales de cuentas que programaran una landing page de una página web, para tomar conciencia del tiempo y esfuerzo que implica este tipo de trabajo. Comentaba al respecto el directivo de esta agencia:

“Consideré necesario iniciar un desafío de formar internamente a las personas de forma organizada, fuera del horario laboral, y que la agencia premiara a las personas por apuntarse a esta formación. En cambio, las personas que no se sumaron a este curso, hoy en día ya no están en la agencia.” (E7)

Muchos directivos (E2, E4, E5, E9) también resaltaron la importancia de la formación autodidacta. Es decir, los propios profesionales sentían la necesidad de ponerse al día para poder cumplir con su trabajo. Más allá de la formación, un amplio número de las agencias optaron por descomponer

los departamentos digitales o contratar a nuevos profesionales digitales e insertarlos dentro del equipo de cuentas para que la transmisión de ese conocimiento se diera desde dentro.

Un directivo en concreto (E3) mencionó que su grupo empresarial optó por la creación de un hub tecnológico para ofrecer a sus agencias ATL (above the line) poco digitalizadas, unos servicios muy especializados y centralizados. La finalidad de este hub consistió en acelerar el proceso de digitalización y ganar nuevo negocio en esta área.

El objetivo primario de estas medidas de formación y contratación era conferir a los departamentos de cuentas la capacidad de poder dirigir los proyectos digitales de los anunciantes. Así pues, queda claro que para que el rol de los ejecutivos siga siendo esencial estos han de adquirir las nuevas capacidades y conocimientos digitales que les permitan recomendar y liderar estos nuevos trabajos. Algunos entrevistados (E2, E3 y E6) fueron incluso más ambiciosos y resaltaban que el departamento de cuentas tiene una obligación prescriptora con sus clientes. Dicho de otro modo, existe la necesidad de enseñar y guiar a los anunciantes. Estos últimos a menudo carecen del tiempo y los medios para estar al día sobre todos los avances en el ámbito del marketing digital y, por esta razón, el departamento de gestión de cuentas puede liderar el conocimiento digital de sus clientes.

Cabe destacar que otra habilidad que mencionaron en numerosas ocasiones los directivos del estudio es la ampliación de habilidades para saber gestionar proyectos, muchos de ellos de naturaleza digital. El departamento de cuentas ya no es un mero interlocutor que recibe o redacta los brief del anunciante, sino que se ha de convertir en un “proyect manager” o “producer” (una especie de director de orquesta) que ha de imponer nuevos métodos de trabajo. Dos de los directivos (E1 y E3) mencionaron que estos nuevos métodos de trabajo tienen que ver con la incorporación de una herramienta de gestión de proyectos que proviene de la industria tecnológica de Silicon Valley: la metodología SCRUM. Lamentablemente no especificaron los detalles de este novedoso sistema de gestión, pero en el apartado de procesos de trabajo se abordará este concepto. De momento, es suficiente con remarcar la idea de convertir al departamento de cuentas en un gestor de proyectos o productor que se capaz de liderar un equipo multidisciplinar para sacar adelante el trabajo con la agilidad que requieren estos nuevos tiempos digitales.

4.1.1.2. Departamento creativo

Al introducir los temas referidos a la organización del departamento creativo, al alto ejecutivo se le planteaba una pregunta provocadora. Tenían que valorar si en un futuro próximo las agencias dejarían de contar con departamentos creativos como tales. Ninguno de ellos vaticina la desaparición, pero sí reconocieron que se han abierto las puertas de ese departamento y se han estrechado los lazos con los demás profesionales. En la actualidad las ideas no deben estar limitadas al departamento creativo, sino que pueden venir de cualquier profesional. De hecho, desde la agencia se están haciendo esfuerzos para promover que la creatividad pueda originarse en todos los rincones de la empresa. En una de las agencias de la muestra han optado por crear un Wall of Opportunities (muro de oportunidades), una pared de las oficinas donde cualquier empleado puede colocar una nota con una idea creativa para alguno de los principales clientes de la agencia. Estas notas son semanalmente debatidas en grupo. Si una de ellas sale adelante, también se hace un esfuerzo por premiar al creador de la idea, porque de esta manera se fomenta la participación activa.

Esta apertura del departamento creativo se nota en que también se fomenta la creatividad colectiva en grupos de trabajo más amplios y con perfiles diversos. Esta manera de trabajar en grupos multidisciplinares surge de la necesidad de unir bajo un mismo equipo cuatro áreas de conocimiento que han crecido exponencialmente con la era digital: contenido (creatividad) + contexto (medios) + data + tecnología. Los equipos creativos que sepan aglutinar estos cuatro campos del saber estarán más capacitados para tener éxito en el mercado (E3). En este sentido, resulta interesante anotar que ya nadie habla de la dupla creativa, ya que antes los héroes eran los creativos y ahora las ideas provienen de la co-creación de un equipo más amplio.

La cuestión sobre si la inspiración puntual está dejando paso a una creatividad sistematizada ha sido uno de los puntos que más sorpresa ha levantado entre todos los entrevistados. Al analizar sus respuestas se puede entrever que una cosa no ha de quitar la otra. Por un lado, muchos de ellos no han dudado en resaltar la importancia que sigue y seguirá teniendo la inspiración puntual, la “chispa” que deja paso a las grandes ideas que permiten a las marcas mantenerse relevantes en las vidas de sus consumidores. Por otro lado, reconocen que existen trabajos creativos que perduran en el tiempo. Para este tipo de trabajos, para mantener su continuidad en el tiempo, el área de smart data resultará clave.

Donde no hubo dudas, y el consenso fue generalizado, es en la afirmación de que el equipo de creatividad ya no se limita a la creación de mensajes, sino que se potencia la creación de contenidos y productos propios para la marca. El negocio vira rápidamente hacia el concepto de inbound marketing donde los propios consumidores buscan los contenidos y productos valiosos que les ofrecen las marcas, ya que estas últimas son incapaces de alcanzar a todos los públicos con las campañas tradicionales.

No se puede cerrar este punto, sin mencionar la importancia que ha ganado el talento tecnológico dentro del departamento creativo. Aunque adopte nombres diferentes –los entrevistados mencionaron términos como programador creativo, tecnólogo, creative technologist- la mayoría hicieron hincapié en la necesidad de incluir el conocimiento tecnológico al inicio del proceso creativo para obtener resultados sorprendentes.

4.1.1.3. Departamento de planificación estratégica

Una de las principales ideas que se deriva de las conversaciones es que en la era digital ya no es suficiente centrarse en la búsqueda de insights del consumidor. Con la explosión de medios/soportes digitales y un sinfín de puntos de contactos potenciales entre la marca y el consumidor, las agencias también necesitan incorporar un conocimiento especializado en experiencias multicanal. Este expertise no lo puede aportar un planner conceptual, por lo que uno de los directivos hizo hincapié en la contratación del channel planner. Se trata de la figura que puede volver a estrechar los lazos entre la creatividad y la planificación de medios.

Otro de los temas que resultaron muy interesantes es el hecho de que los trabajos de consultoría son cada vez más frecuentes: posicionamiento estratégico de la marca, estrategia digital de la marca, etc. Una de las agencias de la muestra (E8) ha creado hace dos años su propia consultoría de innovación y estrategia (una unidad de negocio independiente) que trasciende el área de comunicación. El cliente puede plantear un brief de comunicación y la agencia llegar a la conclusión de que el problema no se puede resolver con la comunicación. Es en esa intersección donde entra en juego la consultora que se involucra

también en las áreas de marketing o desarrollo de productos del anunciante. En estos casos la experiencia y la manera de analizar las situaciones de los profesionales de la planificación estratégica aportan un especial know how que puede ser explotado por la agencia en nuevos servicios de marketing.

4.1.1.4. Nuevos perfiles profesionales

A la hora de preguntar a los ejecutivos qué nuevos perfiles profesionales se han incorporado en los últimos años a sus agencias, estos respondieron con una miríada de nuevos títulos profesionales: programador creativo, tecnólogo con unas bases en física y matemáticas, diseñador de experiencia de usuario (UX), experto en customer relationship management (CRM), especialistas en search engine marketing (SEM) / search engine optimisation (SEO), content manager/content curator, redactor de contenido, trafficker/ scrum master, channel planner, data analyst, etc. Con esta enumeración no se tiene la intención de explicar uno a uno todos estos nuevos perfiles profesionales, sino solamente constatar que en la industria publicitaria se ha producido una gran apertura hacia nuevos ámbitos de especialización profesional. Un directivo lo expresa con las siguientes palabras:

“El mundo de la agencia ha pasado de ser un mundo exclusivo de creativos publicitarios a ser un mundo de talento enormemente diverso.” (E7)

Visto con cierta perspectiva, uno de los rasgos generales que se puede destacar es la creciente incorporación de profesionales con un marcado perfil de ciencias puras. Ingenieros, matemáticos, estadísticos, programadores informáticos: son algunos de los nuevos perfiles que están empezando a ingresar en las filas de las agencias, sobre todo, en aquellas con un tamaño mayor. Este proceso fue descrito acertadamente como “el paso de los Mad Men a los Math Men” por uno de los entrevistados (E3). Precisamente este directivo vino a confirmar que, de los 400 empleados de su grupo, cerca de 80 tienen unos antecedentes tecnológicos, lo que supone ya un 20% del total de trabajadores. De esta manera, se puede afirmar que hoy en día se produce una mayor intersección entre la creatividad y la tecnología.

Otra de las agencias de la muestra (E10) comentó que más allá de la incorporación de nuevos profesionales, han optado por crear una división transmedia. Este equipo está formado entre otros por un planificador de medios, un experto de marketing, un tecnólogo y un productor audiovisual. Esta gran diversidad de talento no está al servicio de la gestión de operaciones diarias con clientes determinados, sino que su función principal es enriquecer con nuevas perspectivas el proceso estratégico y creativo de grandes proyectos. De esta manera, la idea de fondo es incorporar nuevas áreas de talento que no tienen una cuenta de resultados independiente.

Otro de los rasgos que se mencionaron a menudo es el interés de adquirir talento “rebelde”, gente que piensa de manera diferente. Esta rebeldía se manifiesta en profesionales que no quieren ir por las sendas marcadas, sino que muestren una alta disposición a buscar nuevos caminos. Esto presupone un carácter inquieto y la voluntad de salir de las zonas de confort.

En esta avalancha de nuevos perfiles profesionales se vislumbra en las agencias el gran reto de atraer y mantener el talento tecnológico. Uno de los directivos describe el reto de la siguiente manera:

“La crisis de valor -entendida como una falta de remuneración adecuada- provoca una crisis de talento ya que estos jóvenes prefieren trabajar en otras

industrias (videojuegos, redes sociales, tecnología) o en otras geografías como son Reino Unido o EEUU.” (E1)

El conjunto de los entrevistados ha dejado claro que el sector no puede competir con los niveles salariales de otras industrias más tecnológicas, más ahora que la crisis financiera ha provocado en los últimos años un fuerte descenso en las retribuciones. La capacidad de atracción, por tanto, ha de escapar de razonamientos meramente económicos y se tiene que hacer mayor hincapié en otros valores, quizá más intangibles.

Uno de los directivos (E8) mencionó que los perfiles tecnológicos se sentirán atraídos a trabajar en una agencia de publicidad si tienen interés en trabajar en un ambiente creativo, cultivando una visión más holística del marketing y de la comunicación. Además, tienen la posibilidad de trabajar con perfiles profesionales mucho más dispares que si estuvieran trabajando en una empresa puramente tecnológica.

No obstante, otro de los entrevistados (E7) también mostró un gran sentido de autocrítica y comentó que ha llegado el momento de profesionalizar algunas áreas de recursos humanos para dar a los jóvenes profesionales más oportunidades de ascenso. Este proceso de profesionalización se tendría que concretar principalmente en mejorar la evaluación de los proyectos hechos por los empleados. Solamente así se puede determinar con objetividad y veracidad las subidas salariales y los ascensos, y ofrecer diseños de carreras profesionales atractivos.

Una propuesta concreta para mejorar esta evaluación pasa por instalar una plataforma online de gamification, donde los demás empleados premian el mérito de algún integrante del equipo si este alcanza los objetivos marcados al inicio del proyecto. Gracias a esta plataforma, comentada por uno de los entrevistados (E7), los logros se hacen más transparentes y se instala una cultura de la meritocracia en el seno de la agencia. El directivo comentó que esta plataforma tenía cierta semejanza con Foursquare, un lugar donde los empleados podían recibir medallas de sus compañeros de trabajo. Este proceso también implica un cambio en la política de incentivos. No se trata sólo de ofrecer recompensas económicas, sino de ofrecer experiencias que enriquezcan el conocimiento del empleado. De esta manera, a un apasionado de la tecnología móvil se le puede organizar un viaje al Mobile World Congress de Barcelona, por ejemplo.

Otra de las áreas que merece ser revisada y mejorada es la formación que se imparte en las propias agencias. Si los profesionales son el mayor activo y el valor diferencial de la empresa, entonces estos deben recibir algún tipo de formación para mantenerse a la vanguardia de los cambios. Uno de los directivos resaltó que la auto-formación de los empleados es cada vez más relevante:

“Si vivimos en un mundo digital la formación debe ser online y diaria a través de pequeñas píldoras de conocimiento.” (E1)

Los empleados de esta agencia están suscritos a una plataforma online educativa que ofrece videos formativos de 5-10 minutos de duración, que se pueden consumir en pequeños recesos laborales o en momentos de descanso. El compromiso entre la agencia y sus trabajadores es que disponen de hasta 5 horas al mes para formarse de manera continuada en el tiempo. De esta forma logran mantenerse al día de los últimas tendencias y avances, sin tener que ausentarse de su lugar de trabajo.

4.1.1.5. Misión y gobierno

Resulta muy interesante preguntarse si la era digital puede afectar a la misión de las agencias de publicidad. Las respuestas en este punto fueron muy variadas, y a veces antagónicas. Algunos de los entrevistados quisieron resaltar que las nuevas tecnologías digitales son meramente un instrumento y, por tanto, no afectan a la razón de ser del negocio (E5, E9 y E11). Más bien han querido resaltar que la crisis económica y el miedo a perder negocio son las que han generado que a las agencias, en algunos casos, se les trate como meros proveedores.

Otros directivos sí han querido resaltar que la caótica multiplicación de medios, soportes y formatos ha favorecido que los anunciantes estén cada vez más dispuestos a escuchar recomendaciones y propuestas de sus agencias (E2, E3 y E6). Las agencias, por lo tanto, asumen una misión más proactiva que implica mantener una escucha activa de lo que demanda la sociedad para aconsejar a los anunciantes. Dentro de este contexto, uno de los entrevistados utiliza el concepto de la artesanía para explicar este fenómeno.

“En la era de la hiper-especialización, el trabajo de las agencias ha de ser cada vez más artesanal y menos estandarizado. La paleta de colores es cada vez más amplia (más posibilidades) y es imposible usar todos los colores a la vez. Por lo tanto, cada trabajo del anunciante necesita una composición de colores personalizada, elegida a medida. La hiper-tecnología lleva a la hiper-artesanía.” (E3)

Se puede por tanto deducir que los tiempos actuales son mucho más complejos y que, ahora más que nunca, el anunciante espera que su agencia asuma una función de guía y liderazgo para proponer soluciones personalizadas.

Todas las agencias que se visitaron para realizar las entrevistas presentaron en su mayor medida oficinas de espacios abiertos. Al preguntar a los ejecutivos por la razón de ser de esta configuración de oficinas, el concepto clave que siempre surgía en las conversaciones es la creación de un entorno que fomente la colaboración entre las diferentes áreas de trabajo dentro de la agencia. Uno de los directivos lo expresaba en estas palabras:

“No se trata de romper la jerarquía, sino de romper los silos. En estos nuevos tiempos se acabaron las bandas y hay que tirar los despachos cerrados para incrementar la colaboración.” (E7)

Otra idea que manifestó uno de los entrevistados (E3) es que las agencias tienen mucho que aprender de la economía colaborativa (share economy). Empresas como Uber y Airbnb han tenido un gran éxito debido a su capacidad de conectar la innovación tecnológica con la colaboración de los clientes para llegar mucho más lejos.

A pesar de que la colaboración es una de las palabras del momento, hay que resaltar que esta se limita en gran medida al ámbito interno. Es decir, donde sí se detecta un incremento de colaboración es entre las agencias de un mismo grupo holding. En cambio, al preguntar por la colaboración externa, por ejemplo, con agencias competidoras u otras compañías, el panorama cambia drásticamente. Este tipo de cooperación no solo es inexistente, sino que la mera sugerencia despierta reticencia y escepticismo entre los directivos.

Finalmente, por lo que se refiere al ámbito del gobierno, los entrevistados confirman que la gestión del equipo empieza a cobrar mayor importancia. La creación de equipos con perfiles multidisciplinares exige un mayor esfuerzo

de liderazgo. En dos de las agencias (E8 y E10) han implantado la estrategia the power of one, donde nombran a una persona del grupo como responsable del proyecto (ese nombramiento va rotando) para que lidere el proyecto y pueda asumir nuevas responsabilidades. Este planteamiento fomenta la horizontalidad, el crecimiento profesional y la motivación de los individuos.

4.1.1.6 Otros temas relacionados con las estructuras de la agencia

Más allá de la estructura general del guión, las entrevistas en profundidad -con sus preguntas de carácter abierto- admiten con cierta facilidad adentrarse en nuevas áreas temáticas. Durante las once conversaciones se abordaron algunos nuevos temas que se van a sintetizar a continuación.

a) Dimensión temporal de la relación

Prácticamente todos los ejecutivos entrevistados dejaron constancia de que su objetivo ideal es construir relaciones a largo plazo para poder asumir un rol de socio estratégico y aportar mayor valor y efectividad a sus proyectos conjuntos. Un directivo recalca que esta relación a largo plazo juega en favor de los propios clientes:

“Buscamos relaciones estables en el tiempo porque una agencia empieza a dar el máximo de sí en torno al año de trabajo, ya que en ese momento conoce muy bien al cliente y la categoría, y puede proponer ideas más potentes. Si el anunciante solo trabaja unos tres meses con la agencia, está aprovechando poco todo su talento.” (E3)

Otro punto que salió en varias entrevistas es el fortalecimiento del enfoque proactivo en las agencias. Es decir, se ha producido un incremento a la hora de presentar nuevas propuestas innovadoras a clientes actuales para aportar más propuestas de valor en un entorno más competitivo. Esta proactividad puede manifestarse de múltiples maneras. Sirva de nuevo como ejemplo el muro de oportunidades que se mencionó con anterioridad, comentado por uno de los directivos (E7).

Otras agencias (E6 y E8) han apostado por crear innovation o case studies workshops con sus anunciantes. Estos talleres se convierten en momentos clave para contar nuevas ideas en un ambiente más distendido y buscando la colaboración de todas las partes implicadas. También hubo un profesional (E8) que mencionó que tres veces al año invitan a sus equipos creativos a presentar ideas novedosas para poder sorprender a sus anunciantes. Todos estos ejemplos son esfuerzos reales de las agencias para explotar mejor el talento que tienen dentro, y reforzar sus propuestas de valor añadido al cliente.

Esto no significa en ningún caso que los proyectos temporales no estén a la orden del día en las agencias. La mayoría de los entrevistados han mencionado que la manera más habitual de empezar a trabajar con un nuevo cliente es a través de un proyecto temporal (puntual) para establecer una especie de período de prueba. Una vez finalizado el proyecto se evalúa por ambos lados si compensa crear una relación más duradera.

Las entrevistas también permiten entrever que los trabajos por proyectos son más habituales para las agencias especializadas

y para clientes de tamaño medio o pequeño, ya que los grandes anunciantes suelen estar alineados con un grupo de comunicación. Un CEO constata que la relación temporal depende de la finalidad que busca el cliente:

“Los anunciantes que piden al mejor especialista por categoría trabajan por proyectos, en cambio los que piden integración de servicios trabajan a largo plazo y se casan con una agencia y son más fieles”. (E1)

Además del enfoque del anunciante también juega un papel importante el tipo de trabajo que se está realizando para el anunciante. Los trabajos que conllevan por ejemplo la elaboración y gestión de bases de datos suelen provocar relaciones más duraderas en el tiempo, ya que su puesta en marcha se suele basar en un plan estratégico a largo plazo (E3). Por lo tanto, se puede afirmar que las agencias tienen una clara preferencia por las relaciones duraderas y estratégicas, pero que en muchas ocasiones se pliegan a las necesidades de los clientes y a las circunstancias económicas del momento para participar en proyectos puntuales.

b) Necesidad de aligerar estructuras

Muchos de los entrevistados no han dudado en mencionar la crisis económica en España como verdadero “acelerador de partículas” que se ha unido al cambio tecnológico para complicar al máximo la gestión de las agencias. Estas han tenido que transformarse con recursos muy limitados. Por un lado, la crisis económica ha obligado a las empresas de comunicación a aligerar sus estructuras y a despedir personal. Por otro lado, han tenido que incorporar nuevo talento para acelerar ese proceso de transformación.

En este contexto, las agencias quieren retener dentro de su empresa el talento creativo. La parte conceptual y estratégica representa el cerebro del negocio y tiene que estar inhouse. En cambio, el “músculo” -la parte de producción- puede ser subcontratado de manera externa. No obstante, esta pérdida de “músculo” no implica completa renuncia a la producción inhouse, ya que ésta cada vez se ha abaratado más. Uno de los directivos (E7) comentó que cuentan con salas de edición audiovisuales digitales para poder controlar todo el proceso y ganar en agilidad para la creación de contenidos.

En todo caso, queda patente que las agencias tienen una razón más para buscar relaciones a largo plazo, ya que eso les permite contar con una estabilidad y con un talento fijo fundamentales para la marca y la reputación de la empresa publicitaria.

c) Departamentos frente a equipos multidisciplinares

La inmensa mayoría de entrevistados han reconocido que de una u otra manera siguen con la estructura departamental dentro de la agencia, porque sigue siendo la manera más establecida y práctica de organizar a los profesionales. No obstante, esta realidad no significa necesariamente que cada departamento trabaje en espacios físicamente separados. Los profesionales han querido señalar que en estos últimos años han hecho grandes esfuerzos por trabajar en espacios abiertos que fomenten la cultura de la colaboración.

El comentario de uno de los directivos entrevistados lo ejemplifica bien.

“Ya no hay un cuarto lleno de cuentas, un cuarto lleno de creativos... con el enfoque Open estamos todos entremezclados, se busca la integración de equipos. Con este nuevo enfoque incluso puede desaparecer el puesto de trabajo fijo, ya que cada uno se sienta donde haya un puesto libre.” (E7)

Otro ejecutivo (E1) indica que la construcción departamental tradicional tiene más sentido para los “deliveries” (trabajos operativos y de ejecución), pero que para poder liderar grandes proyectos con el anunciante surge la necesidad de cambiar la estructura:

“Hasta cierto punto tenemos que romper el modelo de departamentos para empezar a hablar de células de trabajo multidisciplinarias. Se trata de pasar de espacios departamentales a una organización más flexible con espacios de colaboración donde cada proyecto exige que se elija el tamaño del equipo. El núcleo duro de esta ‘célula madre’ está compuesto por un project manager habilitador de los recursos y los SCRUM masters: el tecnólogo, el creativo estratégico digital y el channel planner.” (E1)

En este punto se debe resaltar que uno de los entrevistados (E8), manifiestamente contrario al sentir general, resaltó la importancia de la tradicional división departamental. Según sus palabras, en su agencia adoptaron durante dos años el modelo de equipo. Es decir, que los ejecutivos de cuentas, los creativos y demás perfiles de una cuenta trabajan juntos en un mismo espacio. La experiencia en un principio fue positiva, ya que ganaron en agilidad, colaboración y mejor comunicación. Sin embargo, con el tiempo las ideas de los creativos se empezaron a estancar. Se dieron cuenta que los creativos son especiales y que necesitan estar rodeados de gente que comparte su forma de ser (energía, ambiente distendido, etc.) para fomentar el cultivo de buenas ideas. Por lo tanto, con el aprendizaje de esta experiencia han optado por una solución intermedia: la habilitación de espacios abiertos y salas de reuniones que fomenten la colaboración, pero los empleados siguen trabajando fundamentalmente agrupados por perfiles profesionales.

4.1.2. Procesos de la agencia

En este bloque temático los directivos abordan en primer lugar el modo que las nuevas tecnologías digitales han alterado o modificado las fases del proceso creativo. A su vez se comenta la introducción de una nueva metodología de trabajo conectada con esas alteraciones. En segundo lugar, los entrevistados tienen la oportunidad de explicar el modelo de relación agencia-cliente que persiguen en estos tiempos más complejos. Por último, se pasan a detallar los desafíos que la era digital ha planteado a su sistema de remuneración, y por qué en ese entorno es tan importante proteger el valor de su trabajo.

4.1.2.1. Proceso creativo

A la hora de abordar con los entrevistados el proceso creativo, se les preguntó si estimaban que la era digital ha provocado cambios o alteraciones en las fases del proceso creativo.

En este punto prácticamente todos los directivos afirmaron que el contenido básico del proceso creativo no se ha visto alterado por las nuevas tecnologías, y que las fases tradicionales (investigación, conceptualización, evaluación y

ejecución) seguían siendo muy válidas en la era digital. No obstante, quisieron matizar que el proceso había sufrido cambios en su aspecto formal. Al analizar las respuestas se puede detectar que la transformación digital ha introducido dos facetas nuevas en el proceso creativo.

En primer lugar, se debe resaltar la ampliación de los perfiles profesionales que participan desde un inicio en el proceso. Al hablar de la organización departamental, ya se comentó que el departamento creativo ha experimentado una apertura dentro de la agencia, que se manifiesta en la inclusión de nuevos talentos. En la práctica esto se traduce en que al recoger un brief del anunciante un grupo multidisciplinar de perfiles esté presente en ese punto de partida. Un directivo lo expresa con las siguientes palabras:

“Se pasa de un proceso lineal donde la información se transmite a cuentagotas a un proceso de asimilación de la problemática, donde un equipo completo formado por un líder, una mente creativa, una mente conceptual, un tecnólogo y un channel planner estudia y modifica el brief del anunciante. Si el anunciante solamente contempla a la agencia como una empresa de delivery, no es posible cambiar la metodología de trabajo.”
(E1)

Asimismo, este hecho supone un mayor esfuerzo por elaborar un briefing de forma conjunta con el anunciante, con el fin de definir mejor el punto de partida. Se podría, por tanto, resaltar la importancia de que el cliente y la agencia se involucren conjuntamente en la fase primera del proceso creativo.

En segundo lugar, se mencionó que el proceso creativo se hace más iterativo y hay un mayor énfasis en la retroalimentación. Este concepto, por un lado, hace referencia a la idea de que las fases ya no solamente fluyen en una dirección descendente, sino que pueden circular en ambas direcciones. Las fases ya no son tan estancas y se comunican entre sí en ambas direcciones. Es decir, si se descubre un error en las fases posteriores, la disponibilidad para volver a las iniciales es mayor. Un directivo describe el cambio del proceso con las siguientes palabras:

“En nuestra metodología de trabajo, estas cuatro fases tienen un camino a la inversa. Desde el punto cuatro podemos volver al punto dos o incluso al punto uno. Esto solamente se puede hacer en un entorno de trabajo colaborativo donde somos capaces de reconocer que en la fase de ejecución se han equivocado y donde tengan la posibilidad de volver al punto uno para explorar una nueva vía. Ya no tenemos un director creativo que impida pensar un concepto creativo, si el resto del equipo lo estima necesario.”
(E7)

Por otro lado, la retroalimentación también implica que el procedimiento creativo no se da por terminado y archivado, sino que se presta mayor atención a los aciertos y errores de las campañas que se han llevado a cabo en el pasado para enriquecer las venideras. Por tanto, entre las diferentes campañas existe una escucha activa para implementar lo aprendido en el siguiente proyecto, lo que a la larga provoca una mejora continua en las ejecuciones siguientes gracias al feedback recibido. Se pasa, así, de un proceso lineal unidireccional a un proceso circular bidireccional.

Estas ideas se pueden relacionar en mayor o menor medida con el sistema de gestión de proyectos Scrum, la novedosa metodología de trabajo inspirado en el Agile Manifesto que han adoptado los desarrolladores de software y la industria tecnológica de Silicon Valley (Sutherland, 2014). Debido a que dos de los entrevistados (E1 y E3) hablaron del término Scrum, parece acertado explicarlo brevemente.

Según Sutherland (2014), cofundador de esta metodología, Scrum es un sistema de gestión de proyectos adaptativo y flexible que permite a los equipos planificar de manera más realista y ajustar los objetivos finales a través de una retroalimentación constante. Mediante el uso de Scrum los equipos pueden mejorar su productividad sin tener que incrementar sus horas de trabajo.

El autor de Scrum propone que el ámbito de la gestión de proyectos debe abandonar los tradicionales diagramas de Gantt, más comúnmente conocidos como el método de cascada. Estos diagramas suelen ilustrar los plazos del proyecto por medio de barras paralelas con códigos de colores que indican el momento y la duración de las diferentes partes del proceso. A menudo estas partes pueden ocurrir simultáneamente. Aunque el método de cascada es una herramienta de organización popular, a menudo puede conducir a pésimos resultados. Sutherland (2014) explica que uno de los males más frecuentes sucede cuando una parte del proyecto se ha retrasado. Los gestores tienden a concentrar todos sus recursos en esta parte, para que su proyecto se ajuste a la barra planificada cuando debería ser al revés. Esta forma de proceder puede generar mucho estrés y numerosas horas extras de trabajo. Dado que este tipo de fallos suelen suceder periódicamente con el método de cascada, las organizaciones tecnológicas más punteras han adoptado el sistema de gestión de proyectos Scrum en su lugar.

Esta técnica se caracteriza por la formación de pequeños equipos y la retroalimentación constante, lo que se ve reflejado en el nombre. Scrummage (melé en español) describe el momento en un partido de rugby cuando el equipo trabaja de manera conjunta para hacerse con el balón, todos unidos por un mismo objetivo.

Uno de los pilares centrales de Scrum es la buena gestión del equipo, que se apoya en cuatro ideas. La primera es dejar que el equipo sea autosuficiente y que sus propios integrantes fijen los objetivos a la medida de sus capacidades. Esto implica que el equipo debe ser multidisciplinar y contar con todas las habilidades necesarias para terminar su proyecto. La diversidad de conocimientos y competencias impulsa la consecución de mejores resultados. La segunda idea es asegurarse que el equipo tiene una meta común que vaya más allá de las expectativas individuales de cada miembro, con el fin de fortalecer el espíritu de grupo. La tercera disposición consiste en invitar a los diferentes equipos a compartir sus experiencias para incrementar su autosuficiencia. Por último, se puede fomentar una mejor colaboración al reducir el tamaño de los equipos. Según Sutherland (2014) un equipo compuesto por siete personas (más/menos una persona) es el tamaño ideal que se puede abarcar.

El otro gran pilar de Scrum son los Sprints, sistemas de retroalimentación constante que facilitan cumplir los plazos establecidos. Sutherland (2014) argumenta que los seres humanos tienen dificultades para estimar el tiempo que necesitan dedicar a tareas concretas, lo que a la larga puede conducir a graves problemas en la gestión del proyecto. Scrum hace frente a este reto a través de un sistema denominado Sprints, que ayuda al equipo a gestionar mejor su tiempo. Los Sprints son cortos períodos de trabajo (de una a cuatro semanas) que se centran en una tarea específica. Después de completar la “carrera de velocidad”, el equipo se reúne para revisar sus progresos y refinar los objetivos antes de embarcarse en el siguiente Sprint.

La ventaja fundamental de este proceso es que posibilita responder rápidamente a los problemas. Al buscar feedback de forma regular, el grupo de trabajo puede volver a calibrar el objetivo para la próxima ronda de Sprints.

De esa forma, ningún profesional pasa semanas trabajando en algo que en última instancia será descartado. En resumidas cuentas, Scrum aboga por equipos pequeños –autónomos y multidisciplinares– que trabajen en Sprints y que fomenten el feedback interno. Los dos entrevistados que destacaron la importancia de este sistema (E1 y E3) creen que cobrará cada vez más fuerza en el sector publicitario, impulsado por el mayor esfuerzo que tienen que hacer los equipos para cuidar los detalles en las fases de ejecución de proyectos.

Al hablar del proceso creativo se ha hablado de nuevos métodos de trabajo y de la mayor colaboración con el anunciante para definir el punto de partida, pero falta por ver qué papel juega el consumidor en esta transformación. Se podría esperar que en la era de las redes sociales, la co-creación entre agencias y consumidores podría crecer en importancia, pero en general los entrevistados han querido suavizar la participación del consumidor en el proceso creativo. Al analizar sus respuestas se puede entrever que no se trata de que los consumidores creen ideas para las campañas o validen los trabajos de la agencia. El principal valor que pueden aportar es contar su experiencia como cliente de una marca o su relación con los diferentes canales de comunicación. Esta aportación puede llevar a una recogida de insights valiosos que ayuden a definir el inicio del proceso. Uno de los directivos se mostró muy claro en este punto, afirmando lo siguiente:

“No creo en el crowd-sourcing, porque este trabajo lo deben hacer profesionales que se dediquen a esto. No creo en la inspiración casual de alguien que pasa por la calle.” (E3)

Según este mismo entrevistado (E3), los consumidores no deberían estar expuestos a pre-test o post-test de campañas, ya que cree que no las terminan de entender y se pierden en estas pruebas. Para reafirmar su argumento mencionó la conocida idea de que el consumidor no le hubiera pedido un coche a Henry Ford, le habría pedido más caballos. En general, este escepticismo sobre el papel de los consumidores en el proceso creativo, y sobre la utilidad del user generated content, está bastante extendido entre la alta dirección.

4.1.2.2. Relación cliente - agencia

Al abordar el marco de las relaciones cliente - agencia, a los entrevistados se les presentaba la siguiente disyuntiva: si las agencias publicitarias en la era digital deben abrazar las fortalezas de la empresa especializada en un área muy concreta, o si deben encarnar los valores del socio estratégico.

Este es uno de los puntos de mayor consenso entre los altos directivos, porque se percibe una clara apuesta por el modelo de agencia que busca la integración de servicios. En el fondo persiguen el ideal de ofrecer un servicio estratégico y global de calidad para el anunciante. Uno de los ejecutivos expresó las exigencias de los clientes de la siguiente manera:

“Los anunciantes buscan cada vez más servicios especializados, pero exigen una estrategia integradora. La clave está en buscar el equilibrio entre el especialista y su capacidad de trabajar en un equipo integrador. El especialista por separado no sirve.” (E3).

Para resaltar la importancia del modelo de integración, algunos de los entrevistados (E1, E3, E8) sacaron a relucir la situación actual de las agencias digitales. Según estos expertos, muchas de las agencias digitales han sido víctimas de su propia especialización. El papel de estas en la primera década del siglo XXI era muy prometedor y muchas voces del sector vaticinaban que podían ser las herederas naturales de las agencias de publicidad tradicionales.

Esto finalmente no se ha hecho realidad, porque el conocimiento digital en mayor o menor medida ha sido adquirido por las agencias de publicidad, mientras que las digitales no han sabido apropiarse con el conocimiento más integral, como son la planificación estratégica o la gestión de marcas. El talón de Aquiles de las agencias digitales es que “son doers, no thinkers” (E3).

En esta misma línea, uno de los entrevistados hizo hincapié en el riesgo de que una agencia sea catalogada por el cliente como un proveedor especializado:

“Hay un peligro de ser una agencia demasiado digital, porque el anunciante piensa que no puedes ser un partner estratégico y en seguida te pone en un segundo escalafón. Eso supone una gran pérdida de negocio.” (E8)

Por lo tanto, la integración de servicios entre las agencias de un mismo grupo se presenta como el camino más viable para satisfacer las demandas actuales de los anunciantes.

4.1.2.3. Remuneración

En el momento de tratar el tema de los sistemas de remuneración, los entrevistados tenían que valorar si creían que las transformaciones tecnológicas han tenido efectos duraderos en el modo de entender la remuneración del trabajo de las agencias. La mayoría de los profesionales reconocía que no es fácil distinguir qué cambios en la remuneración se deben al entorno macroeconómico y cuales son realmente una consecuencia de la era digital.

Como punto de confluencia, se puede destacar que un grupo mayoritario destacó que el sector ha sufrido una reducción de sus ingresos, más allá de las devastadoras consecuencias de la crisis económica, debido a la equivocada percepción de que las acciones digitales son más baratas que las ejecuciones en los medios más tradicionales. Uno de los dirigentes lo expresó en los siguientes términos:

“El mayor problema del sector es la falta de valor de nuestro trabajo; nos lo hemos ganado a pulso porque en la era digital no hemos sabido defender unos márgenes mínimos.” (E1)

Los presupuestos digitales, a diferencia de lo que sucede en otros países, por ejemplo, en el Reino Unido (E1), todavía no se acercan a los presupuestos de los medios convencionales. La reducción de los precios de la parte digital para conseguir cerrar una campaña global es una práctica ocasional que no ha hecho más que agravar esta situación. En este contexto actual las agencias tienen por delante una importante labor formativa de enseñar a los clientes cómo valorar los costes, la utilización de recursos y los tiempos reales de trabajo de los servicios digitales.

Entre las agencias de la muestra el modelo de remuneración más establecido es el estructurado en un componente fijo, que suele ser un tipo de fee, y uno variable, aunque uno de los entrevistados (E6) quiso dejar claro que el modelo de comisión le sigue pareciendo más justo. Al honorario fijo se tiende a añadir un componente variable fijado atendiendo a los resultados cuantitativos y cualitativos (calidad de servicio y desempeño), con el fin de reflejar y premiar la consecución de los objetivos previamente establecidos. Varios directivos (E1, E3, E4 y E5) han querido dejar constancia de la trascendencia de mantener un fijo estable que permita cubrir los gastos y obtener un margen de beneficio, facilitando así la sostenibilidad del negocio. La parte variable, por tanto, suele ser mucho más pequeña y representa más bien una recompensa al trabajo bien hecho.

Al hilo de esta discusión sobre los resultados se preguntó a los directores de agencia por qué no habían hecho una apuesta más fuerte por el modelo basado en resultados, es decir, por incrementar la parte variable de su remuneración. De esta manera, podrían demostrar a los anunciantes su mayor compromiso con la consecución de los resultados de sus campañas -más factible con las mediciones propias de las tecnologías digitales- e incrementar potencialmente las ganancias de sus trabajos. Sin embargo, todos los directivos se posicionaron en contra de esta estrategia de remuneración por diversas razones.

Algunos de ellos (E2, E5, E11) aludieron a la dificultad de aceptar el riesgo de recibir solamente un pago por resultados, debido a que hay muchos factores externos relacionados con el éxito de ventas que no controla la agencia. Existen muchas variables, como por ejemplo la distribución y el precio de los productos, que se escapan a las competencias de las agencias de publicidad.

Otro ejecutivo (E3) resaltó que los anunciantes solamente pagan el buen rendimiento del paid media (los soportes de pago), pero no están dispuestos a pagar los buenos resultados del earned media (los propios canales de comunicación del cliente). Este mismo profesional menciona otro problema:

“Los departamentos de compras han ejercido una presión muy fuerte para convertir los costes fijos en variables. Pero no se puede comprar la creatividad como se compra un pedido de sillas, porque si se reducen los costes, las agencias también reducen el talento que ofrecen. Lamentablemente existe una falta de conocimiento por parte de compras.” (E3)

33

Por último, una cuarta razón hace referencia a la necesidad de establecer una evaluación de los resultados más neutral. A uno de los directivos entrevistados (E4) no le parece lo más adecuado que el anunciante sea parte implicada en la campaña de comunicación y, a su vez, juez del trabajo realizado. En estas circunstancias no se parte de una situación de objetividad. Esta parcialidad del cliente se hace más patente en la medición de los objetivos cualitativos. A la hora de elaborar una evaluación el cliente se suele concentrar más en los aspectos que no han funcionado y tiende a obviar los que sí lo han hecho. Según este ejecutivo (E4) los anunciantes deberían hacer un mayor esfuerzo por establecer un modelo de resultados win-win, que sea provechoso para ambas partes.

Después de revisar y analizar las respuestas sobre el modelo de generación de ingresos se puede apreciar que el sistema de honorarios es y seguirá siendo por el momento el modo de remuneración más implantado y valorado por las agencias que han participado en este estudio. No obstante, este hecho no está reñido con la creciente importancia de fijar indicadores de rendimiento más efectivos (Key Performance Indicators) para evaluar mejor los resultados de los proyectos de comunicación. Esta evolución no solamente servirá para valorar mejor el trabajo de las agencias publicitarias, sino que será igualmente muy importante para que los profesionales del departamento de marketing del cliente puedan demostrar internamente el ROI de sus acciones (E8).

4.1.3. Productos de la agencia

En esta tercera parte de las entrevistas el grupo de dirigentes valora el peso que algunos nuevas disciplinas y actividades han adquirido en la oferta de productos y servicios de sus respectivas agencias. En este contexto, también se animan a proyectar algunas nuevas áreas de actividad que las agencias van a incorporar en un futuro próximo.

4.1.3.1. Branded content

El primer tipo de nueva oferta presente en la cartera de productos que se abordó en las entrevistas fue la creación de contenidos para las marcas, más conocida en el sector como branded content. De las conversaciones con los directivos se puede deducir que esta oferta se encuentra asentada en la cartera de productos de todas las agencias de la muestra. A la hora de valorar el peso porcentual que tiene la creación de contenidos en relación con la oferta de campañas de comunicación más tradicionales, algunos altos ejecutivos (E4, E5 y E7) estimaban que el 40 al 60% de sus campañas podían ya contener algún elemento de branded content.

Las campañas que van dirigidas a los jóvenes han impulsado la creación de contenidos originales, ya que este segmento de la población demanda con más fuerza a las marcas este nuevo formato de comunicación. La ubicuidad de las redes sociales y la necesidad que tienen las marcas de mantener una conversación activa en estas plataformas supone un empuje adicional al desarrollo de estos nuevos contenidos. De los diferentes tipos de contenidos que se pueden elaborar (branded entertainment, advergaming, brand journalism, etc.) el más establecido entre las agencias de la muestra es con diferencia la creación de contenido con una vocación de entretener al usuario.

En estrecha relación con la vocación de las agencias de crear branded content, uno de los dirigentes (E10) destacó que estaban estrenando un departamento de realidad virtual (RV). Según el entrevistado, la realidad virtual será una “gran ola” en los próximos años, un fenómeno que va a causar un gran impacto entre los fanáticos de la última tecnología. Desde esta nueva unidad de negocio, la agencia quiere ayudar a las marcas a construir contenidos inmersivos para sus clientes.

Un concepto novedoso que afloró en el contexto de la práctica de contar historias a través de contenidos propios es el de la long idea:

“En el mundo publicitario siempre hablamos de que queremos big ideas, pero tenemos que empezar a pensar en long ideas. Es decir, ideas que van más allá de crear un fuerte impacto en el agua -y cuyos círculos concéntricos desaparecen con rapidez-, sino que tengan una perdurabilidad en el tiempo en una gran variedad de canales.” (E7)

Otro ejecutivo (E8) usó la expresión long term storytelling para referirse a este mismo concepto. Como su propio nombre indica, se empiezan a buscar proyectos que puedan tener una mayor continuidad en el tiempo, que estén presentes a lo largo de un año entero, por ejemplo. Esta idea de larga duración está muy vinculada a la creación de contenidos, y a la idea de que los usuarios siempre vuelvan a por más, y a la larga se establezca una relación más prolongada e intensa con la marca.

4.1.3.2. Brand utility

Muy relacionado con la noción de long idea está también el concepto de brand utility. La creación de “utilidades” se basa en la idea de que los proyectos de la agencia ya no se limitan al mero ámbito de elaboración y difusión de mensajes o a la creación de contenidos, sino que son capaces también de idear aplicaciones, servicios digitales o incluso productos físicos para hacer crecer el valor de las marcas de sus anunciantes. La finalidad de este tipo de utility marketing es la capacidad de desarrollar productos y servicios que resuelvan necesidades concretas de los consumidores, y de paso ayudan a las marcas a ser relevantes y útiles en las vidas de sus clientes. Estos proyectos, al

igual que la creación de contenidos, son ideas de larga duración que requieren de un alto compromiso y de la inversión de recursos a largo plazo.

Algunos de los entrevistados (E1, E3, E5, E7 y E8) mencionaron interesantes casos para demostrar que ya estaban experimentando con el brand utility. A continuación, se mencionan algunos ejemplos que se expusieron en sus respuestas:

- Una marca de coches produce un spray reflectante que los ciclistas pueden pulverizar sobre su ropa para hacerlos más visibles en la noche y así reducir los accidentes de tráfico.
- El diseño de un reloj deportivo especialmente diseñado para surfistas, y que pueda memorizar las trazadas de las olas.
- El desarrollo de un tapón que pueda medir el buen estado de la leche.
- La ideación de un llavero de coche inteligente que pueda conectarse con el smartphone, que sirve para localizar las llaves cuando se han perdido, pero también se puede usar al revés, para encontrar el móvil extraviado.
- La creación de una incubadora de empresas que sea capaz de generar nuevas ideas de negocio, como por ejemplo el desarrollo de una marca de americanas masculinas de lujo.

35

Aunque todos estos casos de brand utility son una pequeña muestra de la gran capacidad de innovación que albergan las agencias de publicidad, cabe mencionar que es un área todavía muy incipiente. En las agencias que ya lo han incorporado, a día de hoy solamente suponen aproximadamente un 5-10% de peso en su cartera de productos. Preguntados por ese escaso protagonismo del brand utility, los entrevistados comentaron que la principal razón que explica la ausencia de una mayor apuesta por estas propuestas es la escasa demanda por parte de los anunciantes (E3, E5). Además, al tratarse de un área por explorar, los anunciantes no están dispuestos a invertir mucho dinero. Por otra parte, se tiene la impresión de que estos trabajos costosos no se retribuyen de una manera adecuada al esfuerzo invertido. Uno de los directivos (E3) señaló que las agencias deberían promoverlo más para demostrar su capacidad de innovación a sus clientes y para mantener el talento creativo dentro de las agencias.

Otro de los ejecutivos (E1) mencionó que el mayor o menor grado de implantación del brand utility depende mucho de la categoría de mercado donde opera el negocio del anunciante. En su opinión, las diferentes empresas del retailing, como por ejemplo el sector alimentario, gastronómico, textil, automovilístico o la industria bancaria, tienen que hacer más hincapié en la creación de utilidad para mejorar la experiencia de compra entre los consumidores y la marca.

4.1.3.3. Otros productos en expansión

Durante las entrevistas se reservó un tiempo para preguntar a los participantes si podían identificar otros productos que en un futuro próximo podrían cobrar importancia en la cartera de las agencias. Los directivos, para sorpresa del investigador, presentaron un amplio abanico de nuevas áreas de expansión para sus empresas publicitarias, actividades que en general no se mencionan de forma generalizada en la literatura académica consultada para este estudio.

Uno de esos ámbitos en los que se puso especial énfasis es el big data (E1, E3, E7 y E8). En la actualidad los anunciantes tienen la imperiosa necesidad de gestionar y analizar la ingente cantidad de datos que producen los consumidores en los entornos digitales para conocer mejor sus comportamientos y llevar a cabo acciones que realmente sean valiosos para ellos. Por lo tanto, la incorporación de nuevos perfiles profesionales como estadísticos y analistas de datos puede cobrar mayor relieve en un futuro próximo. Uno de los directivos (E7) aludió específicamente a la incorporación de herramientas de electronic Customer Relationship Management (eCRM) para explorar de forma más precisa los usos que los consumidores hacen de los nuevos canales digitales y, de esta manera, identificar los mejores puntos de contacto con ellos. En esta misma línea, se mencionó (E3, E8) que, junto con la creatividad y la creación de contenido, la gestión del big data se iba a convertir en un pilar del negocio de las agencias. Con el tiempo, el correcto uso de los datos puede impulsar el proceso creativo y facilitar el desarrollo de ideas más acertadas.

Otra de las áreas que también merece ser explorada es la creación de servicios de consultoría estratégica para los clientes. Se trata de embarcarse en proyectos que son anteriores al plan de comunicación, y que buscan identificar y definir nuevas áreas de negocio para el anunciante. Estos trabajos requieren de una colaboración mucho más estrecha entre la agencia y el anunciante, que permita el desarrollo de productos y servicios más innovadores. Un ejemplo mencionado por uno de los directivos (E8) es la estrecha cooperación con una entidad bancaria española para definir los servicios del banco del futuro. El hecho de que puedan proponer de forma más sistemática nuevas oportunidades de negocio abre un gran abanico de servicios estratégicos para las agencias de publicidad.

Finalmente, otros ámbitos que fueron mencionados (E1, E4, E7, E11) son el e-commerce, el shopper marketing y el mobile marketing, ya que la compra online, la experiencia en el punto de venta y el uso de los móviles inteligentes son mercados que ya están alcanzando cierta madurez. En esta carrera por adaptarse a las últimas tecnologías, uno de los directivos (E1) mencionó que la nueva vocación de las agencias era guiar a las marcas en el camino hacia la transformación digital para seguir ayudando a los anunciantes a conectar con sus públicos en el siglo XXI.

En todo este proceso de transición digital y la consiguiente adecuación de la cartera de productos y servicios, un entrevistado recordó que toda nueva oferta de servicios tiene que mejorar el core business de la agencia: las grandes ideas creativas al servicio del anunciante. Es decir, entre las innumerables posibilidades tecnológicas, no se puede perder de vista que han de contribuir al auténtico valor de las agencias: su talento creativo (E1, E3, E11). Sirva para acabar este apartado una cita de uno de ellos:

“La tecnología sin storytelling no es nada, no tenemos miedo a las empresas tecnológicas ni a las consultorías, porque el buen storytelling y la creatividad siempre van a ser necesarios.” (E1)

4.2. Encuesta

El análisis e interpretación de los datos de la encuesta se basa en las matrices de datos proporcionadas por los 58 cuestionarios completados en la plataforma online SurveyGizmo. Finalizada la recogida de datos en la plataforma online, las respuestas de los cuestionarios fueron exportadas a una hoja de Excel. Los datos revisados –se han descartado tres encuestas que tenían excesivos datos perdidos- tuvieron su posterior tratamiento estadístico en el programa estadístico SPSS 17.0. Se ha empleado la estadística descriptiva, ya que es suficiente para reflejar los resultados de mayor interés relacionados con el objeto de estudio de la investigación.

Los enunciados son valorados por los encuestados en escalas de Likert (con valores entre 1 y 5), ajustadas a la naturaleza de cada pregunta.

4.2.1. Características de la muestra

Antes de proceder al análisis de las respuestas a los distintos ítems, en la Tabla 1 se detallan las áreas de trabajo de los profesionales que respondieron a la encuesta.

Tabla 1: Área profesional de los encuestados

Área Profesional	%	Profesionales
Gestión de cuentas	27,5%	16
Creatividad	19%	11
Gestión Directiva	19%	11
Planificación Estratégica	15,5%	9
Otras áreas	13,8%	8
Tecnología	5,2%	3
Total	100%	58

La edad media de los 58 participantes es de casi 41 años ($M=40,93$; $SD=6,915$), y su división por sexo es de un 69% de hombres y un 31% de mujeres. La experiencia media en la profesión de los encuestados es de casi 18 años ($M=17,81$ años, $SD=6,701$), aunque hay diferencias significativas entre ellos. Mientras tan sólo una persona no llega a los 5 años de experiencia en la profesión, hay 23 profesionales con 20 años o más en el sector.

De estos datos se pueden entresacar algunas ideas generales sobre los participantes de la encuesta. En primer lugar, al analizar la procedencia de las áreas profesionales, resulta importante destacar que entre los encuestados hay un fuerte peso de la gestión de cuentas. Los ejecutivos de cuentas representan un poco más de una cuarta parte de todos los profesionales, configurándose con diferencia como el grupo más nutrido. Las siguientes dos áreas profesionales más representadas son la creatividad y la gestión directiva, ambas con un 19% de la muestra. Le sigue de cerca la planificación estratégica con un 15%. En cambio, la parcela profesional menos representada es la puramente tecnológica, con un 5,2%. En este sentido, hay que tener en cuenta que la selección de ejecutivos no se realizó por un sistema de cuotas, o de reflejo cuantitativo de la realidad de cada agencia, sino por la decisión de

su máximo responsable, a quien se solicitó que hiciera llegar el cuestionario a un grupo representativo, cualificado y variado, de directivos de su agencia.

En segundo lugar, cabe mencionar que la amplia mayoría de los encuestados son hombres, ya que suponen el 69% de la muestra. Este dato parece indicar que la presencia femenina en los puestos de mayor responsabilidad es menor en la industria publicitaria española, aunque este extremo, por supuesto, requería una investigación distinta a la presente.

Por último, se debe señalar que la mayoría de los participantes tienen una amplia experiencia profesional en la industria publicitaria. Entre los encuestados hay una persona que alcanza los 38 años de vida laboral, mientras que la que menos tiene llega a los 4 años. Con una media que roza los 18 años de experiencia profesional, se puede afirmar que los encuestados ostentan cargos directivos intermedios o altos -requisito para ser seleccionado para rellenar el cuestionario- y tienen el bagaje suficiente para conocer los cambios que ha afrontado su agencia y el sector en general.

4.2.2. Resultados: estadística descriptiva

Siguiendo la lógica de exposición de hallazgos seguida en la parte cualitativa de la investigación, a continuación, se exponen los principales resultados de la encuesta, respetando el orden de las cuestiones planteadas a las entrevistas, orden que por otra parte sigue el esquema general de análisis utilizado en la investigación.

Con el fin de evitar una exposición monótona, sobre todo de los resultados poco significativos, se procederá a destacar aquellas cuestiones en las que existe menos consenso entre los entrevistados o, por el contrario, aquéllas en las que el grado de acuerdo sea especialmente llamativo.

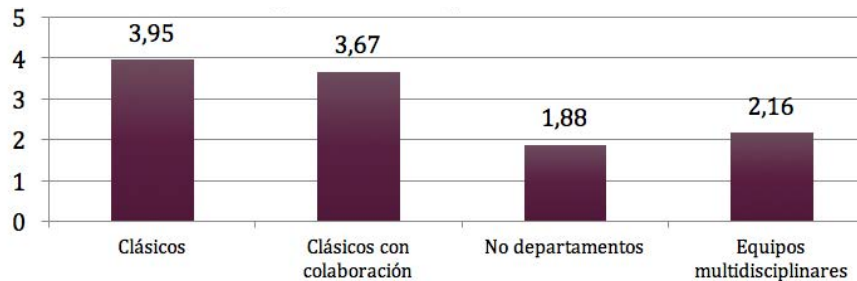
4.2.2.1. Estructuras de la agencia

La primera batería o matriz de cuestiones se centra en la organización departamental. Se intenta indagar cómo se organizan los distintos perfiles profesionales de las agencias. Cada uno de los cuatro ítems se valora por el grado en que se encuentran más o menos próximos al pensamiento y la experiencia de los encuestados. Al analizar las respuestas, llama la atención que la división de los profesionales en los departamentos clásicos -tanto desde el punto de vista de su denominación como de los espacios de trabajo que ocupan- es la opción que ha obtenido la media más alta ($M=3,95$; $SD=1,176$). La segunda opción -la división en departamentos clásicos, pero con numerosos espacios de colaboración- le sigue de cerca ($M=3,67$; $SD=1,049$). Estos datos vienen a indicar que la organización en departamentos clásicos sigue estando muy presente en las agencias actuales, y en el pensamiento de los profesionales. Sorprende que la primera opción supere a la segunda, lo cual sugiere que todavía queda margen para implementar más espacios de reuniones que impulsen una cultura de colaboración, que parece ser aceptada como tendencia general de la profesión.

La tercera opción -la ausencia de departamentos como tales para pasar a trabajar en espacios abiertos- ha obtenido una puntuación media muy baja ($M=1,88$; $SD=1,125$). Así pues, esta idea es la que más se aleja de la realidad de las agencias publicitarias en la actualidad. La estructuración a partir de la creación de equipos multidisciplinares ($M=2,16$; $SD=1,136$) muestra que esta cuarta opción también está poco próxima a la organización interna de este

tipo de empresas. En conclusión, como se evidencia en la Gráfica 1, según los profesionales de las nueve agencias españolas la ruptura con el modelo tradicional de departamentos de la agencia no ha tenido lugar en realidad, al menos no en el grado en que cabía esperar.

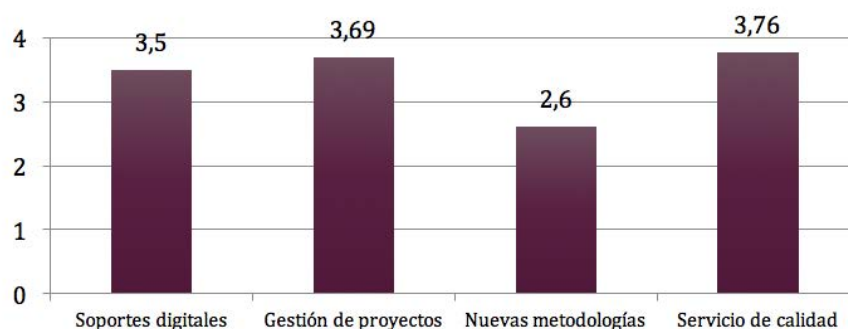
Gráfica 1: Organización departamental



Por lo que se refiere al departamento de gestión de cuentas, y a su esfuerzo por ponerse al día con la transformación digital, no se detectan apenas diferencias de valoración entre los entrevistados. Ninguna de las tres opciones propuestas en el cuestionario (“auto-formación”, “cursos oficiales de formación interna” o “la incorporación de nuevos profesionales”) destaca frente a las demás, y da la impresión de que son transformaciones que no se han implementado completamente. En los tres casos, la valoración media está un poco por encima de 3 sobre 5 puntos. Llama por tanto la atención que las tres medidas propuestas no hayan obtenido mayor peso. Estos datos pueden señalar que las agencias han hecho un esfuerzo por actualizar sus departamentos de gestión de cuentas, pero todavía queda mucho camino por recorrer.

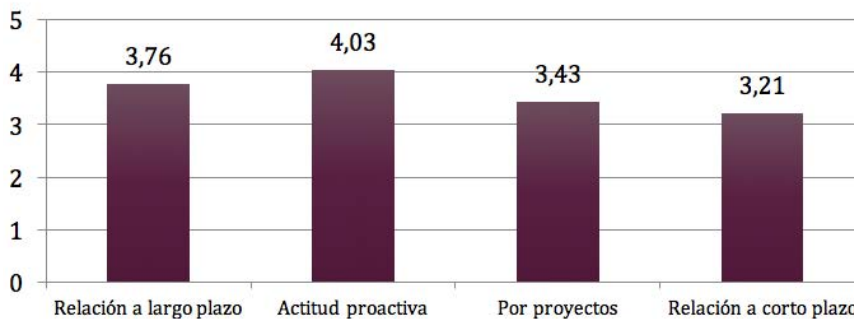
Las diferencias de medias son algo más importantes en la siguiente batería de preguntas, que trata de valorar en qué grado se han incorporado nuevas funciones al departamento de cuentas (Véase Gráfico 2). De entrada, esta cuestión parece que es percibida como de mayor importancia por los profesionales encuestados. En concreto, el cuarto ítem –“mayor énfasis en la atención de servicio y en elevar la satisfacción general del anunciante”- ha obtenido la media más alta ($M=3,76$; $SD=0,942$), indicando que esta función es considerada la más importante entre las cuatro opciones enumeradas. La gestión de proyectos ($M=3,69$; $SD=1,030$) y la adquisición de mayores conocimientos sobre los medios y soportes digitales ($M=3,50$; $SD=1,143$) son dos funciones que tienen una importancia grande para los encuestados, aunque la desviación estándar muestra una mayor diversidad de opiniones que en otros ítems. En cambio, la puesta en marcha de nuevas metodologías de trabajo, como por ejemplo el Scrum, alcanza un valor debajo de los tres puntos sobre cinco ($M=2,60$; $SD=1,169$). Este dato apunta que estos nuevos sistemas de gestión de proyectos provenientes de Silicon Valley, todavía tienen una relevancia pequeña entre las agencias de la muestra.

Gráfica 2: Nuevas funciones del departamento de gestión de cuentas



Otro de los aspectos relacionados con el departamento de cuentas es si el entorno digital ha afectado la dimensión temporal de la gestión de las cuentas. Se trata de examinar si la balanza se inclina del lado de las relaciones estratégicas a largo plazo con el anunciante o, por el contrario, lo hace hacia la modalidad de las relaciones a más corto plazo. Las respuestas de los encuestados (Gráfica 3) indican que la necesidad de buscar relaciones a largo plazo para poder establecer un papel de socio estratégico tiene más importancia ($M=3,76$; $SD=0,942$) que la gestión a corto y los trabajos por proyectos ($M=3,21$; $SD=0,881$). Cabe mencionar que la opción que más consenso logra ($M=4,03$; $SD=0,772$) es la necesidad que tienen las agencias de ser más proactivas y presentar propuestas innovadoras para mantener la cuenta a lo largo del tiempo. Estos datos parecen constatar lo importante que resulta que las agencias sepan adelantarse a las necesidades de sus clientes para aportar mayor valor a la relación.

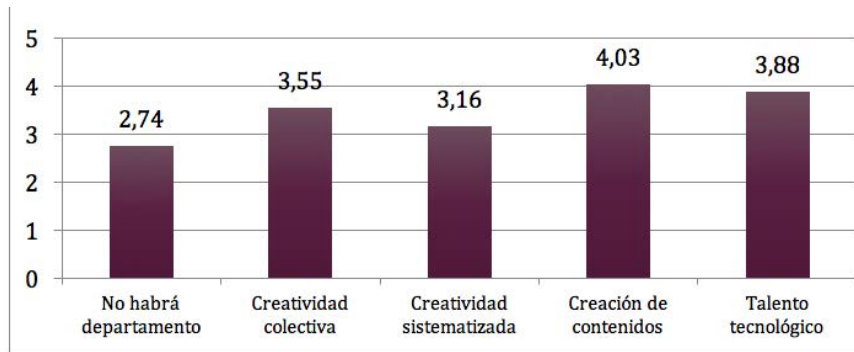
Gráfica 3: Relación temporal



Finalmente, en la quinta matriz de preguntas se cuestiona la capacidad de aligerar y flexibilizar las estructuras existentes en el departamento. Aunque no existen grandes diferencias entre las medias de las cuatro respuestas, se puede resaltar que tanto la reducción de la plantilla -debido a la crisis económica- como la contratación de un pool más amplio de freelancers y empresas subcontratadas obtienen la valoración más alta ($M=3,36$; $SD=1,321$). En cualquier caso, tanto en esta cuestión como el resto de este apartado (mantenimiento de una estructura fija como siempre ($M=3,19$; $SD=1,162$) o el predominio perfiles conceptuales y estratégicos para reducir los perfiles de producción ($M=3,10$; $SD=1,294$)) obtienen valoraciones intermedias, lo que demuestra una cierta indecisión sobre los cambios que se plantean en estos aspectos. Además, en torno a estas cuestiones hay mayor disparidad en las respuestas de los encuestados.

Pasando del departamento de gestión de cuentas al creativo, los encuestados muestran su grado de acuerdo o desacuerdo con cinco posibles transformaciones derivadas del cambio digital, que pueden afectar al departamento creativo (véase Gráfica 4). La cuarta opción -la que sugiere el paso de la creación de mensajes publicitarios tradicionales a la creación de contenidos, productos y unidades de negocio- es la que suscita un mayor acuerdo ($M=4,03$; $SD=0,772$). También es destacable la alta valoración que se da el asentamiento del talento tecnológico dentro del departamento creativo ($M=3,88$; $SD=0,919$).

Gráfica 4: Departamento creativo



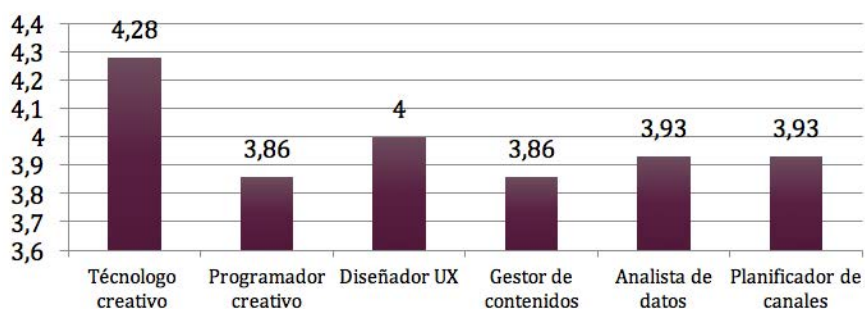
Estos resultados permiten prever que los nuevos usos de la creatividad y el componente tecnológico van a tener un fuerte protagonismo en los departamentos de creatividad de las agencias de la muestra. Con menos claridad se percibe que la creatividad individual esté dejando paso a una creatividad colectiva de equipos ((M=3,55; SD=1,062) y la adopción de una creatividad más sistematizada y continuada en el tiempo (M=3,16; SD=1,040). En cambio, donde sí parece haber menos dudas es en la posibilidad de la desaparición del departamento creativo. No parece que los profesionales, por término medio, vean esa posibilidad como algo probable ((M=2,74; SD=1,371). También en este caso la polarización de las respuestas es bastante alta.

41

Quizá sea en torno al departamento de planificación estratégica, dentro de los departamentos clásicos de la agencia, donde los profesionales han mostrado un mayor acuerdo con las cuestiones planteadas en la encuesta. Tanto el paso de escuchar solamente la voz del consumidor a prestar mayor atención a todas las voces del mercado (M=4,12; SD=0,720), como la mayor fijación con la capacidad de reformular el punto de partida de la estrategia (M=4,09; SD=0,942) y la creciente integración de sus actividades con la planificación de medios (M=4,03; SD=0,936) son vistos como procesos casi ineludibles, que están ya fuertemente implantados en las agencias de la muestra. Menor grado de acuerdo (M=3,57, SD=0,939) suscita la incorporación de servicios de consultoría estratégica previos al brief de comunicación, proceso que quizá pueda cobrar más importancia en un futuro próximo, pero que en la actualidad no parece generalizado.

Relacionada con la estructura y actividad de los departamentos de la agencia, en la encuesta se trata de evaluar la importancia que tienen algunos nuevos perfiles profesionales para que las agencias de publicidad puedan desarrollar

Gráfica 5: Nuevos perfiles profesionales



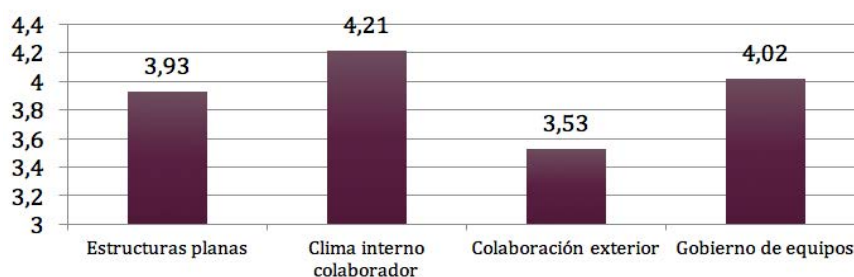
su trabajo actual. La valoración de la importancia de los cinco perfiles enumerados (tecnólogo creativo, programador creativo, diseñador de user experience, content manager/content curator, data analyst y channel planner) ha conseguido en todos los casos situarse por encima de 3,8 puntos de media, lo que indica que estas nuevas profesiones desempeñan ya un papel destacado en la labor de las agencias.

Cabe señalar que el tecnólogo creativo es el perfil que obtiene una puntuación más alta ($M=4,28$; $SD=0,720$), lo que lo coloca en un puesto de importancia superior a los demás (véase Gráfica 5). Así pues, de la encuesta se deriva que el creative technologist se convierte en el nuevo tipo de profesional emergente, casi indispensable, para que las agencias puedan desempeñar su labor de manera competitiva en la era digital.

Aparte de la introducción de nuevos perfiles profesionales, también se analiza si los tres perfiles clásicos han incorporado nuevas funciones para adaptarse a la transformación digital. En este apartado hay también un elevado grado de acuerdo. Los resultados destacan en primer lugar la necesidad de incluir expertos de creación de contenidos entre los creativos publicitarios ($M=4,0$; $SD=1,009$). Prácticamente al mismo nivel ($M=3,97$; $SD=1,025$) se valora la incorporación de analistas de datos/channel planners para complementar la tarea de los planners conceptuales, y en tercer lugar las habilidades de gestión de proyectos para liderar equipos flexibles y modulares por parte de los ejecutivos de cuentas ($M=3,88$; $SD=1,093$). Hay en definitiva un patrón similar en la valoración de la necesidad de desarrollar los tres perfiles profesionales clásicos.

Por último, como aspectos más generales del cambio estructural de las agencias, se pregunta por el grado en que su misión se ha visto alterada por los nuevos tiempos digitales. También en este aspecto la muestra de profesionales coincide en gran medida con las afirmaciones planteadas por el investigador. El paso de la misión de agencia como negocio de mediación a negocio de provisión de contenidos y servicios es visto por término medio ($M=3,95$; $SD=1,033$) como el cambio más claro, pero le sigue a poca distancia ($M=3,88$; $SD=0,975$) la conversión de misiones internas (centradas en la identidad profesional, la actividad propia de las agencias, etc.) en misiones más orientadas hacia el exterior, donde el foco pasa a ser la comprensión más profunda de las necesidades reales del mercado y de los anunciantes. Menos acuerdo genera la afirmación de que las agencias busquen ser organizaciones más neutrales, capaces de defender los intereses de los consumidores ante los anunciantes ($M=3,66$; $SD=1,001$). Sea como fuere, no hay duda de que, en conjunto, los profesionales perciben que los nuevos entornos digitales están provocando un cambio significativo en la misión de las agencias, en la misma razón de ser de su actividad.

Gráfica 6: Sistemas de gobierno



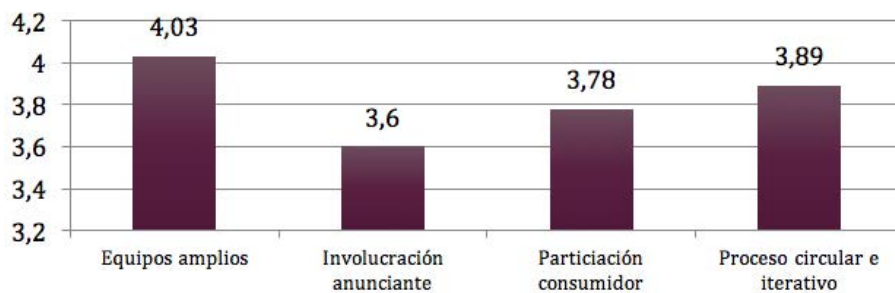
Esta percepción de un cambio de misión es coherente con cómo se valoran otros aspectos referidos a los procesos de gobierno (Gráfica 6). Así, por ejemplo, existe gran acuerdo ($M=4,21$; $SD=1,039$) en que en las agencias se ha potenciado un clima interno de mayor cooperación y colaboración. De igual modo, tanto la mayor atención al gobierno de equipos ($M=4,02$; $SD=1,068$) como la implantación de estructuras más planas y simplificadas ($M=3,93$; $SD=1,106$) son dos tendencias que se perciben como altamente relevantes. Llama sin embargo la atención que ese clima de mayor colaboración no se perciba con tanta claridad en el caso de la colaboración hacia afuera, por ejemplo, con otras empresas del sector ($M=3,53$; $SD=1,096$). Los profesionales, por tanto, perciben que la cultura de la colaboración, muy propia de la cultura de trabajo en entornos digitales, está más establecida internamente, pero que no tiene el mismo recorrido en las relaciones con los agentes externos.

4.2.2.2. Procesos en la agencia

En este apartado se enfrenta a los profesionales a varias afirmaciones sobre los cambios que el entorno digital parece plantear en los tres procesos clave de la actividad de la agencia analizados en esta investigación: proceso creativo, relación agencia-cliente, y proceso de generación de ingresos.

Por lo que se refiere al primero de ellos, la afirmación que mayor acuerdo concita ($M=4,03$; $SD=0,991$) es el planteamiento de que el proceso creativo ha pasado a desarrollarse en equipos multidisciplinares en los que hay más perfiles profesionales que se incorporan a él desde el primer momento. Igualmente hay un considerable consenso ($M=3,89$; $SD=1,030$) en torno a la ruptura del proceso secuencial de creación, para dar paso a uno más circular e iterativo. Las valoraciones se reducen algo al considerar la involucración de los consumidores ($M=3,78$; $SD=1,044$) y de los anunciantes ($M=3,60$; $SD=1,059$) en las actividades creativas (véase Gráfica 7). Esta menor claridad, o cierta reticencia, a que consumidores y anunciantes participen de manera más activa

Gráfica 7: Proceso creativo



en el proceso creativo llama la atención si se tiene en cuenta que la apertura de las agencias, y de sus procesos, parece ser, como se ha ido percibiendo a lo largo del estudio, una de las líneas de fuerza del cambio que genera la revolución digital en el sector.

Las opiniones de los profesionales sobre el modelo de relación agencia-cliente que va a predominar en la industria publicitaria reflejan su modo de entender estos procesos. En opinión de los encuestados, el modelo predominante es el que busca la integración de servicios ($M=3,97$; $SD=1,025$). Es decir, el de la agencia que pertenece a un grupo empresarial que busca ofrecer un abanico amplio de servicios integrales (Gráfica 8). En el espectro opuesto se encuentra el modelo del especialista por categoría, que es el que se valora con una puntuación más baja ($M=3,07$; $SD=1,183$). Este contraste refleja cómo

los profesionales de la industria publicitaria prefieren ser percibidos como socios estratégicos del anunciante, en lugar de que la agencia quede como mero proveedor especializado de servicios. Por último, respecto al modelo de agencia única, donde una sola empresa de comunicación abarca todo el abanico de servicios posibles, la valoración es intermedia ($M=3,41$; $SD=1,229$). Este dato es sorprendente, sobre todo si se tiene en cuenta que entre los directores entrevistados había bastante consenso en que una sola agencia no puede abarcar toda la complejidad de productos y servicios que requiere el mercado actual. En cualquier caso, salvo la aceptación de la idea de integración, hay mucha variedad de opiniones en la valoración de los medios de relación más extremos, el de agencia única y el del especialista.

La última batería de preguntas en este apartado trataba de valorar la relevancia que el impacto de las transformaciones tecnológicas ha tenido

Gráfica 8: Modelos de relación agencia-cliente



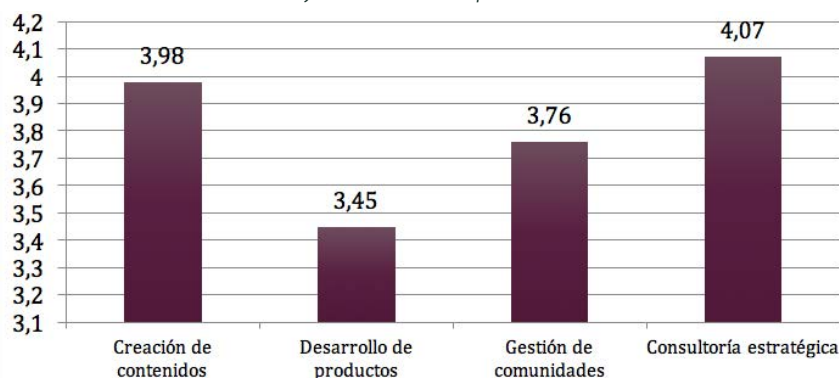
en el modo de entender la remuneración del trabajo de las agencias y, por tanto, su modelo de generación de ingresos. Una primera idea que sobresale es el reconocimiento casi unánime ($M=4,02$; $SD=1,000$) de que el sector ha sufrido una caída de la remuneración debida a la falsa percepción de que las actividades digitales son más económicas, y por tanto soportan menos costes. Asimismo, hay bastante coincidencia ($M=3,86$; $SD=0,847$) en que la era digital ha traído consigo una mayor atención hacia el logro de los objetivos marcados mediante el uso de KPI (Key Performance Indicators) concretos. No parece, sin embargo, que haya un acuerdo tan claro, más bien al contrario ($M=3,26$; $SD=1,193$) al valorar el grado en que la era digital ha producido un incremento de los ingresos variables, directamente relacionados con la consecución de esos objetivos.

4.2.2.3. Carteras de productos

El análisis de las novedades en las carteras de productos y servicios derivadas de las transformaciones tecnológicas trata de descubrir en qué grado los profesionales identifican con más o menos claridad la importancia de algunos de ellos, entre los muchos descritos en la investigación y en los informes profesionales.

En primer lugar, al encuestado se le presentan cuatro áreas de nuevos productos y servicios para que estime la importancia que tiene cada una de ellas en relación con las campañas de comunicación más tradicionales. Con bastante sorpresa, se constata que los servicios que alcanzan mayor puntuación ($M=4,07$; $SD=0,792$) son los de consultoría estratégica (Gráfica 9). Por lo tanto, no solamente la alta dirección de las agencias, sino que también la gerencia intermedia estima que la consultoría tiene gran importancia en la actual configuración de la cartera de productos de la agencia.

Gráfica 9: Nuevos productos



A la consultoría estratégica le siguen muy de cerca las actividades de branded content ($M=3,98$; $SD=0,908$), con lo que también se presenta como un producto cada vez más arraigado en su oferta. Por su parte, la creación y gestión de comunidades de marca en las redes sociales ($M=3,76$; $SD=0,844$) y el desarrollo de propios productos y servicios de brand utility ($M=3,45$; $SD=1,062$) se perciben como ofertas con una importancia algo menor. Este último emplazamiento del brand utility concuerda con la valoración que surge de las entrevistas a directivos, e indica que es un área incipiente, que de momento tiene poca implantación en las agencias españolas.

Dentro de las actividades relacionadas con la creación de contenidos, la creación de contenido con fines de entretenimiento (branded entertainment) alcanza la puntuación más alta ($M=3,81$; $SD=0,945$). En cambio, el advergaming ($M=3,29$; $SD=0,991$) y el brand journalism ($M=3,21$; $SD=1,072$) obtienen valoraciones menores, aunque se advierte que tienen ya cierta presencia. Respecto a las distintas modalidades de brand utility, las respuestas indican que la creación de aplicaciones móviles u otras plataformas digitales ($M=3,81$; $SD=0,847$) es la actividad más consolidada. La participación en el desarrollo de nuevos productos y servicios ($M=3,57$; $SD=1,078$) y las propuestas para construir nuevas unidades de negocio para el anunciante ($M=3,55$; $SD=1,172$) también alcanzan un peso respetable, pero a distancia de la primera actividad. Así pues, al menos por el momento, la creación de apps u otras plataformas digitales parece ser la forma más clara de crear servicios de utilidad con los anunciantes para los consumidores de las marcas.

Finalmente, y dado que es uno de los campos que en los últimos años ha recibido mayor atención tanto en la literatura académica como profesional, se preguntaba a los profesionales por el papel de la agencia en la gestión de comunidades de marca en las redes sociales. Para ello, se les pidió que valoraran la importancia que tienen esas actividades de gestión de comunidades digitales de marca respecto a otras actividades de marketing vinculadas a ella. De las seis opciones que se enumeran en el cuestionario, se puede observar que los profesionales de la muestra sitúan la ampliación de la notoriedad y la visibilidad de la marca como la labor más destacada en torno a esas comunidades ($M=4,0$; $SD=0,845$). En el otro extremo de la gama de actividades se sitúa la participación de estas comunidades en el diseño de nuevos productos ($M=3,41$; $SD=1,044$), lo que parece indicar que los miembros de estos colectivos no suelen intervenir mucho en el desarrollo de nuevos productos de las marcas.



5_Valoraciones Finales

5.1. Entrevistas - Valoraciones generales sobre la transformación digital

Con los once altos directivos -una vez que se habían abordado con cada uno de ellos los tres apartados de estructuras, procesos y productos- se buscó cerrar la entrevista con una valoración final sobre las preguntas de investigación que subyacen en el estudio empírico. Se trató de valorar en qué grado (en una escala de 1 a 5, de menos importante a más importante) los entrevistados consideraban relevantes seis fenómenos derivados de la era digital que han alterado la agencia en su conjunto.

A continuación, se resumen las valoraciones más positivas (con valores más altos en la escala) que hicieron los entrevistados ante las ideas planteadas:

1. Diez de los once entrevistados confirmaron el paso de estructuras organizativas y procesos de trabajo más cerrados (fijos, internos, limitados en el tiempo) a más abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, más continuados en el tiempo).
2. La incorporación de una fuerte cultura tecnológica a la cultura creativa de las agencias fue constatada por nueve de los once dirigentes.
3. Diez de los once ejecutivos corroboraron la ampliación de los perfiles profesionales para que las agencias puedan cumplir con su misión de negocio.
4. La creciente incorporación de agentes externos (otras empresas del grupo, los anunciantes o los consumidores) en los procesos de trabajo fue ratificado por diez de los once directivos.
5. La inmensa mayoría de los entrevistados (diez de once) aseveran la proliferación de productos y servicios que potencialmente pueden incorporarse a la cartera de productos de las agencias.
6. La aparición de todo tipo de nuevas empresas que compiten con su productos y servicios en el mercado de las agencias fue reafirmada por todos los participantes de la entrevista.

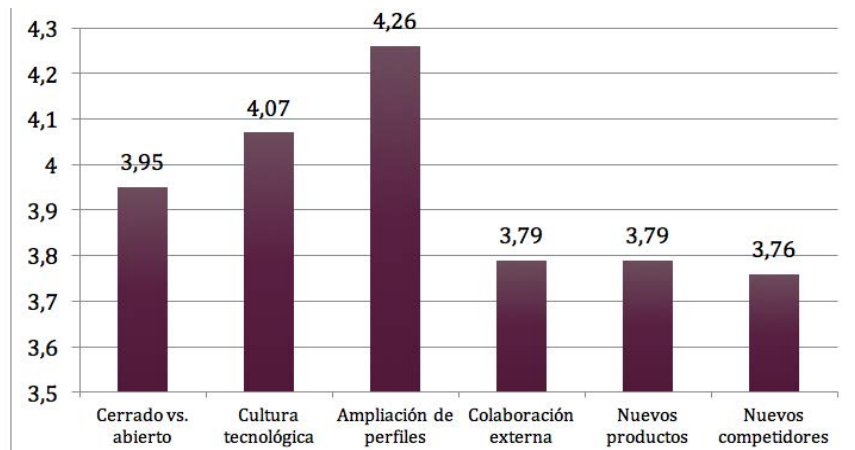
A la luz de estos datos, se puede afirmar que este grupo selecto de expertos mostró su acuerdo con las ideas de fondo que alientan las transformaciones que se proponen en el marco de este estudio.

5.2. Encuestas - Valoraciones generales sobre la transformación digital

Más allá de la valoración concreta de los aspectos de cambio referidos a la estructura, los procesos y los productos de la agencia, la encuesta a los profesionales también trataba de pulsar su opinión sobre las ideas de fondo que vertebran, en teoría, los cambios producidos por la transformación tecnológica en las agencias. Tal y como se muestra en la Gráfica 10, existe una alta conciencia de que todos ellos son importantes, aunque hay matices importantes que merecen ser comentados.

La afirmación que logra un grado de acuerdo mayor ($M=4,26$; $SD=0,715$) es el fenómeno de la ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias puedan cumplir con su misión de negocio en ese nuevo entorno. Asimismo, se percibe como muy importante ($M=4,07$; $SD=0,769$) la incorporación de una fuerte cultura tecnológica a la cultura creativa de las agencias. Con una puntuación también alta, aunque algo menor ($M=3,95$; $SD=0,759$) se valora el paso de procesos de trabajo y estructuras organizativas más bien cerradas a

Gráfica 10: Fenómenos generales



procesos y estructuras de naturaleza más abierta. La creciente incorporación de agentes externos en los procesos de trabajo de las agencias ($M=3,79$; $SD=0,833$), la proliferación de nuevos productos y servicios en la cartera de las agencias ($M=3,79$; $SD=0,725$) y la aparición de todo tipo de nuevos competidores ($M=3,76$; $SD=0,779$) son fenómenos que se perciben con similar grado de importancia.

La síntesis que muestra la Gráfica 10 permite, incluso con un golpe de vista, distinguir las líneas de fuerza más importantes de la transformación tecnológica en las agencias españolas, de aquellas sobre las que todavía existe más incertidumbre o un consenso no tan claro. Entre las primeras, como por otra parte cabría esperar en un negocio tan dependiente del talento humano, es llamativa la importancia de la ampliación de los perfiles profesionales. Por supuesto, esos perfiles tienen que ver sobre todo con la incorporación de capacidades y habilidades derivadas de la nueva cultura tecnológica (segundo eje fundamental de cambio) que se vive en la sociedad y en los mercados, y que se desea replicar en las empresas publicitarias. Esta incorporación de nuevos perfiles y de una nueva cultura ha exigido que se repiensen en buena medida las estructuras y procesos de la actividad de la agencia, que en el pasado estaban caracterizadas por la lógica del trabajo secuencial, en torno a proyectos cerrados (campañas) y con una organización básicamente estructurada con la lógica de los silos.

Por contra, quizá las transformaciones menos asentadas, o sobre las que más dudas existen, son aquellas no relacionadas específicamente con una visión interna de la agencia, y con sus cambios, sino con la relación de ésta con el exterior (competidores, clientes, consumidores, etc.) y con otro tipo de actividades no propiamente publicitarias (nuevos productos y servicios). Se puede percibir, en este sentido, cierta resistencia a la innovación percibida desde el punto de vista de la apertura de la agencia hacia una mayor colaboración con agentes externos, en procesos más participativos. Esto, sin duda, contrasta con algunas de las tendencias más claras que se perciben en el modo de comportarse de las organizaciones y de las personas en los entornos cada vez más mediados por las tecnologías.

A modo de cierre de este estudio convendría incluir una modesta reflexión sobre algunos pasos que las agencias de publicidad podrían considerar para acelerar su transformación digital.

Como primer paso sería interesante ver un mayor esfuerzo por romper con los rígidos silos departamentales para dar mayor preferencia a equipos multidisciplinares flexibles que se constituyan ad hoc, para responder a las necesidades y retos de un proyecto concreto. Estos equipos -con un enfoque puesto en la diversidad de talento, la intensa colaboración y la constante retroalimentación- dispondrían de mejores y más ágiles herramientas para supervisar conjuntamente un proyecto de principio a fin.

Para que esta cultura de colaboración y feedback continuado realmente se asiente con más fuerza en la agencia, se recomienda seguir un modelo de gestión de proyectos parecido al que usan las empresas más punteras del sector tecnológico: por ejemplo, el método Scrum. El énfasis de esta metodología está en crear equipos de trabajo pequeños y autosuficientes que pueden fijar sus propias metas, y que intentan alcanzarlas en breves períodos de tiempo, en los denominados Sprints. Esta manera de funcionar ayuda a detectar las dificultades con mayor rapidez, lo que a la larga lleva a reducir los plazos de ejecución y confiere mayor agilidad a todo el proceso.

La cultura de la colaboración o la llamada economía colaborativa conducen necesariamente hacia una mayor apertura de los procesos de trabajo. Esta apertura no puede limitarse al entorno interno de la agencia, sino que en un futuro debería involucrar a otros agentes externos como son el anunciante, los consumidores finales u otras empresas de comunicación que trabajan para el mismo proyecto. Especialmente una mayor integración del anunciante en el proceso estratégico-creativo puede ser un segundo nivel de mejora. Más allá de reducir los plazos de prueba y error, esta manera de proceder puede crear una relación más estrecha y de confianza entre ambas partes.

Como última sugerencia, sería interesante ver un creciente peso de los tres nuevos productos mencionados en el estudio, especialmente el brand utility, por su gran potencial de ir más allá de los mensajes de comunicación para aportar soluciones a los problemas reales de las personas. Los consumidores de la era digital están en cierto grado cansados del marketing tradicional y esperan que los anunciantes hagan un mayor y mejor uso del inbound marketing: crear contenidos, comunidades y productos tan interesantes que sean ellos mismos quienes voluntariamente salgan al encuentro de las marcas. Las agencias de publicidad que dominen este nuevo tipo de marketing serán los socios más valiosos para liderar la comunicación y el negocio de sus clientes.



6_Bibliografía

- Asociación General de Empresas de Publicidad. (2008). Radiografía de la Industria Publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época.
- Documento descargado de <http://www.elpublicista.es/frontend/movil/Radiografia-De-La-Industria-Publicitaria-En-Espana--Una-Vision-Imprescindible-Para-Una-Nueva-epoca-vn5565-vst393>
- Bericat, E. (1999). La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Barcelona: Ariel.
- Díaz Méndez, M. (2005). Gestión de marketing de las empresas de servicios profesionales. Aplicación al caso de las agencias de publicidad en España. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra, Pamplona, España.
- Etxebarria, J. A. (2005). Las empresas publicitarias. En Victoria Mas, J. S. (Ed.), Reestructuras del sistema publicitario (pp. 101-138). Barcelona: Ariel.
- Hameroff, E. J. (1998). The advertising agency business: the complete manual for management & operation (3rd ed.). Lincolnwood, Ill: NTC Business Books.
- InfoAdex. (2014). Estudio InfoAdex de Agencias de Publicidad. InfoAdex: Madrid.
- Rogers, E. (1983). Diffusion of innovations. Nueva York: Free Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Sutherland, J. (2014). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. London: Crown Business.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. Thousand Oaks, California: Sage.
- Tungate, M. (2007). Adland: A global history of advertising. London: Kogan Page.



7_AneXos

ANEXO I

Cuestionario de las entrevistas en profundidad

Introducción

**Nota: este apartado no forma parte de la entrevista formal, su función es introducir la conversación*

Algunas características esenciales de la comunicación digital que han producido un impacto en la industria publicitaria:

- Hipermedialidad (se rompe la linealidad de la lectura de contenidos)
- Interactividad (control sobre experiencia, multidireccionalidad y sincronía)
- Engagement (participación gracias a la interactividad)
- Evaluación en tiempo real
- El consumidor desplaza su conversación y su confianza de las marcas a sus iguales

1. Nuevos modelos de publicidad en torno a la relevancia frente a la campaña tradicional:

- Bajo demanda (on demand)
- Participación (engagement)
- Publicidad como servicio (as a service)

2. Algunas realidades externas a las que se enfrentan las agencias en la nueva era digital:

- Un consumidor distinto
- Un modelo de comunicación publicitaria anticuado
- Problemas de organización y gestión

Estructura

Apartados:

- Organización departamental
- Estructura profesional
- Sistemas de gobierno

ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL

A. Organización departamental: cuentas

¿Cómo ha afectado la revolución digital a las principales funciones de la gestión de cuentas?:

- Entender el negocio del cliente
- Diseño de planes y acciones de comunicación
- Construcción de relaciones de socios
- Intermediación cliente/agencia
- Seguimiento de fases operativas

¿Cómo ha afectado el entorno digital a la gestión de la fidelidad de las cuentas? La pregunta hace referencia a la dimensión temporal: trabajos por contrato vs. trabajos por proyectos.

Valore los siguientes retos de la gestión de cuentas:

- Capacidad de aligerar estructuras (inclusión de trabajadores freelance)
- Mejora de la gestión empresarial

B. Organización departamental: creatividad

¿En qué grado está de acuerdo con estas afirmaciones sobre las futuras transformaciones del departamento creativo? **(escala de 1 al 5 siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”)**

- No habrá departamentos creativos, todos los empleados tienen funciones creativas
- Creatividad individual deja paso a la creatividad colectiva (equipos más grandes y diversos)
- De la inspiración puntual se pasa a la creatividad sistematizada y continua en el tiempo
- De la creación de mensajes a la creación de contenidos, productos y unidades de negocio
- El talento tecnológico (code) como nueva “pata” del departamento creativo (art, copy & code)

¿Otros cambios que quiera mencionar?

C. Organización departamental: planificación estratégica

¿Está de acuerdo en que en la planificación estratégica se ha pasado: (escala de 1 al 5)

- De escuchar la voz del cliente a escuchar la voz del mercado
- De la atención al proceso creativo a la atención al proceso estratégico
- Del planner de agencia al planner dentro de una consultora estratégica (para favorecer el media neutral planning)

¿Otros cambios que quiera mencionar?

PERFILES PROFESIONALES

¿Cuáles cree que son los nuevos perfiles profesionales que son fundamentales para la estructura de la agencia de publicidad, además del creativo, del ejecutivo de cuentas y el planificador estratégico?

¿Qué peso cree que tiene el perfil tecnológico (programador informático) en la estructura de trabajo de las agencias en la era digital?

Valore cada uno de estos cambios en los perfiles de trabajo **(escala de 1 al 5)**:

- De ejecutivo de cuentas a gestor de proyectos (con equipos flexibles y modulares)
- De creativos publicitarios a creadores de contenidos (figura del content manager)
- Además de planners la incorporación de analistas de datos y channel planners

¿Cuáles son los principales retos de la agencia para atraer y mantener perfiles profesionales (talento) que encajen en esas nuevas necesidades?

- Remuneración de los empleados
- Programa de formación

SISTEMA DE GOBIERNO

¿Cómo de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? **(escala de 1 al 5)**

Sobre la Misión de las agencias:

- Paso de misiones más internas (creatividad/producción de campañas) a misiones más externas (necesidades del mercado – aportar valor real al cliente)
- De las agencias como negocios de mediación a las agencias como negocios de provisión de contenidos y servicios
- De agencias al servicio de los intereses de sus clientes, a agencias más neutrales (al servicio de los intereses de los clientes del anunciante)

Sobre el Gobierno en las agencias: **(escala de 1 al 5)**

- • De estructuras más jerarquizadas y burocráticas a estructuras más planas y simplificadas
- • De clima interno competitivo a clima interno/externo de colaboración con otras empresas
- • De gobierno de personas a gobierno de equipos

¿Ha habido otros cambios relevantes en la forma de gobernar/dirigir las agencias, como consecuencia de las transformaciones derivadas de la revolución digital?

Procesos_

Apartados:

- Proceso creativo
- Procesos de relación cliente-agencia
- Remuneración

PROCESO CREATIVO

¿Qué cambios fundamentales percibe en las siguientes fases del proceso creativo provocados por la era digital?

1. Exploración y recopilación de información
2. Creación y generación de ideas

Evaluación y defensa de ideas creativas

3. Ejecución e implementación

¿Cómo valora el impacto de las siguientes transformaciones en el proceso creativo?

- Paso a creatividad en equipos multidisciplinares (diseñadores, ingenieros, etc.)
- Mayor involucración del anunciante / consumidores finales
- Ruptura del proceso secuencial de creación

RELACIÓN AGENCIA CLIENTE

¿Hacia dónde camina el marco de esas relaciones? ¿Proveedor especializado o socio estratégico? ¿Existen otros marcos de relación?

Valore el peso que cree que tendrá en la industria publicitaria cada uno de los siguientes modelos de relación entre la agencia y el cliente **(escala de 1 a 5)**:

- Agencia única (agencia que ofrece todos los servicios)
- Especialista por categoría (anunciante busca el mejor especialista de cada área)
- Integración de servicios (grupo holding que crea agencia específica para cliente)

REMUNERACIÓN

¿Cree que las transformaciones tecnológicas han tenido efectos duraderos en el modo de entender la remuneración del trabajo de la agencia?

Valoración de la importancia en el futuro de los siguientes esquemas de remuneración:

- Comisiones
- Honorarios
- Por resultados (payment by results)

Productos_

Apartados:

(sobre nuevos productos y servicios en la cartera de las agencias)

- Branded content
- Brand utility
- Social media based brand communities

BRANDED CONTENT

¿Qué peso cree que tiene en la cartera de productos y servicios de su agencia la creación de contenidos de marca en relación con la oferta de campañas de comunicación más tradicionales?

Valore la importancia que tienen los siguientes tipos de contenidos en la oferta de productos de su agencia **(escala de 1 al 5)**:

- Branded Entertainment
- Advergaming
- Brand Journalism
- ¿Otros?

BRAND UTILITY

¿Qué peso cree que tiene el diseño y puesta en marcha de actividades de brand utility para los clientes? (Sirva como ejemplo el conocido caso de la aplicación Nike + Running)

Valore los siguientes puntos:

- El paso del Storytelling al Storydoing (convertir el discurso de la marca en acciones tangibles)
- La creación de productos y servicios requiere de un alto grado de compromiso y la inversión a largo plazo de muchos recursos de la agencia

SOCIAL MEDIA BASED BRAND COMMUNITIES

Valore el papel que pueden jugar los servicios de agencia en la gestión de las siguientes actividades en torno a las comunidades de marca en las redes sociales:

- Investigación de mercados
- Cultivo de líderes de opinión y embajadores de marca
- Creación y emplazamiento de anuncios para las comunidades
- Participación de las comunidades en el diseño de nuevos productos
- Participación en actividades de reducción de mejora de servicios de atención al cliente
- Planes de fortalecimiento de la lealtad de marca
- Planes de ampliación de la notoriedad y visibilidad de marca en comunidades

- ¿Otros?

Además de los tres tipos de productos y servicios citados: ¿qué otras ofertas, significativamente distintas a las tradicionales campañas, cree que formarán parte de la cartera de las agencias en el futuro?

Cierre_

Si tuviera que valorar de 1 (poco importante) a 5 (muy importante) el impacto de los siguientes fenómenos derivados de la era digital en las agencias de publicidad en su conjunto (identidad, gestión, estructura, actividad, etc.), ¿cómo los valoraría?

- El paso de procesos de trabajo, estructuras organizativas, etc. más bien cerrados (claros, internos, limitados en el tiempo, etc.) a procesos más bien abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, continuados en el tiempo, etc.)
- La incorporación de una fuerte cultura técnica/tecnológica a la cultura creativa de las agencias
- La ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias cumplan con su misión de negocio
- La creciente incorporación de agentes externos (los propios clientes/anunciantes, los clientes de estos, empresas de servicios subcontratadas, etc.) en los procesos de trabajo de las agencias
- La proliferación de productos y servicios que potencialmente pueden incorporarse a las carteras de productos de las agencias
- La aparición de todo tipo de nuevos competidores que pueden ofrecer productos y servicios (tradicionales o nuevos) que confluyen con los que en el nuevo entorno pueden ofrecer las agencias
- ¿Otros fenómenos relevantes?

ANEXO II

Cuestionario de la encuesta online

Estructura_

A. ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL

1. ¿Cómo se organizan los distintos perfiles profesionales en su agencia? Señale por favor en qué grado las siguientes afirmaciones se aproximan a la organización en su agencia (**1= nada próxima; 5= muy próxima**):

- a. Los profesionales se dividen en los departamentos clásicos: dpto. de cuentas, de creatividad y de planificación estratégica y la división también se plasma en la distribución de los espacios de trabajo (cada departamento tiene un espacio delimitada y es un compartimento estanco).
- b. Los profesionales se dividen en los departamentos clásicos, aunque existen numerosos espacios de reuniones para fomentar una cultura de colaboración entre los departamentos.
- c. Los profesionales ya no se dividen en departamentos, sino que se entremezclan en espacios abiertos donde un ejecutivo de cuentas puede tener al lado a un redactor creativo.
- d. Los profesionales ya no se organizan en departamentos, sino que se crean equipos de trabajo multidisciplinares que comparten un mismo espacio de trabajo y que gestionan de principio a fin un número asignado de proyectos para una serie de anunciantes.

B. DEPARTAMENTO DE CUENTAS

2. Indique en qué se han tomado las siguientes medidas en el departamento de cuentas para ponerse al día con la transformación digital (**1=nada importante; 5=muy importante**):

- a. Se presupone una política de auto-formación: cada uno se pone al día en sus ratos libres.
- b. Se han organizado cursos oficiales de formación interna.
- c. Se han incorporado nuevos profesionales con conocimientos digitales para ayudar al resto del departamento.
- d. Otras medidas:

3. Indique la importancia de las siguientes nuevas funciones que se han

incorporado a la gestión de cuentas? **(1=nada importante; 5= muy importante):**

- Mayores conocimientos sobre los medios y soportes digitales para poder liderar proyectos digitales.
- La función de gestión de proyectos y de equipos cobra mayor relevancia.
- La implementación de nuevas metodologías de trabajo provenientes del ámbito de desarrollo de software (SCRUM, agile, etc.).
- Mayor énfasis en la atención de servicio y elevar la satisfacción del anunciante.
- Ninguna.
- Otras funciones:

4. ¿Cómo ha afectado el entorno digital a la dimensión temporal de la gestión de las cuentas? Señale la importancia de los efectos descritos en las siguientes afirmaciones **(1=nada importante; 5= muy importante):**

- El entorno tan cambiante ha incrementado la necesidad de buscar relaciones a largo plazo para poder establecer un papel de socio estratégico.
- La necesidad de ser más proactivo y presentar de forma voluntaria propuestas innovadoras para mantener la cuenta.
- El punto de partida con un nuevo anunciante es el trabajo por proyecto y posteriormente se establece una relación más duradera.
- Se impone el corto plazo y la implantación de trabajos por proyecto.

5. Con la transformación digital ¿ha adquirido su agencia la capacidad de aligerar estructuras y de ser más flexible? Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones **(1= muy en desacuerdo; 5= muy de acuerdo):**

- La agencia mantiene la misma estructura fija que antes.
- La agencia ha asumido una reducción de la plantilla, pero es más bien una consecuencia de la crisis económica.
- La agencia cuenta con un pool más amplio de freelancers y empresas subcontratadas para ejecutar actividades muy especializadas.
- La agencia ha apostado por mantener los perfiles conceptuales y estratégicos, en cambio, ha reducido los perfiles de producción y ejecución.
- Otros:

C. DEPARTAMENTO CREATIVO

6. ¿En qué grado está de acuerdo con estas afirmaciones sobre las futuras transformaciones del departamento creativo? **(escala de 1 al 5 siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”)**

- No habrá departamentos creativos, todos los empleados tienen funciones creativas. Es decir, el proceso creativo no es propiedad

exclusiva de los creativos.

- Creatividad individual deja paso a la creatividad colectiva con equipos más grandes y diversos.
- Más allá de la inspiración puntual se incluye una creatividad sistematizada y continua en el tiempo (un proceso iterativo que incorpora el feedback).
- De la creación de mensajes publicitarios tradicionales a la creación de contenidos, productos y unidades de negocio.
- El talento tecnológico (code) como nueva “pata” del departamento creativo (art, copy & code).

D. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

7. ¿Cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes cambios producidos en la actividad de planificación estratégica **(escala de 1 al 5)**?

- De escuchar la voz del consumidor a escuchar a todas las voces del mercado (consumidor, competencia, opinión pública, etc.).
- De centrar la atención en el proceso creativo a centrar la atención en el proceso estratégico. Es decir, el proceso de la agencia empieza ahora con el planteamiento de la estrategia y con la capacidad de reformular el punto de partida.
- La incorporación de servicios de consultoría estratégicos que son previos a un brief de comunicación.
- Además de la planificación conceptual cobra importancia la integración de la planificación de medios (entender los puntos de contacto con los consumidores).

PERFILES PROFESIONALES

8. ¿Cómo evaluaría la importancia de los siguientes nuevos perfiles profesionales para el trabajo de la agencia de publicidad, además del creativo, del ejecutivo de cuentas y el planificador estratégico **(escala 1 a 5)**?

- Programador creativo
- Creative technologist (el tecnólogo creativo)
- Diseñador de user experience (UX)
- Content manager / content curator
- Data analyst / channel planner
- Otros:

9. Valore el grado de importancia para el funcionamiento de las agencias de cada uno de los cambios en los perfiles de trabajo que se describen a continuación **(escala de 1 al 5)**:

- El ejecutivo de cuentas incorpora funciones de gestión de proyectos liderando equipos flexibles y modulares.
- Más allá de creativos publicitarios expertos en los formatos tradicionales se incorporan expertos en la creación de contenidos (content manager, redactor multicanal, etc.)
- Además de planners la incorporación de analistas de datos y channel planners

SISTEMA DE GOBIERNO

10. Señale cómo de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la misión de las agencias **(escala de 1 al 5)**:

- Paso de misiones más internas (centradas en la creatividad/ producción de campañas) a misiones más externas (donde se estudian las necesidades del mercado y se busca aportar valor real al cliente).
- De las agencias como negocios de mediación (meros intermediarios) a las agencias como negocios de provisión de contenidos y servicios.
- De agencias al servicio de los intereses de sus clientes, a agencias más neutrales (que ejercen un papel de guía y resaltan los intereses de los consumidores del anunciante).

11. Señale cómo de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre el gobierno en las agencias **(escala de 1 al 5)**:

- De estructuras más jerarquizadas y burocráticas a estructuras más planas y simplificadas.
- De un clima interno competitivo a un clima interno de mayor cooperación (cultura de colaboración).
- De una fuerte rivalidad a una mayor colaboración con otras empresas del sector.
- De centrar la atención en el gobierno de personas a fijarse más en el gobierno de equipos (garantizar el buen funcionamiento de equipos).

62

Procesos_

Apartados:

- Proceso creativo
- Procesos de relación cliente-agencia
- Remuneración

PROCESO CREATIVO

12. ¿En qué grado está de acuerdo con estas afirmaciones sobre las siguientes transformaciones en el proceso creativo **(escala de 1 al 5)**?

- El proceso creativo se desarrolla en equipos multidisciplinares donde más perfiles profesionales se incorporan al inicio del proceso (analizar un brief del anunciante).
- Mayor involucración del anunciante en el proceso creativo (desde la configuración del brief a ir validando o dando feedback en las distintas fases del proceso).
- Mayor involucración de los consumidores finales en el proceso creativo recogiendo insights sobre sus experiencias con la marca.
- Ruptura del proceso secuencial de creación para dar paso a un proceso más circular e iterativo.

RELACIÓN AGENCIA CLIENTE

13. Valore el peso que cree que tendrá en la industria publicitaria cada uno de los siguientes modelos de relación entre la agencia y el cliente **(escala de 1 a 5)**:

- Agencia única: una sola agencia ofrece todos los servicios.
- Especialista por categoría: anunciante busca el mejor especialista de cada área.
- Integración de servicios: grupo empresarial que ofrece un abanico de servicios integrales.

REMUNERACIÓN

14. Valore la relevancia que cree que tienen los efectos que a continuación se detallan del impacto de las transformaciones tecnológicas en el modo de entender la remuneración del trabajo de la agencia **(1=nada relevante; 5= muy relevante)**:

- Una bajada de remuneración debido a la falsa percepción de que las actividades digitales son más económicas.
- Una mayor atención en la consecución de los objetivos marcados (análisis de KPI's).
- Un incremento de los pagos variables por consecución de resultados.
- Una mayor involucración de los departamentos de costes debido a ese afán de establecer un sistema de métricas.
- Otras

Productos_

Apartados:

(sobre nuevos productos y servicios en la cartera de las agencias)

- Branded content
- Brand utility
- Social media based brand communities

15. En relación con la oferta de campañas de comunicación más tradicionales, ¿qué importancia cree que tienen las siguientes áreas en la cartera de productos y servicios de su agencia **(1=nada importante; 5= muy importante)**?

- La creación de contenidos
- El desarrollo de propios productos y servicios (ejemplo de la Nike Fuelband)
- La creación y gestión de comunidades de marca en las redes sociales
- Servicios de consultoría estratégica
- Otros servicios que ganarán peso en el futuro próximo

16. Valore la importancia que tienen los siguientes tipos de contenidos en la oferta de productos de su agencia (**escala de 1 al 5**):

- Branded Entertainment
- Advergaming
- Brand Journalism
- ¿Otros?

17. Valore la importancia que tienen las siguientes actividades de brand utility:

- Creación de aplicaciones de móviles / otras plataformas digitales
- Participación en el desarrollo de nuevos productos y servicios
- Propuestas para construir nuevas unidades de negocio para el anunciante

18. En torno a la gestión de comunidades de marca en las redes sociales, valore el papel que pueden jugar las siguientes actividades:

- Investigación de mercados
- Cultivo de líderes de opinión y embajadores de marca
- Creación y emplazamiento de anuncios para las comunidades
- Participación de las comunidades en el diseño de nuevos productos
- Participación en actividades de mejora de servicios de atención al cliente
- Planes de ampliación de la notoriedad y visibilidad de marca en comunidades
- ¿Otros?

Cierre_

19. Si tuviera que valorar de 1 (poco importante) a 5 (muy importante) el impacto de los siguientes fenómenos derivados de la era digital en las agencias de publicidad en su conjunto (identidad, gestión, estructura, actividad, etc.), ¿cómo los valoraría?

- El paso de procesos de trabajo y de estructuras organizativas más bien cerrados (claros, internos, limitados en el tiempo) a procesos y estructuras más bien abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, continuados en el tiempo).
- La incorporación de una fuerte cultura técnica/tecnológica a la cultura creativa de las agencias.
- La ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias cumplan con su misión de negocio.
- La creciente incorporación de agentes externos (los propios anunciantes, los clientes de estos, empresas de servicios subcontratadas, etc.) en los procesos de trabajo de las agencias.
- La proliferación de productos y servicios que potencialmente pueden incorporarse a las carteras de productos de las agencias.
- La aparición de todo tipo de nuevos competidores que pueden ofrecer productos y servicios (tradicionales o nuevos) similares a las agencias de publicidad.

DATOS DEL ENCUESTADO

20. AREA PROFESIONAL: CREATIVIDAD, CUENTAS, PLANIFICACIÓN, TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN, GESTIÓN

21. EDAD

22. SEXO

23. AÑOS EN LA PROFESIÓN

24. AÑOS TRABAJANDO EN SU ACTUAL AGENCIA

25. NOMBRE DE LA AGENCIA EN LA QUE TRABAJA

ANEXO III

Agencias del Comité Ejecutivo de la AEACP que forman el universo de estudio empírico (a fecha de octubre de 2015)

360 GRADOS
ARNOLD MADRID
BARBARA & CO.
BAP & CONDE
BBDO ESPAÑA
COMUNICA +A
DDB ESPAÑA
DOMMO CREATIVE CENTER
EL RUSO DE ROCKY
GREY GROUP
HAVAS WORLDWIDE SPAIN
INNOCEAN
J. WALTER THOMSON
KELSING
LOLA
M&C SAATCHI
McCANN
TRO

