

## AGENCIA DE PUBLICIDAD: LA REINVENCIÓN CONSTANTE

Lorena López Font  
Universitat Jaume I  
lfont@fis.uji.es

*Resumen:* El siguiente artículo profundiza, tras investigar el sector publicitario español y valenciano entre 2002-2005, en la disgregación de la empresa clásica, tónica y hegemónica del sector publicitario, "agencia de publicidad", en diversos tipos de empresa con distintas denominaciones. Defenderemos que la agencia de medios y la consultora de marketing y comunicación son, en este momento y dado el dinamismo de las estrategias planteadas para con sus clientes, los tipos de empresa con mayor potencial de negocio en comunicación corporativa y publicidad. El artículo también matiza, cuestiona y plantea dudas futuras frente a esta conclusión, así como problemas generales a resolver por el propio sector publicitario.

*Palabras clave:* Publicidad, agencia de medios, consultora, comunicación, cliente-anunciante.

*Abstract:* The following article deepens, after investigating the Spanish and Valencian advertising sector between 2002-2005, in the disintegration of the classic, topical and hegemonic company of the advertising sector, "agency of publicity", in diverse types of company with different denominations. We will defend that the media agency and the consultant of marketing and communication are, at this moment and given the dynamism of the strategies raised towards its clients, the types of company with greater potential of business in corporative communication and publicity. The article also clarifies, questions and raises future doubts foreboded to this conclusion, as well as general problems to solve by the own advertising sector.

*Key words:* Publicity, agency of media, consultant, communication, client-advertiser.

## 1. Introducción

El siguiente artículo trata de explicar el por qué de la aparición de siete tipos de empresa de comunicación y/o publicidad distintas, a partir de la estructura clásica de la agencia de publicidad tradicional. La hipótesis de trabajo de la que partimos es la siguiente:

El sector publicitario en España hoy, posee un dinamismo tal, que hace imposible la existencia de una estructura única de agencia de publicidad en el sentido tradicional del término.

Tras una doble investigación centrada por un lado, en la prensa especializada desde 1990 hasta 2002, y por otro en una investigación directa y cualitativa sobre empresas de comunicación y/o publicidad, podemos completar y cerrar la hipótesis de trabajo afirmando que:

No existe hoy, en nuestro país, una mapa colectivo de agencias de publicidad caracterizadas con una estructura similar, que se corresponda a la definición de "agencia de publicidad" tradicional, sino, un mapa de empresas de comunicación, altamente diferenciadas entre sí a través de estructuras dispares. Las estructuras o tipos de empresa a las que nos referimos corresponden a:

- Agencia de publicidad de servicios plenos.
- Agencia de publicidad especializada.
- Boutique creativa.
- Grupo de comunicación.
- Consultora de marketing y comunicación.
- Agencia de medios.
- Agencia de publicidad local.

Este mapa de estructuras de empresas de comunicación se empieza a vislumbrar a mitad de la década de los 90, y procede de agencias de publicidad tradicionales nacidas diez años antes, entre principios y mediados de los 80. A partir de la segunda mitad de los 90, el mapa empresarial publicitario deja de ser uniforme. Los primeros años del siglo XXI, y tras importantes reestructuraciones, las agencias de publi-

cidad españolas con alta similitud estructural, evolucionan hacia un sector organizado a partir de distintas tipologías de empresa que ya no son agencias de publicidad, en el sentido tradicional.

## 2. Hegemonía del término "agencia de publicidad"

Antes de retomar las características de los tipos de empresa más significativas, consideramos necesario detenernos en señalar la hegemonía del término "agencia de publicidad" en el sector profesional publicitario español. Investigadores contemporáneos españoles de la publicidad y la comunicación como Juan Benavides (2001: 21-31), Justo Villafaña (1999: 11-12) o Rafael López Lita (2001: 152-153), se han esforzado en detenerse a comprobar y profundizar en los problemas de polisemia que sufre este sector a pesar de su profesionalización. Conceptos como "marca", "comunicación-imagen-identidad corporativa" etc. sufren en el ejercicio profesional, el ser entendidos bajo definiciones dispares, lo cual repercute muy en negativo en tres cuestiones fundamentales:

- En detrimento de imagen para el propio sector.
- En detrimento de eficacia del trabajo último para el cliente.
- En detrimento del valor económico de dicho sector.

El mal de la polisemia también lo sufre el concepto "agencia de publicidad", pero si bien en conceptos de ejecución profesional hablamos de "errores graves que perjudican al sector", en este caso se trata de un defecto de definición asumido y comprendido por el sector. Dicho de una manera muy sencilla, ya no existen agencias de publicidad, pero los publicitarios siguen llamando "agencia" a aquel lugar en el que desarrollan su trabajo. Si retomamos cualquier definición contemporánea de "agencia de publicidad" comprobamos rápidamente la dificultad de querer abarcar bajo una definición común, las características de lo que, realmente, son estructuras de empresas diferentes. A continuación, presentamos ejemplos abreviados de algunas de éstas, con notables diferencias entre ellas, para demostrar la dificultad de definir "agencia de publicidad".

Definición 1 (Herrerros Arconada 1995: 126):

La agencia de publicidad agrupa y organiza **personas** especializadas en diferentes actividades, **todas ellas necesarias** para desarrollar la creación y confección de **anuncios**. Esta actividad **puede incluir**, en determinadas circunstancias, la colocación misma y la difusión material en los medios **informativos**. Todas estas personas se agrupan y se organizan en un **sistema departamental** bajo la responsabilidad del **director**.

Definición 2 (*Advertising American Association, AAA*. Definición que se mantiene en la actualidad):

Organización comercial independiente, compuesta por personas **creativas** y de **negocios** que **conciben, preparan y colocan** la publicidad en los **medios informativos** para comerciantes y empresarios que desean **conseguir consumidores** para sus bienes y servicios.

Definición 3 (*Diccionario J. Walter Thompson* 2003):

(Destacamos por último, la extensa definición con carácter histórico que ofrece este diccionario. La definición en sí, dentro del propio diccionario, se remonta a hechos históricos de 1960)

Empresa publicitaria cuyo objetivo es la **creación de campañas** y **asesoramiento** al cliente en **todos los aspectos de comunicación** que tengan relación con sus productos y/o servicios. La gama de **servicios de comunicación** que ofrecen las agencias de publicidad puede ser muy amplia, aunque en ocasiones se limita a un aspecto concreto del proceso publicitario: creación, planificación etc. Este hecho motivó la creación de un documento, elaborado por el británico J. Adnum y el francés H. Hénault y aprobado por la Cámara de Comercio Internacional en 1960, que define las cinco funciones básicas de una agencia de publicidad:

- **Colaborar** estrechamente con el anunciante en el estudio del producto, del mercado y de la distribución.
- Crear, dirigir e interpretar los mensajes publicitarios, la **investigación** sobre los **medios de difusión** y los estudios de comunicación de los **competidores**.
- Establecer un **plan de comunicación**

- **Supervisar** la campaña
- Crear una buena **coordinación** entre la publicidad y el resto de actividades que contribuyen a la promoción e **imagen** del cliente.

La agencia de publicidad que lleve a cabo todas estas funciones se denomina "agencia de servicios plenos", reservando otros nombres a aquellas que solo abarcan aspectos parciales de los enumerados: **boutiques creativas, estudios de diseño, agencias de promoción, de marketing directo etc.**

Aunque hoy en día es difícil que una agencia de publicidad abarque todas estas áreas, sí se puede considerar de servicios plenos la agencia que cubre todas las funciones anteriormente mencionadas a través de las empresas que forman parte del **grupo** al que pertenece o subcontratando servicios de creación o ejecución. Por ejemplo la empresa J. Walter Thompson ofrece los servicios de planificación de medios a través de Mindshare y cursa las órdenes de compra con su agencia distribuidora TMP (The Media Partnership).

La pregunta que surge ante la dificultad de definir "agencia de publicidad" es la que sigue: ¿Por qué el 80% de los publicitarios españoles asumen, aceptan y se identifican con el término "agencia de publicidad", si las estructuras de las empresas en las que trabajan, y los objetivos de negocio de éstas, poco tienen que ver con la agencia de publicidad tradicional? La agencia de publicidad ha sido hasta hace una década el formato de empresa hegemónico del negocio publicitario. La agencia de publicidad ha precedido a las nuevas estructuras identificadas. A escala nacional han sido casi treinta años de hegemonía sectorial de la agencia de publicidad como modelo empresarial del sector. De ahí que el concepto se haya convertido en un símbolo-marca con el valor intangible de ser este un oficio-profesión altamente vocacional, y altamente aferrado a sus estereotipos y mitos.

Se trata de una paradoja conscientemente mantenida por los publicitarios. Además, el concepto "agencia de publicidad" se mantiene vivo en el argot profesional, porque todas las estructuras identificadas poseen una doble exigencia de capacitación de empleados propia de las agencias de publicidad tradicionales, en las que se unían ilustradores, copiers y ejecutivos-agentes para crear dicha agencia. Nos referimos a la

combinación de crear, de convertir en mensaje una necesidad abstracta de comunicar (creativos y *copies*), con la capacidad estratégica de provocar la compra, el cambio de actitud, la credibilidad etc. (*planners* y ejecutivos) Este es el binomio mínimo común heredado de la antigua estructura de la agencia de publicidad, que se aplica a las nuevas tipologías de empresas de comunicación. El peso de "creatividad" y "cuentas" en las nuevas estructuras identificadas sigue presente. Estos "viejos" departamentos se traducen en las actuales empresas de diversas formas, pero la combinación necesaria de profesionales afines a uno o a otro, sigue vigente en las empresas de comunicación identificadas en esta investigación. Por ejemplo, la tendencia hacia los equipos de marca, eliminará la clásica organización departamental y hará que ejecutivos y creativos convivan con mayor vinculación que la que han tenido hasta el momento. La aparición, aún modesta de los *planners*, también hace que la hegemonía de "cuentas" y "creatividad" vaya diluyéndose. Lo que se mantiene, es el perfil ejecutivo y el perfil creativo, ubicado en distintos lugares y denominado de distintas formas, según la estructura de la que se trate.

### **3. Potencial actual de negocio en comunicación y publicidad: agencias de medios y consultoras de marketing y comunicación**

#### *3.1. Agencias de medios*

##### **3.1.1. Ventaja competitiva general**

Desde el año 2000 hasta hoy, han aparecido, se han asentado, y/o se han reestructurado en nuestro país numerosas agencias de medios. La mayoría de ellas, son o están participadas por multinacionales. La agencia de medios es hoy un formato de empresa emergente que, alejando a su procedencia como "central de medios" (núcleo de negocio centrado en la compraventa de espacios) reorganiza su estructura para reinventarse en un nuevo tipo de empresa puntera del sector publicitario español, más allá del ente financiero que siempre fue la central.

La agencia de medios gestiona el grueso principal de los anunciantes que invierten en publicidad tradicional y se ubican en los medios masivos. Su alta naturaleza financiera inicial ha hecho que la antigua central busque, eficazmente, el aumento de valor como empresa de comunicación, a través de nuevos servicios. La pérdida de identidad de la estructura de la agencia de publicidad tradicional, con la correspondiente tendencia a la baja de la empresa publicitaria en general, y la explosión de estructuras nuevas, ha provocado que el cliente se acerque, cada vez más, al planificador de medios, como *partner* de comunicación.

El argumento de venta de la nueva agencia de medios ha sido su alto sentido de la eficacia con el dinero que su cliente invierte en medios y soportes. Y por otro lado, y atacando una debilidad permanente del resto de estructuras publicitarias, el alto nivel de información manejada a través de la investigación constante sobre consumidores y receptores, dos ventajas que no poseen el resto de estructuras. Para el anunciante, el planificador de medios se ha convertido en el responsable de la eficacia de su mensaje, en beneficio de su inversión. La agencia de medios sabe acotar mucho mejor que el resto de estructuras, el valor económico del servicio que presta. El servicio de la agencia de publicidad, es más difícil de testar, de valorar económicamente y es menos tangible. El servicio de la agencia de medios se tangibiliza en producto con mayor facilidad que en la agencia de publicidad. El alto conocimiento del mercado y del mundo de la empresa, y la gestión eficaz del dinero del cliente, es lo que hace que la agencia de medios gane terreno a la agencia de publicidad, y empiece a atraer a clientes desconfiados de ésta.

Mientras la agencia de publicidad no ha reaccionado con eficacia a sus problemas de pérdida de negocio, la agencia de medios sí lo ha hecho a tiempo, y con las acciones más eficaces ante las oportunidades que emergían en el sector. Esta circunstancia facilita que la agencia de medios proceda a localizar otros clientes, además de los habituales, que se convierta en experta en soportes no masivos, y que se introduzca en

acciones no puramente publicitarias. A partir de ahí, la agencia de medios se reeduca en la ampliación del tipo de asesoramiento puramente financiero de planificación de medios, y se convierte en asesor estratégico de comunicación de su cliente.

Se vuelven a unir dos cualidades altamente valoradas por el cliente pero que difícilmente aparecen unidas, se trata de la capacidad de mover el dinero desde la rentabilidad, junto con el asesoramiento estratégico de comunicación. La agencia de medios asesora sobre comunicación, apretando al máximo la inversión. Situación ideal para el cliente habitual, y situación ideal para atraer a nuevos clientes. Con todo esto parece que la globalidad de servicios ofertados por la agencia de medios, se acerque a esa potencial reestructuración que necesita la antigua agencia de publicidad de servicios plenos. La agencia de medios parece ser una nueva estructura para una nueva agencia de publicidad de servicios plenos. La agencia de servicios plenos tradicional se asienta demasiado en su rol de intermediario para con proveedores especializados. Consideramos que es la agencia de medios, la versión de vanguardia de una nueva agencia de publicidad de servicios plenos, con mayor proyección de eficacia.

### 3.1.2. Posibles debilidades de la agencia de medios, la visión del resto del sector

Todas estas ventajas se cuestionan cuando, comprobamos que el formato de negocio de la agencia de medios puede modificar altamente la metodología tradicional del proceso de comunicación (publicitaria o no).

El gran beneficio económico de la agencia de medios, procede de la comisión sobre la facturación neta en medios de sus clientes, de los *ráppeles* conseguidos por su vinculación inversora en los diferentes medios y soportes para los que trabaja, y en menor medida, de honorarios. Es lógico pensar que la agencia de medios tienda, ante cualquier estrategia de comunicación de sus clientes, a colocar / situar sus mensajes en medios masivos. Con ello, el proceso natural de trabajo se inicia con la

compra de espacios en función de los resultados de las investigaciones, una vez los espacios comprados, es cuando se llenan de contenido. Tras la compra de espacios, se inicia el proceso de buscar objetivos y ejes de comunicación, finalmente se llega a las soluciones creativas, siempre dependiendo de los espacios comprados previamente.

Es en esa diferencia de proceso de trabajo, donde hay que colocar la vigilancia futura y donde apuntan las críticas del resto de estructuras. Éstas aceptan a las agencias de medios como competitivas proveedoras en planificación y compra de medios, pero rechazan, e incluso consideran imposible, que las agencias de medios ofrezcan planificación estratégica y creatividad. Es más, si bien aceptan muy favorablemente tener a las agencias de medios como proveedoras en la compra-venta de soportes, espacios y medios en general, consideran un grave error del sector, haber permitido el que la agencia de publicidad perdiera la planificación de medios. La justificación metodológica es la siguiente:

Si otras estructuras empresariales de comunicación, diagnostican, conciben y crean; y en ese punto, abandonan el trabajo para que la agencia de medios planifique, realmente la agencia de medios vuelve a reinventar esa campaña, desvirtuando el trabajo inicial. El que la agencia de medios compita con los tradicionales servicios de las agencias de publicidad supone:

- Desorden metodológico inicial.
- Excesiva distancia y separación entre la creación del mensaje y su colocación en los soportes.
- Modificación brusca e inoperante de interlocutores.
- Desconexión excesiva entre profesionales.
- Participación no eficaz de demasiados profesionales en la creatividad.

Todo ello en detrimento teórico de las más clásicas doctrinas publicitarias en cuanto a la eficacia de la campaña. Recordemos a Henri Joannis (1992: 17-22) cuando afirma que "el primer paso básico para

la creación publicitaria es la selección del *eje de comunicación*", es decir, la localización de la idea diferencial e inspiradora a partir de la cual habrá que desarrollar la campaña, para colocarla posteriormente en los soportes correspondientes, pero éstos, siempre en función del desarrollo del eje de comunicación. El alejamiento de la planificación de medios del equipo ejecutivo y creativo del mensaje, no es positivo. De ahí que la agencia de medios reaccione positivamente y decida ser ella, quien conciba y cree la campaña, además de planificarla.

La reacción del resto de estructuras se traduce en la resignación de haber perdido la planificación de medios, y en competir con la agencia de medios en planificación estratégica y en creatividad. La realidad es que la agencia de medios está ofreciendo con éxito estrategia y creatividad, y sin excesiva necesidad de subcontratación. Las agencias de medios tienen claro que su futuro pasa por ofrecer creatividad y producción y por deshacerse de su talante de ente financiero. De ahí que sean ellas las que alberguen el nuevo embrión para una nueva agencia de publicidad de servicios plenos.

El verdadero cambio con ellas es el de la metodología, es el de un nuevo orden en los procesos de trabajo en donde prima la aparición del mensaje en los soportes, antes que la ideación de ejes de comunicación. Pero también es este hecho, el que las ha llevado a empezar a experimentar con éxito el *below the line*, al ser conscientes del ya tradicional alejamiento de los anunciantes de los *mass-media*. Esta investigación no está en condiciones de desechar este nuevo orden metodológico, pero si de mostrarse alerta en cuanto a su efectividad, e incluso en cuanto a su rentabilidad. Los puntos de atención ante la metodología de las agencias de medios se sitúan en:

- Comprobar si la estructura de la agencia de medios está capacitada para combinar agilidad financiera con alta creatividad.
- Comprobar si la agencia de medios se verá obligada a perder capacidad de gestión, en beneficio de la aplicación de resoluciones creativas a medios. El resto de estructuras es unánime al afirmar que

difícilmente las agencias de medios aceptan formatos no tradicionales a los típicos asentados en los medios. Con esto comprobamos que el resto de estructuras consideran imposible que la agencia de medios pueda actuar de algo más que de la central de medios que siempre ha sido.

Ante estas cuestiones parecería lógico responder que será más efectivo para el sector y para el cliente, que la agencia de medios se mantenga como empresa financiera eficaz en la compraventa de medios; y la estrategia y la creatividad se desarrollen con anterioridad en otras estructuras, respetando el proceso publicitario. Pero insistimos en que es un hecho confirmado el aumento de valor de la agencia de medios para los anunciantes-clientes, en todos los términos anteriores.

Si bien la agencia de medios ha inyectado valor de servicio al hecho de comprar espacios, el resto de empresas de comunicación y/o agencias de publicidad, una vez pierden el negocio de los medios, deciden participar de él a través de otras fórmulas como la compra de participaciones en la propiedad de centrales de medios, la unión de agencias para crear centrales de medios propias, las alianzas entre agencias de publicidad y agencias de medios etc. Este tipo de soluciones ha beneficiado a la nueva agencia de medios y ha perjudicado a la agencia de publicidad, ¿por qué? Porque la central ha mantenido su competitividad y sin perderla, ha añadido valor con otros servicios, mientras que la agencia de publicidad ha diluido sus competencias, ha perdido fuerza en lo que anteriormente era competitiva, y ha perdido valor económico como estructura.

Deducimos a partir de esta conclusión que las agencias de publicidad de servicios plenos, las boutiques creativas y las consultoras de marketing y comunicación, son las que van a competir en mayor medida con las agencias de medios. Los grupos de comunicación no muestran demasiada alerta ante la supremacía de agencias de medios, ya que todos ellos están vinculados, de una u otra manera, incluso económicamente, con el negocio de los medios, con lo que operativamente no

compiten con las agencias de medios. Las pequeñas agencias de publicidad local, no desarrollan, en principio, mensajes sensibles de necesitar los servicios de las agencias de medios. Podemos concluir también, que los planificadores de medios profesionales o profesionalizados, empiezan a trabajar en mayor medida en agencias de medios y/o centrales de medios, que en agencias de publicidad.

### 3.1.3. Estructura básica de la agencia de medios

Los departamentos-servicios tipo de una agencia de medios son:

- Investigación.
- Planificación de medios, con tres divisiones:
  - planificación de medios masivos.
  - planificación en soportes *below the line*.
  - planificación en soportes *on line*.
- Compra de medios.
- Servicio al cliente (ejecutivos de cuentas de medios).

## 3.2. Consultoras de marketing y comunicación

### 3.2.1. Ventaja competitiva general

Nuestra investigación identifica a las consultoras de marketing y comunicación como la segunda estructura empresarial emergente del sector publicitario. Cuando hablamos de consultoras españolas hablamos tanto de empresas pequeñas como grandes, de entre cinco y casi un centenar de empleados, su estructura es más variable y compleja que la de la agencia de medios. Cada vez más, nacen consultoras "pequeñas" con un reducido número de clientes, preferiblemente locales, para los que trabajan en exclusiva el asesoramiento de comunicación y marketing.

Las consultoras de marketing y comunicación localizadas están ahora en un momento comercialmente agresivo, que resuelven con

éxito, consiguiendo diversas tipologías de clientes en cartera. La consultora se alza como una estructura de negocio emergente en el sector de la comunicación que se aprovecha de la carencia de cultura de marca y comunicación corporativa del cliente, ante la ineficacia actual de la publicidad. Ejerce desde el exterior como *dircom* puntual, ya que según datos de esta investigación, el interlocutor en plantilla del cliente de la consultora, es experto en marketing pero no en comunicación corporativa. Su visión de asesor le convierte en *partner* de comunicación sin compromiso alguno con los proveedores. Junto con el cliente decidirá qué proveedor se necesita para cada trabajo. Su capacidad estratégica hace que no exista ningún compromiso con ninguna técnica concreta de comunicación, con lo que es capaz de acertar desde la más estricta imparcialidad, el diagnóstico de la verdadera necesidad de comunicación del cliente.

Las consultoras encuentran hueco de mercado tanto en clientes pequeños, sin cultura en comunicación, donde se convierten en las responsables de iniciar a ese cliente en acciones de comunicación corporativa. Como en clientes con departamentos de marketing, pero que, aún teniendo experiencia comunicativa o publicitaria, ésta está exageradamente vinculada al producto y al mercado. Es la mejor estructura para clientes no solo sin experiencia en comunicación, sino para clientes con fuerte desorientación sobre comunicación corporativa (identidad e imagen, localización de públicos corporativos etc.) La consultora es la estructura que más trabaja la comunicación corporativa y la marca, en detrimento de la publicidad tradicional. Está consiguiendo clientes en mayor grado, entre aquellos que físicamente están cercanos a ella y que son de tamaño pequeño. Uno de sus objetivos futuros es trabajar la comunicación corporativa de los clientes locales, para lanzarlos a mercados globales, si es posible.

La consultora se desprende cómodamente de la situación de intra-competencia entre la agencia de servicios plenos, los grupos de comunicación y las agencias de medios en cuanto a la ejecución de publicidad tradicional, ya que no suele ejecutarla. En este momento se centra

en asentar los intangibles de las marcas de sus clientes.

### 3.2.2. Posibles debilidades de la consultora, la complejidad de sus relaciones

Los nuevos retos de las consultoras, a comprobar en un futuro, son los difíciles protocolos profesionales a seguir entre sus diversos interlocutores:

- Convivencia profesional entre consultoras y departamentos de marketing de sus clientes.
- Convivencia profesional entre consultoras y sus proveedores (publicidad, *below the line*, eventos). Habrá que comprobar si el consultor sigue siéndolo ante estos proveedores, o se convierte en un intermediario innecesario. Al fin y al cabo, llegará un momento en que consultor y proveedor se convertirán, o bien en competencia, o bien en "socios estratégicos".
- Son los grupos de comunicación, los que también quieren ejercer como consultores, y recientemente, ocurre lo mismo con las agencias de medios, aunque estas se acercan a clientes con intencionalidad de mensajes menos locales y más masivos. La consultora tendrá que estar alerta, en el medio plazo, ante esta vocación asesora de estas otras estructuras.

En general, en todas las estructuras empresariales del sector publicitario español, la planificación estratégica quiere estar y está muy presente. Pero la tendencia contrastada es que la estrategia se defina internamente y cada vez más entre las paredes de la empresa del cliente-anunciante, y no en la empresa de comunicación, en el largo plazo pues, la planificación estratégica no puede ser la diferenciación exclusiva de las consultoras de marketing y comunicación, sino, el desarrollo armónico y con talento creativo de esa estrategia previamente definida por el cliente. Su mayor variable de confianza cara al cliente será la imparcialidad y la transparencia de ser, sobre todo y en primer término, quien

analice situaciones de comunicación, y quien diagnostique donde están los problemas de comunicación a resolver. No se dedican, por lo general, a *artefinalizar* trabajos de comunicación, sino a inyectar de valor intangible a los futuros productos de comunicación.

3.2.3. Estructura básica de la consultora de marketing y comunicación  
Los departamentos-servicios tipo de una consultora de marketing y comunicación son:

- Servicio de consultoría-metamarketing.
- Servicio de comunicación global.
- Servicio de imagen-diseño corporativo.
- Servicio de marketing digital-internet.

Y en algunos casos cabe añadir:

- Servicio de relaciones públicas.
- Servicio de producción.

Es necesario dejar anotado que la nomenclatura es mucho más oscilante en los servicios que ofrecen las consultoras, que en las estructuras y servicios de las agencias de medios.

#### 4. Reflexiones y conclusiones

El hecho de presentar dos estructuras de empresa que sobresalen en la actualidad en el sector publicitario español, no significa que estemos en un momento boyante de beneficios económicos, de hecho, para finalizar el artículo, nos detendremos en enumerar los principales obstáculos que el sector intenta superar en este momento:

1. El sector percibe que ha perdido valor económico y que se ha deteriorado su imagen corporativa, justo ahora en que podemos afirmar que la gran mayoría de publicitarios menores de 32 años

proceden de la licenciatura en publicidad y relaciones públicas de las universidades españolas.

2. El cliente está cada vez más educado en publicidad. Desde la universidad tomamos este dato como positivo, ya que intuimos que los publicitarios licenciados tienen también un hueco de mercado en las plantillas de las empresas con servicio o departamento de comunicación, además de en el propio sector. Sin embargo, es este un dato de alarma para las estructuras empresariales presentadas en este artículo. Ya no cabe la banalidad y los servicios de comunicación "a granel". La empatía y la depuración personalizada de lo que se ofrece deben ser máximas, el sector se equivocará, si cada una de sus empresas cree que puede ofrecer todo tipo de servicios de comunicación a cualquier tipo de cliente.
3. La retribución de las empresas del sector de la comunicación sigue sin organizarse internamente, y sigue sin ser transparente. Recordemos los errores cometidos por el sector a lo largo de la "época dorada" de los 80. Se equivocó a la hora de localizar las competencias de comunicación con las que ser más rentable en el largo plazo. Se centró en lo atractivo del negocio de la publicidad mediática, y no dotó de valor a su capacidad estratégica, y a otros tipos de servicios que también daba y que eran los que realmente le diferenciaban. A la larga, cuando perdió el negocio de los medios, se desestabilizó su estructura, y el resto de servicios careció del suficiente peso como para mantener el valor del negocio. A su vez, perdió parte de su hegemonía en estrategia, que se trasladó de la agencia al anunciante. Y se equivocó por último a la hora de organizar su remuneración. Su costumbre y asentamiento en vivir de los medios, provocó una crisis existencial, sobre sus competencias básicas y sobre cuánto valían éstas como negocio.
4. Más que error propio del sector, hablamos ahora de un error global que afecta tanto a clientes como a profesionales de la comunicación, y por primera vez, son también los clientes responsables de su desaparición. Nos referimos a la convocatoria de "concur-

sos imposibles" con los que se pretende conseguir nuevos cuentas. Además, la tradición muestra que los clientes institucionales y/o públicos, son los que con mayor asiduidad –reconocemos que obligados por la ley o por su normativa interna– convocan sus campañas de comunicación a través de concurso –en la mayoría de los casos– inviable desde la dignidad profesional de la comunicación. Evidentemente ganar un concurso, es ganar una cuenta, y ganar una cuenta es trabajo, solvencia y futuro para la agencia o empresa de comunicación. Pero esto es la parte del iceberg que está sobre la superficie, la que emerge. Pareciera que empresarialmente, desde el anunciante, es una buena fórmula para presionar sobre los costes de una inversión y para generar competencia. Y desde la agencia, a través del concurso se puede mostrar el potencial profesional y ganar una cuenta. La reflexión invita a contestar las siguientes cuestiones:

- ¿Realmente puede la agencia demostrar su potencial a través de las condiciones establecidas por el concurso?
- ¿Basándose en qué se gana la cuenta, verdaderamente se resuelve un problema de comunicación procedente de un *briefing*, o se gana la simpatía de un anunciante sin más?
- ¿Se consigue a través del concurso una campaña eficaz?

Son muchos los profesionales de la publicidad que en los últimos años han utilizado los foros de debate para sacar a la luz las incoherencias innatas del concepto "Concurso" en publicidad. Han sido y son, demasiados ya, los años que muchas agencias de publicidad españolas llevan acatando el concurso, no sólo como medio de solvencia de la empresa, sino lo que es peor, como *modus vivendi* o búsqueda de subvenciones a través de los concursos, sobre todo de los procedentes de la Administración Pública. Pero también por la ya saturación e incomodidad de esta fórmula, las agencias que pueden permitírselo empiezan a hacer pública su no participación en los concursos, afortunadamen-

te, está pasando lo mismo con los anunciantes.

Las justificaciones al rechazo abierto del sector al concurso son diversas, algunas de ellas son de tal coherencia que rozan el *perogrullo*, otras, ayudan incluso a clarificar cuestiones casi epistemológicas relacionadas con la agencia de publicidad y su manera de trabajar. En noviembre de 1998 Marçal Moliné realizaba una importante reflexión al respecto en un encuentro nacional de Agencias de Publicidad en Barcelona. Lo que a continuación se plasma es una abstracción de sus principales aportaciones. La reflexión de Moliné deja entrever lo insostenible de esta fórmula y a su vez, la extremada dilatación de su ejercicio por parte del sector.

Las principales aportaciones de Marçal Moliné respecto a la fórmula del Concurso como vínculo de encuentro entre anunciante y agencia son:

- ¿Por qué un anunciante convoca un concurso?:  
"Para localizar la oferta más barata, sin profundizar en la calidad del trabajo"
- ¿Qué opciones tiene la agencia si decide presentarse?:  
"No correr riesgos, no desarrollar su talento estratégico ni creativo, trabajar rápido y apretar los presupuestos al máximo"
- ¿En base a qué trabaja la agencia su presentación?:  
"En base a aquel colectivo frente al que vaya a presentar, y no en base a un verdadero *briefing*"
- Pseudopublicidad como resultado:  
"El resultado es un mensaje gris que se diluye en la mente del receptor"
- ¿Dónde queda la marca en los concursos?:  
"El trabajo realizado para concursos difícilmente ofrece rédito de prestigio para la marca, ya que la agencia ganadora trabaja en el corto plazo y no tiene opción de trabajarse la empatía para con el cliente".

Finalmente y con la intención de emitir una conclusión final, diremos que hoy, el sector publicitario español, es capaz de ofrecer a sus clientes todos los servicios de comunicación, desde la tradicionalidad de una campaña publicitaria en medios masivos, hasta cualquier acción de comunicación corporativa, pasando por el *below the line*, acciones puntuales de marketing, y todo lo relacionado con la investigación, planificación y compra de medios. Pero todo ello, desde empresas con estructuras muy distintas, integradas en un sector devaluado respecto a décadas anteriores.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENAVIDES, JUAN Y FERNÁNDEZ BLANCO, E. (1999): *Nuevos conceptos de comunicación*, Madrid, UCM.
- BENAVIDES, Juan (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000.
- CASTELLBLANQUE, Mariano (2001): *Estructura de la actividad publicitaria*. Barcelona, Paidós Papeles de Comunicación 33.
- COSTA, Joan (1995): *Comunicación Corporativa y revolución de los servicios*, Madrid, Ciencias Sociales.
- COSTA, Joan (1992): *Reinventar la Publicidad*, Madrid, Fundesco.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD (1999): *Encuentro de Agencias de Publicidad. Retos y oportunidades para la agencia del tercer milenio*, Barcelona, Gremi de Publicitat de Catalunya y Federación Nacional de Empresas de Publicidad.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD (2002): *Publicidad para el nuevo milenio*, Primera reunión de profesionales de publicidad en Salamanca, Federación Nacional de Empresas de Publicidad y Asociación de empresarios salmantinos de agencias de publicidad.
- HERREROS, Mario (1995): *La Publicitat. Fonaments de la comunicació publicitària*, Barcelona, Pòrtic.

- JOANNIS, Henri (1992): *El proceso de creación publicitaria. Planteamiento, concepción realización de los mensajes*, Bilbao, Deusto.
- KENNETH L. Robbins (1992): Conferencia The Idea Company - *The Agency of the Future*, The World Advertising Congress.
- LÓPEZ LITA, Rafael y FALQUINA, A. (2003): *Diccionario J. Walter Thompson. Comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Madrid, Ciencias Sociales.
- LÓPEZ LITA, Rafael (2003): *La publicidad local*, Castellón, Universitat Jaume I.
- LÓPEZ LITA, Rafael (2001): *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*, Castellón, Universitat Jaume I.
- MOLINÉ, Marçal (2000): *La fuerza de la publicidad. Saber hacer buena publicidad, Saber administrar su fuerza*, Barcelona, Mcgraw Hill.
- NUÑEZ, Patricia ed. (1997): *Los nuevos escenarios de la Publicidad entre lo Local y lo Global*, Madrid, Edipo S.A.
- VILLAFANE, Justo (2000-2004): *El estado de la Publicidad y el Corporate en España. 2000, 2001, 2002, 2003, 2004. Informes Anuales*, Madrid, Pirámide.
- VILLAFANE, Justo (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.