

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

S Miquel Segarra, L López Font, S Gil Soldevila (2018): “Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 478 a 503.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1266/25es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1266](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1266)

Extra “Competencias, perfiles profesionales y tendencias en el sector de la Comunicación” [08]

Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad

Analysis of communication consulting agencies in Spain:
Professional profiles, structure and activity

Susana Miquel Segarra [[CV](#)] [[ORCID](#)] [[GGS](#)] Departamento de Ciencias de la Comunicación - *Universitat Jaume I* - España, smiquel@uji.es

Lorena López Font [[CV](#)] [[ORCID](#)] [[GGS](#)] Departamento de Ciencias de la Comunicación - *Universitat Jaume I* - España, lfont@uji.es

Samuel Gil Soldevila [[CV](#)] [[ORCID](#)] [[GGS](#)] Departamento de Ciencias de la Comunicación - *Universitat Jaume I* - España, ssoldevi@uji.es

Abstracts

[ES] **Introducción.** El sector de la comunicación corporativa y las relaciones públicas es una rama de actividad que se encuentra en un momento de crecimiento empresarial. El objetivo de este estudio es describir las características y servicios de las principales agencias y consultoras de comunicación que operan en España, así como conocer el perfil de sus profesionales. **Metodología.** Para afrontar los objetivos se ha realizado una revisión de las webs de estas empresas y una encuesta a sus profesionales. **Resultados.** Los datos muestran que es un sector en crecimiento con alta especialización en el que las mujeres están muy presentes en el *staff* de sus empresas. Aunque los consultores cuentan con una elevada cualificación, no hay un perfil homogéneo que les caracterice. **Conclusiones.** El sector está en continua evolución y requiere de profesionales con alta formación que desarrollen servicios especializados y específicos, sobre todo en el ámbito digital.

[EN] **Introduction.** The sector of corporate communication and public relations is a branch of activity that is booming in the current business system. The objective that is proposed is to describe the characteristics and services of the main communication agencies and consultants that operate in Spain as well as to know the profile of their professionals. **Method.** To address the objectives has been a review of the websites of these companies and a survey of its professionals. **Results.** The data show

that it is a growing sector with high specialization in which women are very present in the staff of their companies. Although the consultants have a high qualification, there is no homogeneous profile that characterizes them. **Conclusions.** The sector has a continuous evolution and requires professionals with high training to develop specialized and specific services, especially in the digital area.

Keywords

[ES] perfil profesional; consultoría; comunicación corporativa; relaciones públicas, periodismo
[EN] professional profile; consultancy; corporate communication; public relations, journalism

Contents

[ES] 1. Introducción. 1.1. El sector de la consultoría de comunicación en España. 1.2. Denominación y dimensiones de la consultoría de comunicación en España. 1.3. El perfil académico del consultor de comunicación. 2. Método. 2.1. Encuestas a profesionales. 2.1.a. Participantes. 2.1.b. Instrumento. 2.1.c. Análisis de datos. 2.2. Análisis de contenido de las webs. 2.2.a. Muestra. 2.2.b. Instrumentos. 3. Resultados. 3.1. Los profesionales. 3.2. Las consultoras. 4. Conclusiones. 5. Notas. 6. Bibliografía.
[EN] 1. Introduction. 1.1. The sector of communication consultancy in Spain. 1.2. Denomination and dimensions of communication consultancy in Spain. 1.3. The academic profile of the communication consultant. 2. Method. 2.1. Surveys to professionals. 2.1.a. Participants. 2.1.b. Instrument. 2.1.c. Analysis of data. 2.2. Content analysis of the websites. 2.2.a. Sample. 2.2.b. Instruments. 3. Results. 3.1. The professionals. 3.2. The consultants. 4. Conclusions. 5. Notes. 6. Bibliography.

Traducción de **C.A. Martínez Arcos**

Introducción

A lo largo de las últimas dos décadas los investigadores españoles han abordado el desempeño y la evolución de las relaciones públicas y la comunicación corporativa desde diferentes perspectivas (Arceo, 2004; Arceo-Vacas, 2003; Castillo, 2004; Costa, 2009, 2011; Matilla, 2010; Míguez y Baamonde 2011; Navarro *et al.*, 2012; Nogueru, 2004; Castillo y Xifra, 2006; Xifra, 2007; Villafañe, 2000; Navarro *et al.* 2012; Martín-Llaguno *et al.*, 2015). Sin embargo, la investigación introspectiva¹ sobre el sector no ha captado la atención de la academia. En España, por ejemplo, este tipo de estudios han sido liderados por el sector profesional de la mano de sus principales asociaciones: la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y la Asociación de Consultores en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) (Almansa, 2004a, 2004b; Estanyol y Lalueza, 2014; Gutiérrez-García, 2010). Ambas instituciones fueron las autoras de las primeras investigaciones sobre el tema, dirigidas en inicio a conocer el estado de la profesión (Almansa, 2004^a, 2004b; Estanyol y Lalueza, 2014; García, 2011 y Gutiérrez y Rodríguez, 2010). Estos trabajos sirvieron como fuente de inspiración a otros tantos desarrollados por los académicos (Arceo, 2012; Morales y Enrique 2007; Matilla y Marca, 2011; Mut, 2011, 2013; Miquel-Segarra, 2016). Sin embargo, y pese al esfuerzo realizado hasta la fecha, en pocas ocasiones se ha analizado el sector según la ubicación en departamentos internos o consultoras externas de sus profesionales.

A escala internacional se ha constatado el mismo hecho: la investigación académica tampoco ha prestado atención al área. Aunque existen autores de referencia con trabajos de enorme interés científico (Seitel, 1995; Grunig *et al.*, 2002; Cutlip *et al.*, 2006;), son pocos los que más recientemente, han abordado el análisis de la estructura organizativa de las consultoras (Wilcox *et al.*, 2012; Frandsen *et al.* 2013). Son también en este caso los estudios llevados a cabo por asociaciones profesionales

(ICCO, PRCA, IPR & PRSA, Euprera & EACD, Euprera & Dircom,) los que reflejan con más detalle la situación y tendencias del sector a escala internacional.

Volviendo al caso español y centrándonos exclusivamente en el ámbito de la consultoría, ADECEC es la única institución que ha desarrollado estudios centrados en la obtención de datos que aportan una visión global del sector. El objetivo de las citadas investigaciones (Adecec, 2002, 2004 y 2008) es conocer las actividades de comunicación más demandadas por las organizaciones, así como describir la situación de las consultoras en comunicación respecto a la demanda de servicios de relaciones públicas. Sin embargo, estos estudios han quedado obsoletos y apenas reflejan el brusco cambio producido en la última década con la aparición de Internet y el nuevo paradigma centrado en la posibilidad de la comunicación bidireccional.

En este último periodo ha sido de nuevo el entorno profesional y, más concretamente el de las propias agencias y consultoras de comunicación, el que ha tomado el relevo en este tipo de investigaciones. Así, encontramos empresas como Evercom, Llorente y Cuenca, Grupo Consultores, Torres y Carrera o Atravía que han elaborado informes periódicos sobre el estado y las tendencias del sector.

Por su parte, desde el ámbito académico tan solo encontramos algunas investigaciones con este objetivo (Noguero, 1990; Villafañe, 1999; Arceo Vacas, 1999 y 2003; Huertas y Cavia, 2006; García, 2011; Castillo y Ruiz, 2012; Lalueza, 2010, 2011, 2012; Estanyol-Casals y Lalueza-Bosch 2014; y Miquel-Segarra, 2016). Esta falta de estudios resulta llamativa si consideramos que una de las exigencias de la Reforma Universitaria del Plan Bolonia es aproximar los estudios universitarios al ejercicio profesional (Ministerio de Educación, 2006) y que, además, diversas investigaciones han puesto de manifiesto la brecha existente entre la formación que se imparte y las necesidades del mercado laboral. En el caso de las relaciones públicas y la comunicación corporativa este distanciamiento se ve acrecentado por la propia juventud de la disciplina y por la celeridad de los cambios en este ámbito, motivados en gran medida por la eclosión tecnológica y digital.

1.1. El sector de la consultoría de comunicación en España

El origen de las principales consultoras de relaciones públicas y el germen de las actuales multinacionales del sector se sitúan en Estados Unidos en la década de los años 70 (Arceo, 2006; Xifra, 2010) cuando comenzaron a extenderse, primero en los países anglosajones, y después en el resto de Europa. Este es también el caso de España (Almansa, 2011; Barquero, 2005; Castillo, 2009; Noguero, 1994, 1995, 2004; Xifra, 2010) donde una década más tarde la crisis que sufre el sector publicitario propicia la emergencia de “otros procesos de comunicación aplicada con una clara tendencia a transmitir atributos de identidad de las empresas a audiencias cada vez más fragmentadas agrupadas en torno a valores mucho más intangibles” (Villafañe, 1999: 220). En este contexto, la imagen de la empresa “no solo comienza a revalorizarse, sino que se convierte, en muchos casos, en el principal objetivo de su comunicación” (Villafañe, 1999: 223). Así pues, a partir de este momento la comunicación corporativa se afianza para dar respuesta a las necesidades que plantea una visión integrada de la gestión de la comunicación, basada en activos intangibles como la marca, la notoriedad, la imagen y la reputación corporativas (DIRCOM, 2015).

Este giro favorece la aparición de departamentos y consultoras de relaciones públicas y comunicación. Desde el ámbito empresarial e institucional se demanda la incorporación de profesionales internos o externos (agencias o consultoras) que gestionen la comunicación de sus empresas. Como se ha comentado anteriormente, en esta década proliferan las empresas y asesorías de comunicación, llegando incluso a producirse las primeras incursiones de agencias internacionales de relaciones públicas en España (Gutiérrez y Rodríguez, 2009), como es el caso de Burston & Marsteller, inaugurada en 1982.

Ante la eclosión del sector, una década más tarde (años 90) surge el asociacionismo: en 1991 se crea la Asociación Española de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC), y tan solo un año más tarde (1992), nace la Asociación de Directivos de Comunicación (ADCDircom).

En la primera década del siglo XXI las agencias-consultoras de comunicación sufren otro cambio importante: fruto de la necesidad de mercado y de la tendencia a parcelar su actividad, se especializan en distintas áreas: economía, tecnología, salud, lujo, moda, comunicación interna, consumo, gestión de crisis, *publicaffairs*, etc. (Paniagua, 2010).

Las necesidades de comunicación de las empresas, originadas por la repercusión que están adquiriendo los intangibles han provocado que proliferen y se consolide la creación de departamentos de comunicación en el seno de las organizaciones (Moreno *et al.*, 2011, 2012; Navarro *et al.*, 2012). En la actualidad, nueve de cada diez grandes compañías españolas cuentan con un departamento integrado encargado básicamente de la gestión de su comunicación e imagen corporativa (DIRCOM, 2015). La dimensión y las características de estos departamentos dependen de diversos factores: el tipo de organización, su tamaño, los objetivos empresariales o incluso el sector al que pertenecen.

Su máximo responsable, el dircom, gestiona de forma global la comunicación de la empresa (Morales y Enrique, 2007), con un papel especialmente relevante en la definición de las estrategias y la gestión de los intangibles (DIRCOM, 2010). Este departamento depende directamente de la máxima dirección de la empresa (DIRCOM, 2015) lo que, unido a otras características, hace que contar con un departamento integrado ofrezca una serie de ventajas. Sin embargo, también existen una serie de inconvenientes que deben hacer valorar en cada caso la necesidad de contar (o ampliar) la gestión de la comunicación a través del apoyo de un gestor externo. Una de las más significativas puede ser la falta de preparación específica del equipo interno para determinadas cuestiones o la aparición de situaciones imprevistas que requieran de recursos adicionales. Además, la rutina, la infravaloración de las opiniones internas y la menor independencia a la hora de analizar una situación concreta pueden convertirse en un problema (Castillo, 2010).

Por ello, ante esta situación las grandes empresas, además de disponer de su propio departamento de comunicación que gestiona, planifica y ejecuta las rutinas, cuentan también con el apoyo de agencias y/o consultoras para situaciones más específicas (ADECEC, 2008; Grupo Consultores, 2013). De hecho, en España, tal y como reflejan los estudios introspectivos (Torres y Carrera, 2013, 2015, Prnoticias y Torres Carrera, 2017) cada vez más empresas trabajan con consultoras, que llegan a ser consideradas por sus clientes como socios estratégicos relevantes (Dircom, 2015; Miquel-Segarra, 2016).

1.2. Denominación y dimensiones del sector de la consultoría en España

Dada la falta de delimitación conceptual en el ámbito de la comunicación corporativa y las relaciones públicas (DIRCOM, 2000, 2010, 2015; Miquel-Segarra y Martín-Llaguno, 2015), se suelen encontrar distintos términos que hacen referencia a unas empresas de servicios que comparten características similares. Así pues, “las empresas que ofrecen de forma independiente y externalizada servicios de comunicación a terceros (mayoritariamente a empresas e instituciones, pero también a gobiernos e individuos) se autodenominan agencias, consultoras o asesoras en comunicación y/o relaciones públicas” (Estanyol y Lalueza, 2014: 139).

Sin embargo, hay una tendencia generalizada a utilizar los términos “asesoría” o “consultora” aduciendo la implícita función estratégica de las mismas frente al aspecto más táctico de una “agencia”. Del mismo modo, en las autodenominaciones, el término “comunicación” va tomando fuerza frente al de “relaciones públicas” (Armendáriz, 2015, Estanyol y Lalueza, 2014).

Asimismo, en el ámbito académico internacional algunos autores abogan por el término “consultora” en detrimento de “agencia”, argumentando la necesidad de diferenciarse del modelo de agente de prensa (Grunig y Hunt, 1984) y de las agencias de publicidad (Jefkins, 1993; Wilcox *et al.*, 2012).

Por todo ello, es también muy difícil establecer un mapa exacto de las consultoras de comunicación que operan en España; el sector es muy heterogéneo y las empresas que lo forman son muy dispares tanto en su filosofía y tamaño, como en su personalidad jurídica (Matilla, 2007; Molina-Cañabate, 2008; Wilcox *et al.* 2012) o su tipología de clientes y servicios (Matilla, 2007).

No obstante, si atendemos a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), según el “Ranking sectorial² de empresas de relaciones públicas y comunicación” (Sector CNAE: 7021), elaborado por *El Economista*, actualmente en España existen 516 empresas dedicadas al sector de la comunicación y las relaciones públicas.

A pesar de estos datos, muchas de las consultoras que operan en España forman parte de *holdings* o grandes grupos de comunicación que integran también agencias de publicidad y centrales de medios y, en ocasiones, se identifican con el código CNAE 7311 (agencias de publicidad), como es el caso de algunas consultoras que pertenecen a grupos como WPP, Interpublic, Publicis y OmnicomGroup.

Otro aspecto que cabe resaltar del panorama actual es la existencia de empresas que únicamente cuentan con una o dos personas en plantilla; que se autodenominan “asesores de comunicación” (Arceo Vacas, 2004:40). Como cabe suponer, estas empresas no siempre aparecen en la CNAE y, por lo tanto, no se contabilizan en las cifras generales del sector antes expuestas.

Otra fuente interesante que contradice los datos de la CNAE es el informe “El sector de las relaciones públicas en España. Análisis económico”, elaborado por Puesto Base (2013). En él se indica que en España existen más de 1.000 empresas de muy variada tipología dedicadas a la comunicación corporativa y las relaciones públicas.

Así pues, a pesar de no estar recogida toda la realidad empresarial de la consultoría de comunicación y relaciones públicas, los datos del Instituto Nacional de Estadística ponen de manifiesto que después de unos años de descenso, existe una recuperación significativa en el sector de las Relaciones Públicas. Los últimos informes publicados revelan que el sector incrementa su volumen de negocio un 67% con respecto al año 2013 (Prnoticias y Torres-Carrera, 2017). Estos datos dan una muestra del buen momento en el que se encuentra este ámbito de la comunicación.

1.3. El perfil académico del consultor de la comunicación corporativa

A partir de la Declaración de Bolonia³ (19 de junio de 1999) se elabora y publica el Libro Blanco (ANECA, 2005), que recoge las competencias deseables para los profesionales que desarrollan labores de relaciones públicas. Cabe destacar que, atendiendo a la tradición española de asociar académicamente ambas disciplinas de la comunicación, estas competencias son las propias del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas.

Este mismo documento constata la diferencia existente entre los diferentes perfiles profesionales dentro del ámbito de la comunicación y la necesidad de delimitar sus funciones ya que, a pesar de que todos ellos (periodistas, publicitarios y profesionales de las relaciones públicas) son comunicadores sociales, “no todos hacen las mismas cosas ni comparten idénticas funciones comunicativas (que pueden ser parecidas pero no semejantes), y por ello requieren igualmente preparaciones académicas específicas, correctamente diferenciadas” (ANECA, 2005: 190).

De este modo, bajo la titulación de “Publicidad y Relaciones Públicas”, se pretende capacitar a los estudiantes para el ejercicio profesional en cuatro perfiles básicos (Director/a de comunicación,

investigador/a y consultor/a estratégico/a en publicidad y relaciones públicas; investigadores/as, planificadores/as y compradores/as de medios; creativo/a y diseñador/a; y gestor/a de comunicación corporativa (ANECA, 2005: 34)), de los que uno encaja a la perfección con el objeto de estudio del presente artículo: el de director de comunicación, investigador y consultor estratégico en (Publicidad) y Relaciones Públicas: “Profesionales que ejercen su actividad desde el ámbito de la empresa o bien desde la agencia de publicidad o de relaciones públicas o empresa consultora” (ANECA, 2005: 33).

Sin embargo, en la realidad profesional la actividad en el ámbito de la comunicación corporativa y de relaciones públicas es desempeñada mayoritariamente por periodistas (DIRCOM, 2015; y Martín-Llaguno *et al.*, 2015), y a la vez, existe una tendencia al alza que refleja como también la profesión periodística está migrando hacia la comunicación empresarial (APM, 2015, 2016). Por todo ello, es interesante contemplar y revisar la opción que, aunque difusa y general, el Libro Blanco identifica como un perfil profesional para los periodistas, el de “especialista en investigación y análisis de fenómenos y procesos de comunicación para todo tipo de organizaciones públicas y privadas, capacitado para las tareas de asesoría, consultoría y mediación” (ANECA, 2005: 191).

A pesar de que el fin de la renovación del sistema educativo es la mejora de la calidad del aprendizaje y, por tanto, la aproximación de los estudios universitarios al ejercicio profesional (Ministerio de Educación, 2006), profesionales académicos e instituciones educativas siguen reivindicando la necesidad de adaptar e implantar una educación superior específica que defina con profundidad y permita la profesionalización de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación (Moreno, Carrasco y Saperas, 2014). En esta línea, numerosos autores españoles, han profundizado en el curriculum formativo de los estudios en comunicación (Castillo y Xifra, 2006; Magallón, 2004; Matilla *et al.*, 2010; Matilla y Hernández, 2010, 2011, 2012, 2013; Hellín y García, 2011; Moreno *et al.*, 2014; Perlado y Saavedra, 2017; y Xifra, 2007) que evidencian la falta de adecuación a las exigencias y realidad profesional. Al mismo tiempo, cuestionan la vigencia del Libro Blanco (ANECA, 2005) dado que no contempla la aparición de nuevos entornos, nuevos actores, nuevas funciones e incluso nuevas denominaciones y responsabilidades que surgen de la evolución que ha sufrido la profesión en los últimos años (Perlado y Saavedra, 2017).

Con todo lo expuesto, la presente investigación pretende profundizar en el conocimiento de la consultoría de comunicación corporativa y de las relaciones públicas, así como de sus profesionales. La importancia de este objetivo reside en la creciente relevancia del sector a escala económica y en la enorme repercusión que ha adquirido en el ámbito empresarial, social y político. Y, pese a ello, las consultoras son todavía una alternativa profesional escasamente valorada por los estudiantes y futuros profesionales.

Así pues, esta investigación trata de extraer y describir las principales características y servicios ofertados por las principales agencias y consultoras de comunicación para mostrar un ámbito y un perfil profesional poco analizado desde el ámbito académico. El objetivo último es aportar información relevante para la adaptación y acercamiento de la formación a la realidad profesional.

Con esta finalidad, las preguntas de investigación que nos hemos planteado han sido las siguientes:

- 1) ¿Qué perfil tienen los profesionales que trabajan en las consultoras en España?
- 2) ¿Cómo es la estructura y el *staff* de las consultoras que operan en España?
- 3) ¿Qué tipos de servicios ofrecen las consultoras y a qué sectores se dirigen?
- 4) ¿Cómo es la comunicación *online* de estas consultoras?

2. Método

Para alcanzar nuestro propósito se ha proyectado un estudio empírico en el que se han utilizado dos técnicas:

- 1) Una encuesta sobre el ámbito laboral realizada en 2014 a profesionales asociados a DIRCOM que trabajan en consultoras de comunicación y relaciones públicas en España.
- 2) Un análisis de contenido de las páginas web de las principales agencias y consultoras de comunicación y relaciones públicas que operan en España.

2.1. Encuestas a profesionales

2.1.a. Participantes

En 2014 se realizó una investigación para conocer el ámbito laboral de los profesionales de la comunicación corporativa en España (Miquel-Segarra, 2016). Dicho estudio se llevó a cabo con la colaboración de la asociación DIRCOM y con el Grupo de Investigación COSOCO de la Universidad de Alicante.

La aproximación a nuestra población objetivo (los consultores de comunicación en España) se ha realizado a partir de los datos que se obtuvieron en esa investigación. Así, en mayo de 2014, DIRCOM contactó vía e-mail desde con todos sus asociados invitándoles a participar en la investigación a partir de la cumplimentación de un cuestionario que se les adjuntaba. También se anunció el estudio en la portada del boletín semanal de la asociación (<http://www.dircom.org>). Posteriormente, entre junio y julio contactaron de nuevo con los socios a través del grupo de LinkedIn de la propia asociación, enviándoles mensajes directos y personalizados. En total 190 miembros (el 21,9% de los 866) cumplimentaron la encuesta.

En concreto, la presente investigación tiene una muestra de 79 profesionales del estudio de la asociación DIRCOM que trabajaban o habían trabajado en agencias y/o consultoras de comunicación. El 58.2% de los participantes eran hombres y el 41.8% mujeres. En cuanto a su procedencia geográfica, el 54.4% eran de la Comunidad de Madrid, el 16.5% de la Comunitat Valenciana, el 15.2% de Cataluña y el 13.9% de otras comunidades autónomas. La representatividad de la muestra es limitada ya que es una muestra no probabilística de conveniencia.

2.1.b. Instrumento

Se había diseñado un amplio cuestionario que los participantes debían de autocumplimentar vía *online* y del que se han seleccionado para este estudio los *ítems* relativos a datos sociodemográficos, de formación, laborales y de cultura organizacional de la empresa. Este último apartado, en el cual se trata de analizar si es un sector familiarmente responsable, se midió a través de la escala validada desarrollada por Thompson, Lyness y Beauvais (1999).

2.1.c. Análisis de datos

Para conocer el perfil de los profesionales de consultorías se ha realizado un análisis de tipo descriptivo. Asimismo, para analizar si existen diferencias significativas según el sexo de los participantes en la percepción de la cultura organizacional de su empresa, se ha aplicado la prueba *t* de *Student* sobre muestras independientes. El valor de significación establecido es $<.05$. El análisis se ha realizado con el paquete estadístico SPSS versión 20.0.

2.2. Análisis de contenido de webs

2.2.a. Muestra

Para identificar a las principales agencias y consultoras que operan en España se ha recurrido al *ranking* de empresas del sector según su volumen de facturación en 2015, elaborado por la consultora Torres y Carrera. Este informe se elabora a partir de los datos obtenidos del Registro Mercantil a través de la plataforma e-informa. La información obtenida de las empresas corresponde a los últimos cierres contables (2015). El Informe se completa con un análisis global del sector a partir de datos del INE. (PrNoticias y Torres-Carreras, 2017).

La muestra inicial estaba compuesta por las 30 empresas que conforman el citado *ranking* (Tabla 1).

Tabla 1. Agencias y consultoras de la muestra

	Empresa	Sitio web
1	Llorente y Cuenca	http://www.llorenteycuenca.com
2	Atrevia	http://atrevia.com
3	BursonMarsteller	http://www.burson-marsteller.es
4	Estudio de Comunicación	http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet
5	Apple Tree	http://appletreecommunications.com
6	Ketchum	https://www.ketchum.com/es/madrid-0
7	Globally	http://www.globally.es
8	Kreab	http://www.kreab.com/madrid/es
9	Equipo Singular	http://www.equiposingular.es/es
10	TinkleConsultants	https://www.tinkle.es
11	Edelman	http://edelman.es
12	Marco de Comunicación	http://www.marcodecomunicacion.com
13	Weber Sandwick	http://webershandwick.es
14	PorterNovelli	https://www.porternovelli.com
15	OgilvyPublicRelations	http://www.ogilvy.es/agencia/ogilvy-public-relations
16	InterbrandBranding	http://interbrand.com
17	Roman y Asociados	http://romanyasociados.es
18	Note Bene	http://notabene.es
19	Coonic	http://www.coonic.com
20	Hill &Knolton	http://www.hkstrategies.com/spain/es
21	Evercom	https://www.evercom.es
22	Ogilvy&Matter Pub Barcelona	
23	Neolabels	http://www.neolabels.com
24	Planner Media	http://www.plannermedia.com
25	ACH Cambre	http://www.achcambre.es
26	Torres y Carrera	https://torresycarrera.com
27	Ulled& Asociados	http://www.ulled.com/default.aspx
28	Asesores PR & Comunicación	http://www.comunicacionrrpp.com
29	Berbés y Asociados	http://www.berbes.com

Finalmente, la muestra estuvo compuesta por 29 empresas, al excluirse para el análisis a Ogilvy & Matter Pub Barcelona porque en la mayoría de los aspectos que se han investigado remite a su matriz, Ogilvy Public Relations, que forma parte de la muestra.

El análisis se realizó entre abril y septiembre de 2017 y se ciñó a la información disponible en la web en el momento de acceso.

2.2.b. Instrumentos

Para la recogida datos se diseñó una de ficha que recopilaba la información extraída de las webs referente a varias áreas:

- 1) Datos generales de la empresa: nombre, web, origen, año de fundación y oficinas en España.
- 2) Equipos: cuantificación y composición según género.
- 3) Áreas de especialización de la consultora, sectores con los que trabaja y servicios que presta.
- 4) Comunicación web: personalización del ámbito geográfico, idiomas y redes sociales.

Cuadro 1. Categorías de codificación de las áreas, sectores y servicios de las empresas

Áreas especialización	Sectores	Servicios
Marcas	Salud	Seguimiento legislativo
Personas	Tecnología	Relaciones institucionales/Gabinete de comunicación
Comunicación corporativa	AAPP	Comunicación estratégica
Comunicación de crisis	Automoción	Planificación de eventos
Comunicación financiera	Educación	Creación de contenido
Reputación y RSC	Alimentación	Marketing
Comunicación interna	Servicios financieros	Patrocinio
Asuntos públicos y relaciones institucionales	Consumo masivo y distribución	<i>Social Media</i>
Comunicación online	Energía	Digital Marketing
Comunicación de producto	Minería	Comunicación interna
	TIC	Formación de portavoces
	Servicios profesionales	Posicionamiento del equipo directivo
	Infraestructuras, transporte y logística	Gestión RSC
	Textil	Comunicación de crisis
	Deportes	Comunicación financiera
	Belleza	Reputación
	Entretenimiento	<i>Publicaffairs</i>
	Arte y cultura	<i>Lobby</i>
	Hogar	<i>e-commerce</i>
	Telecomunicaciones	Desarrollo <i>app</i> -móvil
		Comunicación transmedia
		Comunicación de marca
		Métricas, diagnóstico y monitorización

Fuente: Elaboración propia

A su vez, para completar la información de las consultoras se han recogido también algunos datos económicos del informe de Prnoticias y Torres-Carreras (2017) relativos a su volumen de negocio (facturación en 2015, variación de la facturación 2014-15 y facturación/empleado 2015).

Por su parte, la codificación de las áreas de especialización, de los sectores y de los servicios se han realizado a partir de estudios introspectivos elaborados en los últimos años por las consultoras (Evercom, 2017; Grupo Consultores, 2013, 2015 y 2017) y las principales asociaciones del sector (ADECEC, 2002, 2004, 2008; y DIRCOM, 2005, 2010 y 2015). Tras su análisis se han extraído las categorías adecuadas a la información de la investigación (Cuadro 1).

2.2.c. Análisis de datos

La explotación de los datos ha consistido en un análisis descriptivo de las empresas. Se ha aplicado la prueba *t* de *Student* sobre muestras independientes para analizar si existen diferencias significativas entre grupos según el país de origen de las consultoras. El valor de significación establecido es $<.05$. El análisis se ha realizado con el paquete estadístico SPSS versión 20.0.

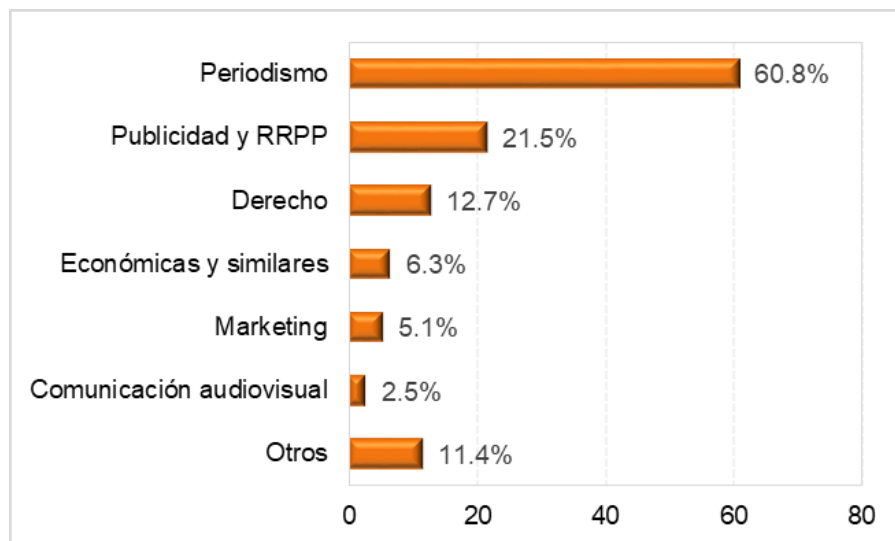
3. Resultados

3.1. Perfil profesional

Los participantes en el estudio que trabajan en empresas consultoras son personas jóvenes (el 2.5% tiene menos de 30 años y el 97.5% tiene entre 30 y 40 años) que, en su mayoría, vive en pareja (el 69.6% está casado o vive en pareja, el 17.7% está separado o divorciado, el 11.4% está soltero y el 1.3% es viudo) y tiene hijos (el 67.1%).

En cuanto a su formación, son trabajadores que provienen en su totalidad del área de las ciencias sociales, destacando entre ellos de manera significativa los licenciados en periodismo (60.8%) (Figura 1).

Figura 1. Formación universitaria de los participantes



Fuente: Elaboración propia

Además, los participantes son profesionales que suelen tener estudios de posgrado (el 49.4% de máster y el 15.2% de doctorado). En concreto, se decantan por realizar estudios de posgrado en comunicación (el 41.8%), marketing y dirección comercial (el 11.4%), nuevas tecnologías o RR. SS. (el 8.9%) y MBA (el 7.6%). Hay un 15.2% de los encuestados que han cursado varios posgrados.

El 96.2% de los participantes ha completado su instrucción con otro tipo de formación complementaria: el 87.3% se ha formado en tecnologías de la información, el 70.9% ha realizado cursos de reciclaje o especialización profesional y el 63.3% ha estudiado idiomas.

Respecto a sus condiciones laborales, los encuestados que en el momento de la entrevista estaban trabajando en una agencia o consultoría de comunicación (el 54.4% de los participantes) señalaron lo siguiente:

El 81.4% poseía una categoría laboral alta en su empresa, el 16.3% intermedia y el 2.3% básica. Teniendo en cuenta el sexo, entre las mujeres el 77.3% poseía una categoría alta, el 18.2% intermedia y el 4.5% básica; y entre los hombres, el 85.7% tenía una categoría laboral alta y el 14.3% intermedia.

Su media de horas de trabajo semanales era de 49.12 ($DT = 8.25$).

El 62.8% percibía una retribución variable, que consistía para el 30.2% en bonos por objetivos y para el 27.9% en incentivos por facturación. Además, el 48.8% percibía también retribuciones no dinerarias (teléfono, parking, coche, seguros, planes de pensiones, etc.).

La cultura existente en las empresas de los participantes apunta a que son organizaciones familiarmente sensibles ya que las puntuaciones de los encuestados en los tres factores estudiados de la cultura organizacional muestran que valoran favorablemente su empresa en esta cuestión (Tabla 2):

Tabla 2. Puntuaciones (de 1 a 6) de los participantes en los factores de la escala de cultura organizacional de su empresa

	Total <i>M (DT)</i>	Hombres <i>M (DT)</i>	Mujeres <i>M (DT)</i>
Apoyo de los directivos a las responsabilidades familiares de los empleados	4.23 (1.16)	4.21 (1.24)	4.25 (1.13)
Demanda de tiempo de las empresas a sus trabajadores	2.67 (1.27)	2.29 (1.08)	2.95 (1.36)
Consecuencias negativas del tiempo empleado en vida personal para la promoción profesional	2.51 (1.26)	2.14 (1.28)	2.78 (1.21)

Fuente: Elaboración propia. Nota: *M* = Media; *DT* = Desviación típica.

Los análisis estadísticos muestran que las diferencias en la valoración que hacen de la conciliación laboral en su empresa los hombres y las mujeres participantes en el estudio son pequeñas y no son estadísticamente significativas.

En cuanto a su trayectoria profesional, el 8.9% ha trabajado exclusivamente en agencias o consultoras de comunicación mientras que el 91,1% ha trabajado también en otros ámbitos (en concreto, el 67.1% en departamentos de comunicación, el 39.2% en medios de comunicación, el 13.9% en departamentos de marketing, el 8.9% en agencias de publicidad, el 2.5% en departamentos comerciales, el 2.5% en departamentos de publicidad, el 1.3% en departamentos de recursos humanos y el 5.1% en otros departamentos).

3.2. Las consultoras de comunicación

El 55.2% de las principales consultoras que actualmente operan en España son autóctonas: el 24.1% procede de Estados Unidos y el 10.2% de otros países, de la Unión Europea. Analizando su antigüedad, se puede observar que en otros países las empresas consultoras cuentan con una larga trayectoria en el

mercado (todas las agencias extranjeras se han fundado entre 1923 y 1974). Sin embargo, en España este tipo de empresas empezaron a funcionar entre los años 80 y 90, como se ha comentado en la introducción del presente artículo, momento en el que la mayoría de las consultoras extranjeras abrió delegaciones en España (Tabla 3).

Tabla 3. Antigüedad de las consultoras del estudio

	Consultoras extranjeras		Fundación consultoras españolas
	Fundación	Instalación en España	
1923-1940	2	0	0
1941-1960	3	0	0
1961-1980	4	1	1
1981-2000	0	6	12
2001-2017	0	1	3

Fuente: Elaboración propia

Respecto a su localización geográfica, todas ellas tienen sede en Madrid y el 51.7% en Barcelona. En el resto de ciudades españolas la presencia de consultoras es minoritaria (10.3% en Valencia; 6.9% en Bilbao y Málaga; y 3.4% en A Coruña, Sevilla, Valladolid y Vigo).

Cuando analizamos la composición de los equipos que conforman las estructuras de las consultoras se puede observar que la presidencia o dirección es un cargo unipersonal en el 75% de los casos. Hay, no obstante, un 20.8% de ellas en las que el cargo es bipersonal y en un 4.2% es un puesto que comparten tres personas.

Las mujeres están presentes en la presidencia en el 33.3% de los casos y, concretamente, de forma compartida con un hombre en el 12.5%. Este cargo suele ser un reflejo de dedicación continua a la misma empresa ya que en el 41.6% la persona que ahora lo ocupa está en la empresa desde sus orígenes.

Las webs de las consultoras nos muestran en el 44.8% de los casos qué personas son las que componen sus equipos directivos, ejecutivos o quiénes son sus socios. De las que ofrecen información sobre este aspecto (quienes componen el alto *staff* de la empresa) el 87.5% presentan al equipo directivo, el 50% a los socios y el 37.5% al equipo ejecutivo. Las mujeres que están muy presentes en el alto *staff* de las consultoras representan, como media, el 65.6% de las personas que tienen ese estatus. Además, aunque la presencia de las mujeres es mayor en las empresas españolas (*Media* = 67.5%) que en las de origen extranjero (*Media* = 57.2%), las diferencias son pequeñas y no son estadísticamente significativas.

En cuanto al número de miembros que componen el alto *staff* de las consultoras, éste está formado, de media, por 32.56 personas, aunque su tamaño varía entre las empresas del estudio (Tabla 4).

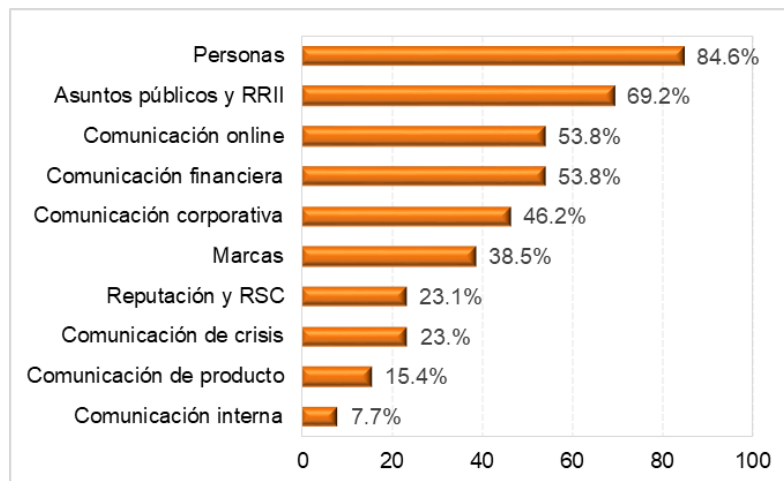
Tabla 4. Miembros del alto staff de las consultoras

Número	%
De 1 a 10	18.8
De 11 a 20	31.2
De 21 a 50	18.8
De 51 a 71	31.2

Fuente: Prnoticias y Torres-Carrera (2017)

En el análisis de la actividad de las consultoras, el primer aspecto que se ha estudiado son las áreas de especialización de los servicios que prestan. Entre las que especifican esta cuestión, los ámbitos más recurrentes son los relativos a servicios a personas (84.6%), asuntos públicos y relaciones institucionales (69.2%), comunicación *online* (53.8%) y comunicación financiera (53.8%) (Figura 2).

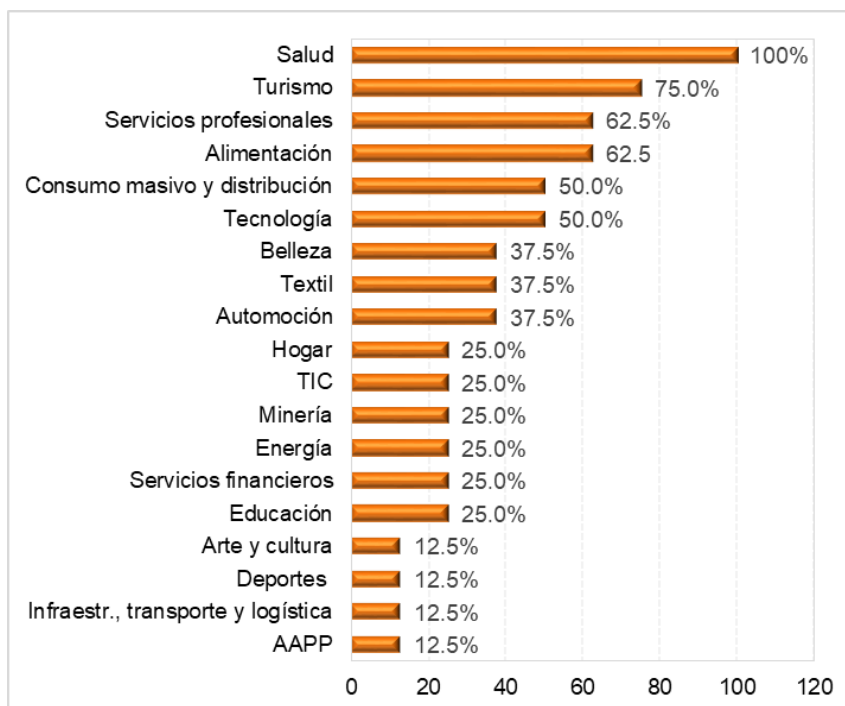
Figura 2. Áreas de especialización de servicios que ofrecen las consultoras



Fuente: Elaboración propia

Partiendo de que solo en el 27,6% de las webs se especifican los sectores en los que se especializan, todas las consultoras que lo explicitan abordan el sector de la salud y el turismo (el 75%). En cambio, el arte y la cultura, los deportes, las Administraciones Públicas y las infraestructuras, transporte y logística son los sectores en los que trabajan menos consultoras; solo se ocupan de ellos en el 12.5% de las que se tienen datos (Figura 3).

Figura 3. Sectores para los que trabajan las consultoras



Fuente: Elaboración propia

En el 13.8% de las webs de las consultoras no se especifican los servicios concretos que prestan las consultoras, pero casi todas las agencias restantes ofrecen a sus clientes la gestión de la comunicación estratégica (92%), la creación de contenidos (84%), el marketing digital (84%), y las relaciones institucionales y el gabinete de comunicación (80%).

Por otro lado, entre los servicios que menos consultoras ofrecen encontramos el desarrollo de *App* móvil (8%), la comunicación transmedia (4%), el *e-commerce* (4%) y el posicionamiento del equipo directivo (4%) (Tabla 5).

Tabla 5. Servicios que ofrecen las consultoras a sus clientes

Servicios más habituales		Servicios menos habituales	
Servicio	Empresas que lo realizan	Servicio	Empresas que lo realizan
Comunicación estratégica	92%	Métricas, diagnóstico y monitorización	28%
Creación de contenido	84%	Patrocinio	24%
Digital marketing	84%	<i>Lobby</i>	20%
RRII, gabinete de comunicación	80%	Seguimiento legislativo	20%
Comunicación interna	72%	Desarrollo <i>app</i> móvil	8%
Formación de portavoces	72%	Comunicación transmedia	4%
Planificación de eventos	72%	<i>e-commerce</i>	4%
Comunicación de crisis	64%	Posicionamiento equipo directivo	4%
Social media	56%		
Comunicación de marca	52%		
<i>Publicaffairs</i>	52%		
Marketing	48%		
Reputación	48%		
Comunicación financiera	44%		
RSC	40%		

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, las consultoras ofrecen a sus clientes una media de 10.72 de los servicios analizados. Sin embargo, aunque las entidades extranjeras prestan más servicios (12.29) que las de origen español (10.38), las diferencias entre la cantidad de los que ofertan no es estadísticamente significativa.

Otro de los aspectos analizados para reflejar la realidad del sector en España ha sido el tamaño de las empresas. En 2015 las consultoras del estudio facturaron 157.224.756,00 €, una media de 5.421.543,31€ por empresa y de 112.822,10 € por empleado.

Al respecto, cabe señalar que existen importantes diferencias en el tamaño económico (volumen de facturación) que tienen las principales empresas consultoras españolas. En concreto, dos entidades fueron las que tenían mayor nivel de facturación (el 6.9% de las del estudio) de origen español y con una trayectoria consolidada en el mercado (de más de 20 años de experiencia) que concentraron el 18.8% de la facturación total de las consultoras (29.603.778,00 €). No obstante, el grueso de la

facturación lo realizan las consultoras que en nuestro estudio tienen un tamaño económico mediano, el 41.4% de las empresas del sector (Tabla 6)⁴.

Tabla 6. Tamaño económico de las consultoras en 2015

	Consultoras		Facturación 2015	
	n	%	€	%
Entre 1,5 y 5 millones de €	15	51.7	47.487.409	30.2
Entre 5 y 10 millones de €	12	41.4	80.133.569	51.0
Más de 10 millones €	2	6.9	29.603.778	18.8
TOTAL	29	100	157.224.756	100

Fuente: Pnnoticias y Torres-Carreras (2017)

Comparando la facturación total de las consultoras en 2015 con la que obtuvieron en 2014 se ha producido un incremento de la facturación global del 10.5%, aunque la variación ha sido desigual (Cuadro 2):

Cuadro 2. Comportamiento de la facturación de las consultoras entre 2014-2015

Consultoras que han reducido la facturación	Consultoras que han aumentado la facturación por debajo de la global (10.5%)	Consultoras que han aumentado la facturación por encima de la global (10.5%)
<i>n</i> = 10 consultoras (34.5%)	<i>n</i> = 6 consultoras (20.7%)	<i>n</i> = 13 consultoras (44.8%)
Reducción media de la facturación = 5.3%	Incremento medio de la facturación = 5.3%	Incremento medio de la facturación = 36.7%
Ketchum Planner Media Neolabels BursonMarsteller Asesores PR & Comunicación Solsona Comunicación InterbrandBranding Equipo Singular TinkleConsultants Berbes y asociados	Weber Sandwick Atrevia Edelman Coonic Ulled&asociados Hill &Knolton	Globally Apple Tree Estudio de Comunicación Llorente y Cuenca Torres y Carrera Evercom OgilvyPublicRelations Roman y Asociados Marco de Comunicación Note Bene Kreab ACH Cambre PorterNoveli

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos en Pnnoticias y Torres-Carrera (2017)

Si ponemos en relación el tamaño económico de la empresa con el crecimiento de la facturación entre 2014 y 2015 y con la ratio facturación/empleado, se observa que las empresas medianas del estudio son las que más han incrementado su facturación (un 21.7%) y también las que mayor facturación por empleado consiguen (122.375 €por empleado) (Tabla 7).

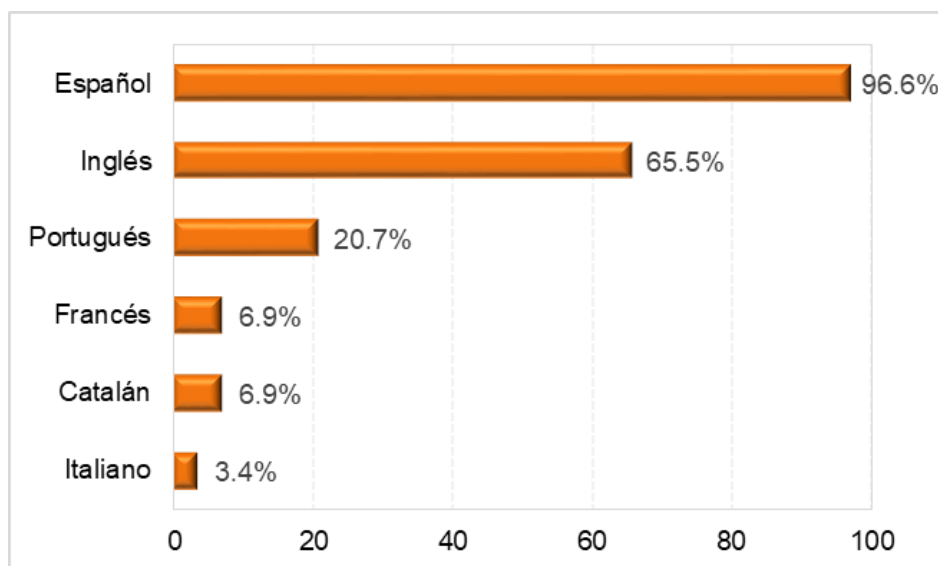
Tabla 7. Comportamiento de la facturación según el tamaño económico de las consultoras

	Tamaño económico		
	Facturan entre 1,5 y 5 millones de €	Facturan entre 5 y 10 millones de €	Facturan más de 10 millones de €
Δ medio facturación 2015-14	11.6%	21.7%	10.8%
Facturación/empleado	106.500 €	122.375 €	102.925 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos en Pronticas y Torres-Carrera (2017)

Cuando analizamos más detalladamente las webs de las consultoras, apreciamos cómo en el 62.1% de los casos se puede acceder a su contenido en varios idiomas. En concreto, el 34.5% en dos idiomas, el 20.7% en tres, el 3.4% en cuatro y el 3.4% en cinco. Los idiomas más habituales son el español (en el 96.6% de las webs), el inglés (65.5%) y el portugués (20.7%) (Figura 4).

Figura 4. Idiomas empleados en su página web



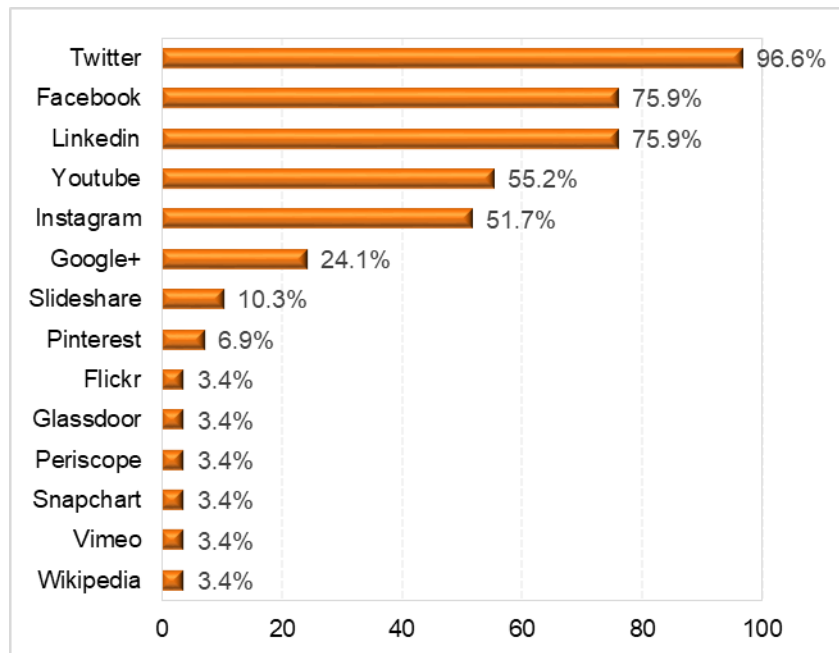
Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que tanto Burson & Masteller como Estudio de comunicación distinguen en su página web entre portugués (PT) y brasileño (BR).

Hay una consultora norteamericana, Interbrand Branding, que no dispone de acceso en español, solo en inglés. Además, el 80% de las consultoras fundadas en el extranjero han desarrollado una web propia para España.

En cuanto al uso de redes sociales como canal de comunicación propia, observamos cómo en las webs aparece una media de 4.17 enlaces. Las redes sociales más habituales son Twitter (96.6%), Facebook (75.9%), LinkedIn (75.9%), YouTube (55.2%), Instagram (51.7%) y Google+ (24.1%) (Figura 5).

Figura 6. Redes sociales empleados por las consultoras



Fuente: Elaboración propia

Si analizamos las empresas que mayor número de redes sociales utiliza, vemos que tan solo el 13.8% de ellas incluye siete redes distintas, el 24.1% entre cinco y seis, y el 44.8% entre tres y cuatro. En los casos en los que tan solo se recurre a dos opciones (13.8%), Facebook siempre es una de ellas.

Destaca el caso de Coonic, una empresa española de tamaño económico pequeño que no incluye ninguna red social en su web. Este dato es especialmente relevante si tenemos en cuenta que entre sus áreas de especialización ofrece todo el abanico de servicios del territorio digital: la comunicación *online*, los servicios de social media, digital marketing, *e-commerce* y desarrollo de *apps* para móviles.

Las redes sociales menos utilizadas (Wikipedia, Glassdoor, Periscope o Snapchat) pertenecen a los perfiles de las consultoras que más redes sociales emplean (Llorente y Cuenca, Ketchum, Globally y Neolabels).

Entre las redes sociales que usan el vídeo como soporte, destaca claramente YouTube en el 55.2% de los casos, frente a un uso residual (3.4%) de Vimeo, Snapchat o Periscope.

4. Conclusiones y discusión

Los datos obtenidos en la presente investigación muestran que los profesionales analizados y que desarrollan su trabajo en consultorías de comunicación tienen unas características personales distintivas similares a las del dircom (DIRCOM, 2015; Martín-Llaguno *et al*, 2015), son jóvenes y altamente cualificados. Parece que la trayectoria profesional se desarrolla en departamentos y medios de comunicación, experiencia que se complementa con formación de posgrado en comunicación, TIC e idiomas. Sería interesante analizar si los altos porcentajes de formación complementaria son una consecuencia de las carencias en la formación universitaria y/o el continuo cambio que experimenta el sector de la comunicación, debido principalmente a la digitalización.

Por otra parte, las estructuras laborales de las consultoras están compuestas mayoritariamente por mujeres, alcanzando dos tercios del alto *staff*. Sin embargo, al igual que ocurre con los dircoms (Martín-Llaguno *et al.*, 2015) o en otros sectores como el publicitario (García-González y Piñeiro-

Otero, 2011; Martín-Llaguno *et al.* 2007), también aquí existe segregación vertical –presencia dispar de varones y mujeres en la jerarquía empresarial-.

Desde el punto de vista laboral los participantes analizados también difieren sustancialmente de los de otros ámbitos de la comunicación como la publicidad (Martín-Llaguno *et al.*, 2007). Aunque el sector de la consultoría es una actividad que requiere mucha dedicación, también goza de las prebendas de pertenecer a un empleo de categoría laboral elevada, (coche de empresa, planes de pensiones, etc.) y consideran que la cultura corporativa en sus organizaciones es “familiarmente sensible”. Resulta pues interesante analizar en profundidad las causas y consecuencias que puede haber detrás de estos rasgos con un marcado matiz positivo respecto a los de otros ámbitos.

Respecto al perfil académico, tanto los directores de comunicación (DIRCOM, 2015, Martín-Llaguno *et al.*, 2015) como los participantes analizados tienen un perfil homogéneo. En ambos casos se posicionan en primer lugar los licenciados en periodismo, representando entre los profesionales de las consultoras analizados un 60.8% frente a casi la mitad entre los dircoms (Martín-Llaguno *et al.*, 2015). Así, cabe destacar que en todos los ámbitos analizados de la comunicación corporativa predominan los periodistas, llegando incluso a considerarse dentro del sector que la comunicación corporativa es, fundamentalmente, periodismo (DIRCOM, 2015).

Tan solo un 21.5% de los encuestados provienen de la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas. Estos datos ponen de manifiesto una vez más las limitaciones del Libro Blanco (ANECA, 2005) respecto a los estudios comunicación, tal y como han reflejado diferentes investigaciones (Castillo y Xifra, 2006; Magallón, 2004; Matilla, Hernández y Losada, 2010; Matilla y Hernández, 2010, 2011, 2012, 2013; Hellín y García, 2011; Moreno, Carrasco y Saperas, 2014; Perlado y Saavedra, 2017; y Xifra, 2007). Las principales aportaciones de estos estudios insisten en la necesidad de equiparar la oferta de competencias de relaciones públicas con las de publicidad, inciden en el carácter estratégico que se le debe otorgar a la comunicación corporativa y los más recientes reclaman la incorporación de habilidades y competencias digitales (Perlado y Saavedra, 2017).

Recientemente y en la misma dirección encontramos estudios de ámbito internacional pueden aportar interesantes datos sobre nuestro país como el *European Communication Professional Skills and Innovation Programme* (EACD) o *Global Capabilities in Public Relations and Communication Management* dirigido por la profesora Dra. Anne Gregory (Universidad de Huddersfield).

De este modo, se hace necesario tener en cuenta todas estas investigaciones, así como las aportaciones de la literatura gris (DIRCOM, 2016; EOI, 2010; APM, 2015,2016) para revisar y adecuar los planes de estudios de las titulaciones de comunicación. Pese a que la publicidad, las relaciones públicas y el periodismo, se han mirado con recelo como funciones distintas dentro de una misma profesión, en el contexto actual, con un carácter predominantemente estratégico de la comunicación y con un entorno altamente digitalizado, las tareas, funciones y responsabilidades se están moviendo y redefiniendo hacia espacios difusos o en ocasiones comunes aún imprevisibles.

La presente investigación también pone en evidencia que la mitad de las empresas que forman parte del top 30 de las consultoras que operan en España son autóctonas y con una antigüedad media de 25 años. Al igual que ocurría con la presencia del perfil de dircom en las empresas (Dircom, 2015; EOI, 2010 y Martín-Llaguno *et al.*, 2015) y como reflejo de la preeminencia de la contratación de servicios de comunicación por parte de las grandes empresas, se mantiene una concentración geográfica en Madrid y Barcelona. Estos datos, que a priori pueden parecer negativos, reflejan el potencial crecimiento de un sector que cada vez con más intensidad es requerido y ofertado por empresas de menor tamaño. En este sentido la investigación muestra que las empresas que tienen un tamaño mediano (en la presente investigación facturan entre 5 y 10 millones de €) son las que concentran más

de la mitad del volumen de facturación de las consultoras del top30 y son a su vez las que más han incrementado su facturación, casi un 22%.

Una de las conclusiones más destacadas de esta investigación es que no existe un modelo generalizado en las estructuras de las consultoras: en el 72.4% de las webs de las consultoras no se especifican los sectores con los que trabajan las consultoras, en el 55.2% no se especifican las áreas de especialización de los servicios que realizan y en el 13.8% no se especifican los servicios concretos que prestan las consultoras. Así mismo, observamos que en ningún caso las consultoras se estructuran por departamentos funcionales tal y como ocurre en las agencias de publicidad (Estanyol y Lalueza, 2014).

A pesar de estos datos, las áreas de especialización más comunes en las consultoras son las dedicadas a personas (84.6%), asuntos públicos y relaciones institucionales (69.2%), comunicación *online* (53.8%) y comunicación financiera (53.8%). Resulta significativa la relevante presencia del área de comunicación *online* en contraposición con los datos ofrecidos por Adecec en 2008, donde el único servicio relacionado con las nuevas tecnologías era la creación de las páginas web. Estos datos que evidencian una vez más los continuos cambios del sector profesional, cambios que necesariamente deben reflejarse en los planes de estudios (Perlado y Saavedra, 2017)

Pese a que el conocimiento del sector en el que se desenvuelven las empresas es uno de los aspectos determinantes para seleccionar una consultora (Grupo Consultores, 2015), tan solo la mitad de las consultoras se estructura en función de este criterio y cuando lo hacen todas abarcan el área de la salud y el 75% el turismo. En cambio, el arte y la cultura, los deportes, las Administraciones Públicas y las infraestructuras, transporte y logística son los sectores menos ofrecidos.

Además, según los datos que se desprenden de este estudio las empresas han aumentado el número de servicios que ofrecen a sus clientes, siendo ahora casi 11 de media frente a los 5-8 que se ofrecían en el año 2011 (Estanyol y Lalueza, 2014). Estos datos son una muestra evidente de la adaptación de las consultoras a las necesidades y exigencias del mercado.

Por otro lado, la digitalización ha llevado a una transformación del rango y las funciones del profesional de la comunicación, pasando de ser un elemento táctico donde el tradicional gabinete de prensa se limitaba a la relación con medios y publicación de notas de prensa, a un posicionamiento más estratégico orientado a la gestión de intangibles (reputación, marca, RSC...) que ha tenido que incluir al mismo tiempo otras tareas vinculadas con el mundo digital (web, redes sociales, blogs, apps...). En este sentido, si observamos los servicios que prestan las consultoras vemos que casi todas las empresas ofrecen la gestión de la comunicación estratégica (92%), la creación de contenidos (84%), el marketing digital (84%) y las relaciones institucionales y el gabinete de comunicación (80%). Tal y como se refleja en las investigaciones que analizan la evolución de la profesión, vemos cómo las relaciones con los medios de comunicación, con una posición relevante hace una década (ADECEC, 2008), no aparecen en la actualidad con la misma intensidad. Por el contrario, la comunicación estratégica se mantiene en la misma posición predominante (ADECEC, 2008), lo que refleja claramente la importancia de los intangibles en el ámbito empresarial (Dircom, 2015; Villafañe, 2012; Miquel-Segarra, 2016).

La crisis económica de los últimos años, las nuevas tecnologías, las redes sociales y el entorno digital junto a la crisis de los medios tradicionales han modificado la manera en que empresas y marcas se relacionan con sus públicos. En consonancia con esta nueva realidad, las consultoras se están reinventando constantemente e incluyendo entre sus servicios los que resultan de las necesidades y/o tendencias del sector. Uno de los principales retos a los que se ha tenido que enfrentar el sector ha sido la transformación digital (Grupo Consultores, 2017). Si comparamos esta exigencia con los resultados de nuestra investigación vemos que estas necesidades se ven reflejadas en los servicios ofrecidos por

las consultoras: el 53.8% tiene entre sus áreas de especialización la comunicación *online* y, si analizamos los servicios, el 84% de las consultoras ofrece marketing digital, y el 56% de social media.

Para autores como Estanyol y Lalueza esta necesidad de adaptación al nuevo entorno digital hace que las consultoras “compitan directamente en esta área con agencias de publicidad y agencias especializadas en comunicación en nuevos medios” (Estanyol y Lalueza, 2014:158). Estos datos reflejan una vez más que el nuevo panorama comunicativo hace que las fronteras entre publicidad y relaciones públicas se difuminen (Estanyol y Lalueza, 2014) y en este sentido la presente investigación reafirma la creación de este tipo de departamentos especializados en el dentro de las consultoras.

Por último, se comprueba que, si bien la propia comunicación *online* de las consultoras también se ha adaptado en los últimos años y ofrece perfiles en las principales redes sociales, las empresas no son innovadoras en la incorporación de las redes sociales más novedosas.

Sin lugar a dudas, la presente investigación adolece de limitaciones principalmente causadas por la heterogeneidad del sector y la falta de fuentes y referencias que cuantifiquen su realidad. Por este motivo, sería aconsejable ampliar la muestra y no reducirla únicamente a las consultoras de mayor facturación. Asimismo, sería interesante incluir un análisis cualitativo para poder valorar la percepción de los profesionales del sector e incluso poder cuantificar la facturación de cada uno de los servicios o describir la tipología de clientes habituales de las consultoras.

Todas estas limitaciones aportan, a su vez, posibilidades para futuras investigaciones que pueden profundizar tanto en el conocimiento de las consultoras como en los roles, competencias e incluso habilidades que requiere el perfil del consultor de comunicación.

5. Notas

[1] Según Pavlik (1999), la investigación introspectiva se refiere a los actores del proceso publicirrelacionista (el cliente y su departamento; la agencia o empresa de relaciones públicas; y los medios de comunicación susceptibles de ser protagonistas de las acciones planteadas) interrelacionados con numerosas variables como son la edad, el sexo, el nivel de estudios, la experiencia laboral, etc., de los empleados; así como la actividad que realizan, su remuneración, el tipo de empresa en la que prestan sus servicios (estructura, actividades que desarrolla, etc.), el asociacionismo, la normativa legal existente al respecto, la enseñanza de la disciplina y profesión en las aulas, etc.

[2] Los datos de este *ranking* proceden de la base de datos de INFORMA D&B S.A. (SME) que se nutre, a su vez, de múltiples fuentes de información, públicas y privadas: el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), los Depósitos de Cuentas Oficiales, el BOE (Boletín Oficial del Estado), los boletines oficiales provinciales y de las Comunidades Autónomas, la prensa nacional y regional, las investigaciones realizadas *ad hoc* y diversas publicaciones.

En este *ranking* aparecen todas las empresas que depositan estados financieros individuales normalizados en el Registro Mercantil. No figuran, por tanto, las empresas que presentan sus estados financieros en el Registro Mercantil con formatos específicos de presentación diferentes a los formatos normalizados del Plan General Contable 2007(<http://ranking-empresas.economista.es/sector-7021.html>).

[3] La Declaración de Bolonia propone crear un sistema de grados académicos fácilmente reconocibles y comparables; fomentar la movilidad de los estudiantes, docentes e investigadores;

garantizar una enseñanza de calidad; y adoptar una dimensión europea en la enseñanza superior (<http://www.europa.eu>).

[4] Las consultoras que se han considerado de tamaño económico pequeño (las que facturan entre 1,5 y 5 millones de €) son las que en el ranking de Pronticas y Torres-Carrera ocupan los puestos 15º a 30º; las de tamaño mediano (facturan entre 5 y 10 millones de €) son las que ocupan los puestos 3º a 14º y las de tamaño grande (facturan más de 10 millones de €) son las que ocupan los dos primeros puestos del citado ranking.

- **Investigación financiada.** El presente artículo se ha realizado con ayuda del proyecto de investigación titulado El negocio publicitario en la sociedad digital: estructura de agencia, perfiles profesionales y nuevas tendencias creativas. Código del proyecto P1-1B2015-27, Plan de Promoción a la investigación de la *Universitat Jaume I*.

6. Bibliografía

ADECEC (2002): *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: Pirámide.

ADECEC, IESE y Price waterhousecoopers (2002): *El sector de la comunicación y las agencias de relaciones públicas en España*. Madrid: Pirámide.

ADECEC (2004): *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: ADECEC. <http://www.ADECEC.com> (7 de febrero de 2017).

ADECEC (2008): *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector*. Madrid: ADECEC. <http://www.ADECEC.com> (7 de febrero de 2017).

APM (2015): *Informe Anual de la profesión periodística 2015*. Madrid: Asociación de la prensa de Madrid. http://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2016/11/INFORME-PROFESION-APM-2015_baja_7M.pdf (22 de enero de 2018)

APM (2016): *Informe Anual de la profesión periodística 2016*. Madrid: Asociación de la prensa de Madrid. http://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2017/10/Informe_anual_profesion_APM_2016_baja_7mg.pdf (22 de enero de 2018)

A Almansa (2004a): “Relaciones públicas y gabinetes de comunicación en España”. *Anàlisi Quaderns de Comunicació i Cultura*, (32), pp. 117-132.

A Almansa (2004b): “Historia de los gabinetes de comunicación en España”. *Historia y Comunicación Social*, 9, pp.5-21.

A Almansa (2011): *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

ANECA (2005): *Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación*. http://www.aneca.es/media/150336/libroblanco_comunicacion_def.pdf (15 de septiembre de 2016).

A Arceo (2004): “Public relations in Spain: An introduction”. *Public Relations Review*, 30(3), 293-302.

A Arceo (2006): “La investigación de las relaciones públicas en España”. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 34, pp. 111-124.

A Arceo (2012): *El portavoz en la comunicación de las organizaciones: fundamentos teórico-prácticos*. Alicante: Universidad de Alicante.

JL Arceo-Vacas (2003): *Perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España*. Madrid: ICIE

E Armendáriz (2015): “El nuevo perfil del profesional de la Comunicación y las Relaciones Públicas. Una visión desde la perspectiva del Mercado / The new professional profile of Communication and Public Relations. A view from the market's perspective”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), pp.153-178.

JD Barquero (2005): *Comunicación estratégica, Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing*. Madrid: McGrawHil.

A. Casero-Ripollés (2013): “Las competencias profesionales en periodismo: una evaluación comparativa/Professional Skills in Journalism: a Comparative Evaluation”. *Historia y comunicación social*, 18, pp. 53-64.

A Castillo & I Ruiz (2012, marzo): “Las agencias de relaciones públicas en España. Una aproximación a su estado actual: servicios y comunicación 2.0.” Comunicación presentada en el VII Congreso Internacional de investigación en Relaciones Públicas. Sevilla.

A Castillo (2004): “Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas”. *Historia y comunicación social*, 9, pp. 43-62.

A Castillo (2009): *Relaciones Públicas: teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC.

A Castillo (2010): *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

A castillo & J Xifra (2006): “Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre las relaciones públicas”. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura* 2006, 34, pp.141-161.

J Costa (2009): *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.

J Costa (2011): *El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.

SM Cutlip, AH Center, GM Broom, J Xifra, & JD Barquero Cabrero (2006): *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

DIRCOM (2000): *El estado de la comunicación en España: empresas y organismos públicos e instituciones*. Madrid: DIRCOM.

DIRCOM (2005): *El estado de la comunicación en España*. Madrid: DIRCOM.

DIRCOM (2010): *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: DIRCOM.

<http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/ActualidadDircom/presentacionestadodelacomunicacion%20espaa2010.pdf> (27 de marzo de 2017).

DIRCOM (2015): Anuario de la comunicación 2015. Madrid: DIRCOM. (27 de marzo de 2017).
<http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/7069-anuario-de-la-comunicacion-2015>

- EOI (2010): *Nuevos modelos de gestión y de función para los responsables de comunicación: estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITC).
- E Estanyol, F Lalueza (2012, marzo): “¿Reconocimiento a la excelencia? Estudio exploratorio sobre los premios de Relaciones Públicas y el valor que les otorgan las consultoras del sector en España”. Comunicación presentada en el VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Sevilla.
- E Estanyol-Casals & F Lalueza-Bosch (2014): “¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España”. *SpheraPublica*, 6, pp. 135-162.
- F Frandsen, W Johansen & A Pang (2013): “From Management Consulting to Strategic Communication: Studying the Roles and Functions of Communication Consulting”. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), pp. 81-83.
- JV García (2011): “Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1, pp. 25-40.
- A García-González y T Piñeiro-Otero (2011): “Las mujeres en el ámbito de la producción publicitaria. Estudio del sector publicitario gallego desde una perspectiva de género”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 66, pp. 505-525.
- E Gutiérrez-García, E. (2010): “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”. *Palabra Clave*, 13(1).
- JE Grunig & T Hunt (1984): *Managing public relations*, pp. 21-23. New York: Rinehart and Winston.
- LA Grunig, JE Grunig & DM Dozier (2002): *Excellent public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Grupo Consultores (2013): *prScope España 2013*. <http://www.grupoconsultores.com> (21 de marzo de 2017).
- Grupo Consultores (2017): *AgencyScope España 2016*. <http://www.grupoconsultores.com> (25 de marzo de 2017).
- E Gutiérrez & N Rodríguez (2009): “Cincuenta años de relaciones públicas en España: de la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación”. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar De Estudios De Comunicación y Ciencias Sociales*, (9), 13-34.
- A Huertas, JF Cavia (2006): “Centre and periphery: Two speeds for the implementation of public relations in Spain”. *Public Relations Review*, 32(2), pp.110-117.
- IPR & PRSA (2017): “The 2017 IPR and PRSA report: KSAs and Characteristics of Entry-Level Public Relations Professionals”. <https://www.prsa.org/wp-content/uploads/2016/07/IPRPRSA NEWPROSREPORT-1.pdf> (5 de mayo de 2017).
- FW Jefkins (1993): *Modern marketing*. Pitman.
- F Lalueza (2010): “¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España”. En *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pp. 201-219). Barcelona: AIRP.

- F Lalueza (2011): “Sin mediar los medios. ¿Se desmarcan las relaciones públicas de la función de gabinete de prensa?”. En *A Life without market: VI Congreso Internacional Comunicación i Realitat*, pp. 341-349. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- F Lalueza (2012): “¿Más de lo mismo? Los servicios ofrecidos en España por las agencias de relaciones públicas en la era de la web 2.0”. En *La innovación en relaciones públicas*, pp. 577-591. Barcelona: AIRP.
- S Magallón (2004): “La educación universitaria de las Relaciones Públicas en España”. En J Arceo (coord.). *Las relaciones públicas en España* (pp.375-380). Madrid. McGrawHill.
- M Martín-Llaguno, M Beléndez y A Hernández (2007): *La mujer en las agencias de publicidad. Categorías, especializaciones y conflicto trabajo-familia en las agencias españolas*. Madrid: AEAP.
- M Martín-Llaguno; S Miquel-Segarra & M Navarro-Beltrá (2015): “Analysis of communication executives and managers in Spain: Socio-demographic, organizational and attitudinal characteristics from a gender perspective”. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 7(2), 129-146.
- K Matilla (2007): *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación*. (Tesis Doctoral). Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- K Matilla (2010): “Pasado, presente y futuro del Dircom en España”. *Fisec-Estrategias*, 5(14), pp. 3-24.
- K Matilla & S Hernández (2010):” Las asignaturas de Relaciones Públicas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. En J Sierra (coord.). *Los estudios de Ciencias de la Comunicación en el EEES* (pp. 293-307). Madrid: Fragua.
- K Matilla & S Hernández (2011): “Bolonia primer año: los estudios universitarios de Relaciones Públicas en Cataluña en el curso 2010-2011”. *Icono 14*, pp. 35-59.
- K Matilla & S Hernández (2012):” Bolonia 2º año: los estudios universitarios de Relaciones Públicas en Cataluña en el curso 2011-2012”. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 2, 4, pp. 247-276.
- K Matilla & S Hernández (2013):” Las asignaturas de Relaciones Públicas en los grados catalanes del EEES al cierre de su primer ciclo (2009-2013). *Historia y Comunicación Social*, 18, pp. 279-293.
- K Matilla & G Marca (2011): “La función estratégica del DIRCOM”. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 2(1), pp. 11-23.
- K Matilla, S Hernández & J Losada (2010): “La oferta formativa de Relaciones Públicas en los nuevos grados universitarios en España (2009-2010). *Pangea*, 1, pp. 124-159.
- I Míguez & M Baamonde (2011): “La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español”. *Razón y palabra*; 75:49.
- Ministerio de Educación, Gobierno de España: Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 106(4).
- S Miquel-Segarra & M Martín-Llaguno (2015): “La producción bibliográfica sobre el etiquetamiento y conceptualización de los profesionales de la comunicación organizacional en España/Bibliographic output on the labeling and conceptualization of organizational communication professionals in Spain”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5, pp.163-188.

- S Miquel-Segarra (2016): “Análisis de los profesionales de la comunicación corporativa desde el asociacionismo en España”. En: *Business, Economy and Society: Issues for Research in a Knowledge and Information Society*. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/54426?mode=full> (5 de febrero de 2017).
- JP Molina-Cañabate (2008): “El mentoring, práctica necesaria en las consultoras de comunicación y relaciones públicas” *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*. 37, pp. 151-160. <http://hdl.handle.net/10016/18382> (23 de septiembre de 2017).
- F Morales & AM Enrique (2007): “La figura del DIRCOM. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (35), pp.83-93.
- A Moreno, A Zerfass & C Navarro (2009): “La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y España: análisis comparado del European Communication Monitor”, en *La innovació en relacions públiques: V Congrés Internacional d'Investigació i Relacions Públiques*. Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna.
- A Moreno, A Carrasco & E Saperas (2014): “Los efectos del proceso Bolonia en el currículum de Relaciones Públicas. Análisis del estado de la cuestión”. *Sphera Publica*. pp.163-184.
- M Mut (2011): “El director de comunicación del cambio”. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, 2, pp. 107-118.
- M Mut (2013): “Dircom, profesión y academia”. *Revista de Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, pp. 887-896. http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.42172 (3 de febrero de 2017).
- C Navarro, Á Moreno & A. Zerfass (2012): “Análisis longitudinal de la profesión de relaciones públicas en España en los últimos cinco años (2007-2011)”. *Anagramas*, 10(20), pp. 53-66.
- A Noguero (1994): “*La historia de las relaciones públicas en España: 1945-1990*”. Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas, 1, pp. 67-90.
- A Noguero (1995): *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marca legal*. Barcelona: EUB
- A Noguero (2004): *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill, Madrid.
- M Perlado & M Saavedra (2017): *Los estudios universitarios especializados en Comunicación en España. Un análisis desde la perspectiva profesional de la Dirección de Comunicación (2014-2015)*. Barcelona: UOC.
- C Paniagua (2010): “Una historia de la comunicación de crisis en España”. *Icono*, 14, 8, pp. 3-24.
- Prnoticias & Torres y Carrera (2017): *Informe 2017*. http://prnoticias.com/images/marketing/INFORME_PR_2017.pdf (23 de febrero de 2017).
- FP Seitel (1995): *The practice of public relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Torres y Carrera/Puesto Base (2013): *El sector de las relaciones públicas en España. Análisis económico*. <http://torresycarrera.com/files/Informes/Informe-PR-Spain-2012.pdf> (15 de febrero de 2017).
- J Villafañe (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide SA.
- J Villafañe (2000): Dirección de comunicación empresarial e institucional. *Gestión*.

J Villafañe (2012): “La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial”. *Revista Dircom* 93, pp. 8-16. <http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible-reinventar-la-comunicacion-empresarial.pdf> 226.pdf (28 de febrero de 2017).

DL Wilcox, GT Cameron & J Xifra (2012): *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

DKWright (2013): “Structure and Development of the Public Relations Agency Industry in the United States: Operational Structure, Clients, Fees, and Talent”. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), pp. 136-148.

J Xifra (2007): “Undergraduate Public Relations Education in Spain: Endangered Species?”. *PublicRelationsReview* 2007, 33, pp. 206–213.

J Xifra (2010): *Relaciones Públicas, empresa y sociedad*. Barcelona: Editorial UOC.

Artículos relacionados:

E Estanyol-Casals & F Lalueza-Bosch (2014): “¿Tamaño o flexibilidad? Estructura organizativa de las consultoras de relaciones públicas en España”. *SpheraPublica*, 6, pp. 135-162.

F Frandsen, W Johansen & A Pang (2013): “From Management Consulting to Strategic Communication: Studying the Roles and Functions of Communication Consulting”. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), pp. 81-83.

M Martín-Llaguno; S Miquel-Segarra & M Navarro-Beltrá (2015): “Analysis of communication executives and managers in Spain: Socio-demographic, organizational and attitudinal characteristics from a gender perspective”. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 7(2), 129-146.

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

S Miquel Segarra, L López Font, S Gil Soldevila (2018): “Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 478 a 503.

<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1266/25es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2018-1266](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1266)

- En el interior de un texto:

...S Miquel Segarra, L López Font, S Gil Soldevila (2018: 478 a 503) ...

o

...S Miquel Segarra *et al*, 2018 (478 a 503) ...

Artículo recibido el 15 de noviembre de 2017. Aceptado el 22 de febrero.
Publicado el 1 de marzo de 2018