

Análisis de los perfiles profesionales en las webs de las agencias de publicidad en España

Profile analysis of advertising practitioners in corporate webs of advertising agencies in Spain

María del Mar Sánchez Moreno
Universidad Complutense de Madrid

Referencia de este artículo

Sánchez Moreno, María del Mar (2019). Análisis de los perfiles profesionales en las webs de las agencias de publicidad en España. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (18), 87-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.6>

Palabras clave

Publicidad; Relación cliente-agencia; Comunicación; Profesional digital; Transformación; Adaptación empresarial

Key words

Advertising; Client-Agency Relationship; Communication; Digital Professional; Transformation; Business Adaptation

Resumen

El sector publicitario se ha transformado con la evolución de la comunicación digital. La atomización de los formatos y soportes ha llevado a una sobre-especialización de la comunicación para la que el anunciante demanda nuevos perfiles profesionales expertos, lo que ha ampliado el número de proveedores de servicios de comunicación. A pesar de que las agencias de publicidad tradicionales han integra-

do servicios digitales en sus estructuras, encuentran dificultad para competir con el abanico de empresas especializadas en las nuevas formas de comunicación. La demostración de las capacidades profesionales es clave para la competitividad de las agencias, pero la transformación de las estructuras internas no evoluciona a la velocidad del mercado. Esta circunstancia deteriora la relación cliente-agencia, la base de la calidad del servicio donde la confianza entre los profesionales es clave para el éxito. Este artículo analiza cómo las principales agencias creativas españolas presentan el talento interno en sus webs corporativas, el canal propio donde la agencia proyecta su imagen. Se ha realizado un análisis de contenido de los apartados que hablan de talento en dichas webs. La principal conclusión indica que la adaptación de la estructura de las agencias a la comunicación digital, es parcial; sigue predominando la misma estructura organizativa que tenían a finales de los 90, antes de que la competencia de las grandes tecnológicas se planteara como la gran amenaza.

Abstract

The advertising sector has transformed with the digital communication. The atomization of formats and media has led up to an over-specialization of communication, where the advertiser demands new expert professional profiles. Thus, the number of communication suppliers has been widened. Despite the fact that traditional advertising agencies have integrated digital services into their structures, they find it difficult to compete with the range of companies specialized in new forms of communication. The demonstration of professional skills is key to the competitiveness of the agencies. However, the internal transformation does not follow the pace of the market demands. This circumstance deteriorates the client-agency relationship, the basis of service quality where trust among professionals is the key to success. This article analyses how the main Spanish advertising agencies present the internal talent in their corporate websites, their very own channel to project its image. The content analysis methodology has been applied to the agency web sections about talent. The main conclusion indicates a partial adaptation of the agencies to the digital communication and the dominance of the classical structure from the 90s, before the competition of the big tech companies was posed as a great threat.

Autora

María del Mar Sánchez Moreno [msanch39@ucm.es] es Doctoranda de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Profesional de la publicidad desde hace veinte años, actualmente es *Brand Strategist* en una agencia de publicidad multinacional donde trabaja para grandes marcas de automoción, telecomunicaciones y consumo.

1. Introducción

En las tres últimas décadas el sector de la publicidad viene experimentando una serie de cambios cuyo efecto acumulativo ha transformado el *estatus quo* del sector, poniendo en cuestión desde las formas de comunicación tradicionales hasta el modelo de negocio.

Las crisis económicas afectan directamente a la publicidad porque reducen la inversión y el tamaño del mercado, pero la crisis de la publicidad no es solo consecuencia de la recesión de la economía. Las causas de la profunda crisis que viven las agencias de publicidad son múltiples y de distinto calado; desde el rechazo del usuario a los mensajes y la pérdida de su eficacia por «inmunización por sobredosis» (Costa, 1992: 12) hasta la revisión de la relación anunciante-agencia con la introducción de acuerdos de nivel de servicio (SLAs) para garantizar el cumplimiento de expectativas (Turnbull y Wheeler, 2016: 599).

En los años 90 ya se apuntaba a la pérdida de confianza de los anunciantes por parte de las agencias y la transformación que éstas habían tenido que hacer a nivel organizativo y financiero para adaptarse a los cambios en los anunciantes y en los medios de comunicación (Mínguez, 1993: 71-72). Es decir, la crisis publicitaria es una crisis de transformación: supone la adaptación de su actividad y estructuras a un entorno que ha cambiado. La aparición de Internet se puede considerar el gran detonante de la transformación de la publicidad, ya que el desarrollo de la red ha ido paralelo a la pérdida de eficacia del sistema publicitario tradicional. Como en otros sectores, la tecnología ha afectado a las bases de la actividad al modificar la conducta del consumidor, quien como declaraba un ejecutivo de marketing a principios de este siglo «en internet el cliente es quien tiene todo el poder» (Roselló, 2002: 75-81). Un poder que, según los ejecutivos consultados por Roselló (2002), se traducía en la facilidad de acceso a los productos, la capacidad de información, de comparar precios y productos, y la comunicación bidireccional del canal entre otros aspectos.

Este poder ha aumentado para los anunciantes las formas de llegar a los clientes. Paralelamente, se han creado nuevas formas de comunicación comercial con nuevos códigos, formatos y dinámicas que van más allá de la publicidad convencional.

Uno de los aspectos que ha afectado estructuralmente a las agencias de publicidad convencionales es el cambio en los servicios solicitados por los anunciantes, quienes cada vez saben más de publicidad (López-Font, 2005: 114) y demandan numerosas formas de comunicación derivadas del desarrollo de la red, como la digitalización de los medios y las plataformas de compra online. Esta ampliación de demanda ha originado la aparición de nuevos servicios fuera del *portfolio* tradicional de las agencias, que éstas han tenido que incorporar a su oferta de manera improvisada y a menudo tardía. Además, se ha traducido en la ruptura de los límites del servicio publicitario, evolucionando a servicios de comunicación de diversos tipos, lo que ha provocado la llegada de nuevos competidores al mercado como consultoras estratégicas, empresas de comunicación digital, productoras audiovisuales y otras.

En los últimos años se han realizado varias investigaciones tratando de conocer a fondo la naturaleza de la actividad publicitaria para anticipar su posible evolución teniendo en cuenta la influencia de Internet en la comunicación y el comportamiento del consumidor (Davies y Prince, 2010; Kim, 2014; Moeran, 2015; Turnbull y Wheeler, 2016).

El servicio publicitario es un servicio adaptado a las necesidades de cada anunciante con el fin de conseguir los resultados deseados. La mayor parte de lo que una agencia de publicidad produce son intangibles, creados desde un conocimiento tácito (Davies y Prince, 2010: 13). Se trata de un servicio complejo en el que la selección de la agencia se convierte en la primera dificultad para el anunciante como indican Turnbull y Wheeler: «la contratación de los servicios de una agencia de publicidad se considera una de las decisiones de compra más complejas para las compañías» (2016: 599 citando a Smeltzer y Ogden, 2002). En esta decisión, el perfil de los profesionales de la agencia es clave para que el anunciante le otorgue la confianza de crear y gestionar la comunicación de sus marcas. El estudio de Turnbull y Wheeler (2016) encontró que los profesionales de una agencia son el segundo factor de decisión en la elección de una nueva agencia por parte de un anunciante. «Las investigaciones sugieren que la habilidad creativa, el equipo de la agencia, el coste y la experiencia son factores claves en la selección por parte del anunciante» (Turnbull y Wheeler, 2016: 599).

Es el talento profesional, entendido como las aptitudes y capacidades técnicas de los profesionales de la agencia, lo que aporta valor diferencial al resultado ofrecido por la agencia: «Los estudios revelan que los anunciantes esperan que la agencia aporte destreza, afinidad, funcionalidad y perspectiva.» (Turnbull y Wheeler, 2016: 599) Como se aprecia en la cita, las expectativas que el anunciante deposita en la agencia están relacionadas directamente con el talento profesional. La relación anunciante-agencia se refuerza cuando el cliente tiene conocimiento de primera mano de las capacidades de su agencia, lo que incrementa los encargos, pues los anunciantes suelen atribuir los éxitos al trabajo de sus agencias más que a causas externas (Davies y Prince, 2010: 18). A esto, hay que añadir el coste de cambiar de agencia, una decisión costosa para los anunciantes que incurren en un coste de salida derivados en gran medida por el capital humano (Davies y Prince, 2010: 13).

En 2007 la investigación llevada a cabo entre los anunciantes por Yuksel y Sutton-Bready indicaba que las tres principales razones para cambiar de agencia eran la insatisfacción con el rendimiento de la agencia, el desacuerdo con los objetivos de la campaña y la falta de atención sobre la cuenta por parte de los profesionales senior (Yuksel y Sutton-Brady, 2007: 36). Un estudio más que incide en la importancia del talento para mantener al anunciante vinculado a la agencia de publicidad.

Otro estudio reciente muestra nuevos matices en la relación cliente-agencia, si bien ahonda sobre la creatividad como valor principal en el desarrollo de la relación, las agencias deben desarrollar eficientes y efectivos procesos de gestión para mantener relaciones duraderas con sus clientes (Levin, Quach y Thaichon, 2019: 7).

Nuestro análisis parte de la hipótesis que considera que las agencias tradicionales se han adaptado al cambio digital del mercado de una forma superficial, sin cambiar drásticamente sus estructuras. Estas agencias han integrado nuevos servicios y perfiles profesionales en su organización, pero no han realizado una transformación profunda en la adaptación del talento profesional ni en la organización del trabajo que les dote de competitividad en el mercado publicitario, dominado ya por las grandes empresas tecnológicas (IANS, 2018).

Una demostración de esta situación la encontramos en la forma de trabajar que transmiten las propias agencias de publicidad en sus páginas web corporativas; su tarjeta de presentación digital y uno de los canales de venta de sus servicios. Las webs corporativas son un objeto de estudio interesante para analizar algunos aspectos de las agencias de publicidad por dos razones: la principal es que son el punto de información de referencia para cualquier nuevo cliente que piense en trabajar con una agencia. La web corporativa actúa como catálogo que muestra las capacidades, filosofía de trabajo y personalidad de la agencia. Por todo esto, aunque una web no sea un elemento decisivo en la contratación, sí es un elemento importante en la imagen que la propia agencia quiere proyectar en sus clientes. La segunda razón tiene que ver con la evolución hacia la comunicación digital que las agencias tradicionales han tenido que realizar. Entre los servicios digitales que ofrecen, las agencias de publicidad diseñan, crean y mantienen webs corporativas y comerciales para sus clientes. Luego qué mejor tarjeta de visita que la web propia de la agencia para demostrar tus capacidades.

El análisis sobre cómo muestran las agencias los perfiles y capacidades de sus profesionales bien puede servir como indicio de la organización de las mismas y de su nivel de transformación respecto a las estructuras tradicionales.

2. Metodología

El objetivo principal de este trabajo es mostrar cuál es el grado de transformación de las capacidades de las agencias de publicidad respecto a la situación evolutiva del mercado en cuanto a cambios en los perfiles de sus miembros y en la organización de equipos.

También se pretende mostrar cómo, a pesar de la importancia que los anunciantes dan a los profesionales, las agencias no resaltan como valor comercial para atraer a los clientes el talento disponible en sus organizaciones.

Nuestra hipótesis considera que en las principales agencias de publicidad (las que gestionan las cuentas con mayor inversión) las estructuras tradicionales todavía dominan sobre nuevas formas de trabajo y capacidades a pesar de la transformación del sector.

Se ha analizado la información sobre los equipos y profesionales que aparece en las webs corporativas de las principales agencias de publicidad en España. La muestra analizada se ha seleccionado entre las 25 principales agencias del sector

por inversión en publicidad gestionada (volumen de inversión en publicidad de las marcas-clientes) según el ranking de la consultora Infoadex para 2017. Los rankings de Infoadex – Agencias creativas, agencias de medios e inversión anunciantes – son informes de larga tradición y reconocimiento en el sector de la publicidad¹. En dicho ranking aparecen tanto agencias pertenecientes a una red internacional como agencias locales, aunque como afirmaba el profesor López Lita «conviene recordar que en gran número de agencias de publicidad conviven rasgos globales y locales» (López Lita, 2004: 40)

Se ha optado por la metodología de análisis de contenido teniendo en cuenta que el objeto de estudio, las webs corporativas de las agencias de publicidad que operan en España, son productos de comunicación ya elaborados por las propias agencias como parte interesada. Son documentos naturales (Bardin, 1977: 23) porque surgen de una necesidad comercial y tienen la función de transmitir una intencionalidad a los posibles clientes. Las características de las webs corporativas como objeto se prestan a que se les pueda aplicar el análisis de contenido. Por otro lado, internet permite hacer visibles algunos fenómenos psicológicos que no existen en el entorno natural o que allí son difíciles de estudiar (De Marchis, 2012: 264)

El análisis de contenido es, pues, una técnica basada en las comunicaciones (Bardin, 1977: 23) y, como afirman Henry y Moscovici, «todo lo que se dice o se escribe es susceptible de ser sometido a un análisis de contenido» (Henry y Moscovici, 1968: 23). Nuestra intención es usar el análisis de contenido de las webs para inferir una situación para lo que esta metodología aporta utilidad porque «del interés no reside en la descripción de los contenidos, sino en lo que éstos, una vez tratados, [...] podrían enseñarnos relativo a «otras cosas» (Bardin, 1977: 29).

Se ha elaborado una unidad de registro *ad-hoc* (ver anexo I) para analizar el contenido de cada web de cada una de las agencias de la muestra.

Como afirma Bardin (1977) «la técnica del análisis de contenido adecuada al campo y al objetivo perseguidos, es necesario inventarla cada vez, o casi» (Bardin, 1977: 23).

En cada una de las webs de estas agencias se buscaron y analizaron aquellos apartados donde se hiciera referencia a las personas de la agencia; bien su equipo directivo, o bien sus equipos o toda la plantilla. Este contenido tiene unos espacios propios y delimitados dentro de la web que suelen denominarse «nosotros», «equipo directivo» o «acerca de». Se revisaron también los apartados de contacto, pues también se espera que aparezcan referencias personales en este contenido.

Una de las webs estaba «en construcción», reduciendo la muestra a 24 webs operativas.

Hay que mencionar que, de las 24 agencias, 2 de ellas (8%) ni siquiera tienen web corporativa española, remitiendo a la web del grupo internacional, donde la única referencia hacia la agencia en España es su dirección y teléfono de contacto.

1 XIX Estudio Infoadex de Agencias de Publicidad en España 2018. Ranking elaborado a partir del volumen de inversión anual en publicidad de los clientes de cada agencia.

3. Resultados

En febrero de 2019 se visitaron las webs de las 25 primeras agencias por inversión gestionada, según el informe de InfoAdex (2018) mostrado en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Ranking Agencias de Publicidad por volumen de inversión en publicidad 2017 de sus clientes.

	Agencias de Publicidad	Inversión controlada por InfoAdex, gestionada en 2017 (€)
1	MCCANN	323.052.490
2	HAVAS CREATIVE	297.272.685
3	SRA. RUSHMORE	189.592.852
4	TBWA	181.030.762
5	DDB	178.023.826
6	GRUPO OGTIVY	136.518.385
7	CONTRAPUNTO BBDO	129.234.115
8	YOUNG & RUBICAM	126.800.098
9	COMUNICA MAS A	112.901.604
10	PUBLICIS ESPAÑA	109.046.131
11	GREY	75.766.780
12	LEO BURNETT	75.254.206
13	SCPF	55.886.052
14	CHEIL	48.556.056
15	PAVLOV	46.320.029
16	PROXIMITY	44.961.717
17	SHACKLETON	44.502.583
18	DOMMO	30.599.409
19	CHINA	29.293.811
20	EL RUSO DE ROCKY	25.566.318
21	TIEMPO BBDO	25.139.674
22	FCB	21.865.959
23	DARWIN SOCIAL NOISE	14.874.333
24	& ROSAS	10.395.654
25	GROW COMUNICACIÓN	3.426.760
	Total 25 primeras agencias	2.335.882.289

Fuente InfoAdex
 Información actualizada a 31/07/2018

Conviene aclarar que el ranking de Agencias por inversión gestionada de Infoadex se publica en torno a mediados de año (mayo/junio) con los datos referentes al año anterior del año en curso. Así, en la fecha de realización del análisis de campo, febrero de 2019, todavía no ha aparecido el ranking de agencias por inversión publicitaria gestionada de 2018, por lo que se ha usado el último ranking disponible, el de 2017, publicado en julio de 2018.

El primer dato a destacar es el tratamiento irregular que se hace del contenido sobre talento. Sólo 6 agencias tienen un apartado en el que muestran los perfiles profesionales de sus equipos y 8 muestran a los integrantes de su cuadro directivo. Curiosamente, solo 3 de todas ellas presentan a ambos perfiles; cuadros directivos y técnicos. En total, 13 agencias no presentan a ningún perfil profesional en su web, es decir, más de la mitad de la muestra (54%). Este dato contrasta con la importancia de la relación personal en el negocio de la publicidad, como han demostrado los estudios comentados en este artículo y las propias prácticas profesionales.

En el análisis de la presencia de perfiles profesionales digitales, nos encontramos con que poco más de la mitad (7) de aquellas agencias que mencionan perfiles de cualquier nivel (11) presentan algún perfil digital, ya sea en la dirección o en los técnicos.

Se ha tenido en cuenta también cuántos de los perfiles mencionados incluían la experiencia de los profesionales como muestra del valor para el posible anunciante y solo en 5 casos se incluía contenido sobre la trayectoria de las personas.

Tabla 2. Presencia de perfiles profesionales.

Contenido presente en la web	Nº de agencias
Apartado específico sobre talento	6
Apartado cuadro directivo	8
Presencia de perfiles profesionales digitales	7
Mención a la experiencia de los profesionales	5
Ninguna referencia sobre personas en la web	13

Fuente: elaboración propia.

Abajo se muestra una nube de *tags* realizada con la herramienta NVIVO12 resultado del análisis cualitativo de los nombres de los perfiles mostrados en las webs de las agencias.

Imagen 1. Nube de tags descripción perfiles profesionales.



Fuente: Elaboración propia con el programa NVIVO12.

Como puede apreciarse los perfiles de dirección destacan sobre el resto; lógico, si tenemos en cuenta que la mayor parte de los perfiles reseñados son directivos. El perfil creativo destaca sobre los demás —también tiene sentido, pues es fundamental para la reputación de la agencia— seguido del de cuentas, que vemos que se aproxima a digital en genérico. Los perfiles más específicos vemos que su peso en la nube es menor —programador, *community*, *data*—.

También se ha analizado el peso de los perfiles digitales sobre el total de los perfiles presentados en cada agencia, siendo la media de presencia del 31%. Es decir, un tercio de los profesionales de los equipos de las agencias que muestran las habilidades de su talento interno son digitales.

Por último, en el análisis de las relaciones personales que hacen las agencias también se considera si la invitación a contactar con ellas se hace de una forma impersonal —sin nombre de contacto— o con los datos de un profesional, que suele ser un directivo. Solo 4 de las 24 muestran el contacto con la agencia haciendo referencia a una persona con nombre y apellidos. Como se puede deducir, hay agencias que dedican un espacio a reseñar las personas de sus equipos, pero, curiosamente, no hacen referencia a ninguna persona en concreto en el apartado de contacto.

Retomando nuestro principal objetivo de averiguar el grado de transformación del talento interno de las agencias publicitarias, parece claro que se mantienen las estructuras tradicionales propias de las agencias de finales del siglo XX, a pesar de que se han integrado nuevos perfiles y se ha innovado algo en la organización de éstos. Se puede considerar que la reorganización de las capacidades de los equipos

y la ampliación del perfil digital es todavía una asignatura pendiente en las principales agencias de publicidad creativas.

En cuanto al objetivo secundario sobre el uso del valor del talento interno de la agencia como reclamo comercial para los anunciantes en las webs corporativas, parece que la mayoría de las agencias no consideran un valor relevante mostrar los perfiles y capacidades de sus profesionales como aval de sus habilidades publicitarias.

Parece que se apunta la confirmación de nuestra hipótesis de que las estructuras tradicionales (organización del talento interno) se mantienen en la forma de trabajar de las principales agencias del país. No obstante, para llegar a confirmar tal situación sería necesario un análisis profundo de cada agencia, no solo a través de lo que ellas cuentan de sí mismas en su web, sino conociendo a fondo su estructura a través de entrevistas a los responsables de éstas. Nuestro trabajo es un ejercicio demostrativo para apuntar que queda mucho por hacer para una transformación real del sector publicitario, empezando por la forma de presentar esa transformación por parte de las compañías de publicidad. No obstante, la metodología elegida tiene limitaciones por el carácter espontáneo del contenido y sus capacidades para extrapolar conclusiones.

4. Conclusión

Como se ha visto en los resultados del trabajo, las agencias no destacan el talento que poseen a través de sus profesionales, cuando estos son claves en la gestión y el mantenimiento de los clientes (de hecho, es típica la situación en la que un profesional reconocido abandona la agencia y se lleva a su cliente con él en sus nuevos proyectos).

También, analizando el contenido de las webs, se puede apreciar que las agencias adolecen de cierta incoherencia entre su oferta a los clientes —servicios 360°, servicios de publicidad digital, innovación, nuevos soportes— y las aptitudes y capacidades de su talento interno que muestran en su web para llevarlo a cabo, donde la presencia de profesionales especializados en comunicación digital y otras nuevas actividades no parece estar equilibrada (recordemos solo un 31% de perfiles digitales).

La circunstancia anterior nos muestra, además, la escasa evolución de los perfiles profesionales, en los que no se aprecia la incorporación de nuevas habilidades. También se observa que los cargos «clásicos» siguen teniendo mucho peso. Lo que se puede interpretar como una clara muestra de la escasa o deficiente integración de los nuevos perfiles digitales en las estructuras de las agencias.

Es reseñable la poca relevancia que las agencias dan a la demostración de las capacidades y aptitudes de su talento interno, y que puede apreciarse en varios resultados del análisis como la escasa referencia a la experiencia profesional o con otros anunciantes en los perfiles de los equipos (solo en 5 casos de la muestra). Llama la

atención este dato, teniendo en cuenta que uno de los valores que preocupan a los anunciantes es la *seniority* de los profesionales con los que van a trabajar.

También puede interpretarse como una falta de compromiso por parte de las agencias con los potenciales clientes, el hecho de que no muestren las capacidades de sus equipos de forma más explícita, cuando el talento tanto creativo como de gestión son los factores más valorados por sus clientes. Esta falta de visibilidad puede afectar, incluso, a sus estrategias de comunicación interna ¿de qué sirve incentivar el talento en la agencia si después no se comunica al exterior? Los empleados pueden valorar su presencia en la web como un reconocimiento a su valía, acrecentando el grado de identificación de éstos con la organización, favoreciendo así la Opinión Pública Interna (Villafañe, 1999: 307).

Con este somero análisis realizado, se apuntan nuevos argumentos para investigar las estructuras de las agencias del siglo XXI y su preparación para las demandas de la comunicación hoy: creatividad, personalización, agilidad, transparencia. Así surgen cuestiones en las que sería interesante ahondar en otros estudios: ¿Por qué en un modelo de negocio basado en la relación entre profesionales no se destaca el valor del talento interno? ¿Por qué la integración de los perfiles digitales solo representa un tercio de los equipos técnicos cuando llevamos varias décadas con publicidad digital? ¿Cuál es el peso del talento personal en los nuevos modelos de negocio que se están creando a raíz de la transformación de la publicidad?

Estas cuestiones necesitan de una amplia investigación en el ámbito local, conectada con la evolución global del sector que debiera ser abordada en un futuro.

5. Bibliografía

Bardin, Laurence (1977). *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.

Costa, Joan (1992). *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. Madrid: Fundesco.

Davies, Mark y Prince, Melvin (2010). Advertising agency compensation, client evaluation and switching costs: An extension of agency theory. En: *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 32, n^o 1. Londres: Taylor & Francis Online, 13–31. <https://doi.org/10.1080/10641734.2010.10505272>

De Marchis, Giorgio (2012). La validez externa de las encuestas en la web. Amenazas y su control. En: *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, vol. 18, número especial. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, 263–272.

IANS (2018). *Facebook, Google's digital advertising dominance crushing ad firms: Report*. En:

https://www.business-standard.com/article/management/facebook-google-s-digital-advertising-dominance-crushing-ad-firms-report-118081300087_1.html (Consultado 15-07-2019).

- Henry, Paul y Moscovici, Serge (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. En: *Langages*, n° 11. París: Larousse, 36-60. <https://doi.org/10.3406/lgge.1968.2900>
- Infoadex (2018). *La inversión publicitaria gestionada en 2017 por las agencias de publicidad*. En: <https://www.infoadex.es/home/la-inversion-publicitaria-gestionada-en-2017-por-las-agencias-de-publicidad/> (Consultado 02-2019).
- Kim, Kwangmi Ko (2014). Research on Transnational Advertising Agencies. Cheng, Hong. En: H. Cheng (ed.). *The Handbook of International Advertising Research*. Chichester: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118378465.ch4>
- Levin, Elizabeth; Quach, Thu Nguyen y Thaichon, Park (2019). Enhancing client-agency relationship quality in the advertising industry – an application of project management. En: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, n° 2. Londres: Emerald Publishing, 463-473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0186>
- López-Font, Lorena (2005) Agencia de publicidad:La reinvencción constante. En: *Questiones Publicitarias*, Vol. I, n° 10. Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona, 99-118.
- López Lita, Rafael (2004). La agencia de publicidad local: hacia su conceptualización. En: *Questiones Publicitarias*, Vol. I, n° 9. Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona, 33-41.
- Mínguez, Norberto (1993). Claves sociales y culturales de la crisis publicitaria. En: Benavides, J. (ed.). *La crisis de la publicidad*. Madrid: Edipo
- Moeran, Brian (2015). Advertising Agencies. En: Smelser, N. J. y Balter, P. B. (eds.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Copenhagen: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.95093-1>
- Roselló, Clemente F. (2002). *Los negocios en internet*. Madrid: Instituto Europeo de Marketing Comunicación y Publicidad.
- Turnbull, Sarah y Wheeler, Collin (2016). Exploring advertiser's expectations of advertising agency services. En: *Journal of Marketing Communications*. Vol. 22, n° 6. Londres: Taylor & Francis Online, 587-601. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.920902>
- Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Yuksel, Ulku y Sutton-Brady, Catherine (2007). From Selection To Termination: An Investigation Of Advertising Agency/Client Relationships. En: *Journal of Business & Economics Research (JBBER)*, Vol. 5, n° 1. Littleton: Clute Journals, 31-40. <https://doi.org/10.19030/jber.v5i1.2511>

Anexo 1

FICHA ANÁLISIS DE CONTENIDO

SOPORTE DE INFORMACIÓN: Webs corporativas agencias de publicidad

REGISTRO CONTENIDO SOBRE EL PERSONAL DE LA AGENCIA EN LOS SIGUIENTES APARTADOS:

- Dirección
- Equipo
- Contacto

Nombre de la agencia	
URL analizada	
Nº ranking Infoadex 2017	
Fecha campo	

SopORTE	Positivo	Negativo	Observaciones
Web local			
Web internacional			

Apdo. Dirección	Positivo	Negativo	Observaciones
Ref Cuadro Dirección			
Experiencia Cuadro Dº			
Cargos Dº digital			

Apdo. Equipo	Positivo	Negativo	Observaciones
Ref. Equipo profesional			
Ref. nombres profesionales			
Ref. Cargos profesionales			
Ref. Experiencia de profesionales			
<i>Ref. Cargos digitales</i>			

Cuando hay Cargos digitales	Nº cargos digitales referidos	% sobre total perfiles referidos

Apdo. Contacto	Positivo	Negativo	Observaciones
Persona de contacto			
Cargo de persona contacto			
Contacto genérico- sin persona			

Observaciones:

