

Situación y evolución de las agencias de comunicación del País Vasco: perfil de las agencias, expectativas para el negocio y estrategias de desarrollo*

(Situation and evolution of communication agencies in the Basque Country: Profile of agencies, expectations for business and development strategies)

Etxebarria Gangoit, Joseba A.

Univ. del País Vasco/Euskal Herriko Unib. Fac. de CC. Sociales y de la Comunicación. Dpto. de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Sarriena, s/n. 48940 Leioa
joseba.etxebarria@ehu.es

BIBLID [1988-3935 (2010), 12; 5-33]

Recep.: 28.04.2010

Acep.: 29.10.2010

La actual crisis económica está teniendo un gran efecto en el colectivo de empresas del País Vasco que ofrecen servicios de comunicación comercial e institucional. Con el objetivo de salir de la crisis cuanto antes y en las mejores condiciones se necesitan estudios que ayuden a diagnosticar correctamente la situación del sector y propongan criterios para su desarrollo.

Palabras Clave: Agencia de publicidad. País Vasco. Perfil de agencia local. Expectativas de negocio. Estrategias de desarrollo. Crisis publicitaria.

Egungo ekonomia-krisia berebiziko eragina ari da izaten merkataritza- eta erakunde-harremenen arloko zerbitzuak eskaintzen dituzten Euskal Herriko enpresetan. Krisia lehenbailehen eta ahalik eta ongien gainditzeko, ezinbestekoa da arloaren egoerari buruzko diagnostiko zuzena egiten eta garatzeko irizpideak proposatzen lagunduko duten azterlanak gauzatzea.

Giltza-Hitzak: Publizitate-agentzia. Euskal Herria. Toki-agentzien profila. Negozio-aukerak. Garapen-estrategiak. Publizitate-krisia.

La présente crise économique est en train d'avoir un grand effet sur l'ensemble des entreprises du Pays basque qui offrent des services de communications aux secteurs privé et public. Si l'objectif est de sortir de la crise le plus rapidement possible et dans les meilleures conditions possibles, il est nécessaire d'élaborer des études qui aident à poser le bon diagnostic de la situation dans laquelle se trouvent ces entreprises et qui proposent des critères favorisant leur développement.

Mots-Clés : Agence de publicité. Pays Basque. Profil d'agence locale. Attentes en affaire. Stratégies de développement. Crise publicitaire.

* Este trabajo ha contado con una ayuda a la investigación 2009 de Eusko Ikaskuntza.

INTRODUCCIÓN

El sector de la publicidad en el País Vasco adolece de estudios que informen sobre la situación de un sector de servicios que, solamente en el apartado de inversión publicitaria en medios de comunicación, ronda la cifra de los 111 millones de euros anuales. A esta inversión en medios de comunicación habría que añadir los trabajos de producción de material publicitario, así como los servicios propios de las agencias de planificación y creatividad. Todo esto nos indica que estamos ante un sector productivo con la suficiente relevancia para que estudios de investigación puedan abordar su conocimiento para el bien del sector.

Por otro lado, el peso que el sector de las agencias de comunicación tiene en el sistema productivo vasco se sitúa en un 0,16% del PIB, muy por debajo del peso que la economía vasca tiene en el total del estado (6,40%), lo que nos indica que es un sector productivo escasamente desarrollado en relación a otros sectores, pero que si lo analizamos en el contexto comparativo con otras autonomías del estado, nos encontramos con que el sector publicitario vasco en inversión publicitaria en medios convencionales ocupa el cuarto puesto por detrás de el gran eje Madrid-Cataluña y de la comunidad andaluza. Las inversiones publicitarias de los anunciantes vascos llegan al 2,15 % del mercado publicitario estatal (Infoadex, 2010), también muy por debajo de la participación vasca en el PIB estatal. En definitiva, hablamos de un sector que podría aportar más a la economía vasca y, al mismo tiempo, a la estatal.

Cualquier análisis de un sector económico debe conllevar su consideración con respecto a las aportaciones que pueda realizar a la economía general. La relación entre la competitividad de los diversos sectores económicos y la prosperidad de los estados está demostrada (Porter, 2003). En nuestro entorno también es reconocido por los profesionales vascos del marketing (Bernabé, 2010) que las empresas vascas, en general, tienen deficiencias en la aplicación correcta de las técnicas de comercialización y comunicación que impulsen las ventas y, por lo tanto, en el carácter competitivo de nuestras empresas. Este dato debería ser un incentivo para el desarrollo de estudios que impulsen los estudios sobre las actividades comerciales de las empresas vascas e incidan en impulsar la capacidad y habilidades de venta en los participantes de la economía. Área de desarrollo fundamental para el crecimiento económico, tan necesario en un tiempo de fuerte crisis como el actual.

Por otro lado, la actual situación de profunda crisis económica exige la realización de esfuerzos de activación de las áreas de desarrollo que puedan colaborar de forma más efectiva en la recuperación económica y que, más allá de soluciones coyunturales, aporten estructuras económicas que supongan un desarrollo económico basado en proyectos profundos y perdurables en el ámbito competitivo. El desarrollo del sector de las agencias de comunicación como protagonistas relevantes en las capacidades para la venta de empresas e instituciones vascas, aparece como una labor a realizar a favor de la competitividad de la economía.

La escasez de estudios sobre el sector de las agencias de comunicación del País Vasco supone un obstáculo para conocer las posibilidades de mejora en el

sector, así como las posibilidades de innovación en este tipo de empresas. Los estudios previos (León y Etxebarria, 2003) han mostrado una serie de carencias en la oferta de servicios de las agencias de comunicación del País Vasco, como es la falta de una cartera de servicios vinculada a los principales valores en la oferta de las agencias: planificación y creatividad; o bien, la falta de una oferta más completa de servicios de comunicación más allá de la publicidad tradicional en medios o de los servicios de diseño gráfico.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de estudios sobre la situación del sector de las agencias de comunicación del País Vasco se encuentra con la dificultad estructural de las investigaciones en el entorno empresarial, concretamente se refiere a la falta de colaboración por parte de los sujetos de estudio. Las experiencias previas señalan al sector de la comunicación como más proclive a la falta de colaboración, probablemente porque se trata de un sector muy competitivo y que, fundamentalmente, gestionan y venden conocimiento. Al mismo tiempo, el ritmo de trabajo de las agencias de comunicación dificulta el compromiso por parte de los profesionales para la colaboración en estudios de investigación. Estas características obligan a los investigadores a ser muy cautos y cuidadosos en la solicitud de información ya que el rechazo a la colaboración puede suponer el fracaso del esfuerzo de investigación.

Por este motivo se ha realizado un cuidadoso análisis de los objetivos mínimos de la investigación sobre el sector de la comunicación comercial e institucional del País Vasco, considerando como aspectos más relevantes y accesibles para el conocimiento del sector los referidos a las características de las agencias, sus opiniones respecto a la situación actual y futura, así como las estrategias de desarrollo de negocio que tienen en perspectiva para los próximos años.

Por lo tanto, los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

1. Conocer las características de las agencias vascas de comunicación comercial e institucional.
2. Conocer la situación y las expectativas del colectivo de agencias en el corto plazo.
3. Conocer las estrategias de gestión y negocio de las agencias para los próximos años.
4. Posteriormente y en el caso de la repetición del estudio, la posibilidad de análisis longitudinales sobre las agencias para conocer su evolución temporal en los aspectos señalados en los objetivos anteriores.

La investigación puede aportar datos que sirvan a las agencias de comunicación del País Vasco para conocer la situación general del sector y tomar decisiones estratégicas en el negocio, así como para la definición de la cartera de servicios.

Por otro lado, esta investigación puede ofrecer al sector la posibilidad de conocer algunos de sus puntos fuertes y débiles para colaborar en su desarrollo como sector productivo. Además, el estudio puede ayudar a hacer más visible a la sociedad vasca un sector productivo relevante que adolece de estudios sobre su situación.

En relación al sector objeto de estudio, debemos señalar el importante cambio que se está produciendo en el sector de la comunicación corporativa, sobre todo debido a la aparición de nuevas tecnologías y a la evolución del consumidor. Cambios que están suponiendo grandes retos de adaptación al mercado entre las agencias de comunicación en general, y del País Vasco en particular.

Por último, desde la perspectiva de los estudios de sectores económicos, resulta importante la confección de análisis longitudinales que permitan reflexiones y consecuencias más allá del dato referido a un periodo concreto, ya que la variable de evolución en el tiempo puede dar una mejor visión de la situación actual y futura del mercado, así como la posibilidad de realizar proyecciones temporales. Por lo que se plantea la conveniencia de repetir con periodicidad el presente estudio y presentar análisis longitudinales de la situación, expectativas y evolución de las agencias vascas. Datos que puedan servir para realizar diagnósticos más atinados sobre la situación del sector y más adecuados para tomar decisiones que incidan en su desarrollo.

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Los obstáculos para el desarrollo de investigaciones en el sector de la comunicación exigen una exhaustiva reflexión y valoración previa de las posibilidades de consecución de datos. Es por ello que la metodología aplicada para conseguir los mejores resultados en la colaboración por parte de las empresas, se ha basado en el análisis colaborativo con un grupo de profesionales del sector en la definición del método y herramientas de investigación.

Este proceso previo para el enfoque adecuado de la investigación con el objetivo de la mayor consecución posible de colaboraciones por parte de las agencias del sector, se ha llevado mediante entrevistas en profundidad con tres profesionales representantes de agencias seleccionados por su dilatada experiencia y conocimiento del mercado vasco y de los mercados locales. Por lo que se ha aplicado el criterio geográfico para un mayor ajuste si fuera necesario a las características de las agencias en las tres provincias de la comunidad autónoma vasca: Araba, Bizkaia y Gipuzkoa.

Los profesionales colaboradores han sido Paco Comenzana por la agencia *Bell Comunicación* de Araba, José Félix Ruiz por la agencia *Trupp Grupo de Comunicación* de Bizkaia y Óscar Bilbao por la agencia *Herederos de Rowan* de Gipuzkoa.

El objetivo de esta primera fase era la confección de un método y encuesta lo más adecuada posible para conseguir la colaboración de los profesionales, así

como datos relevantes para el conocimiento del sector. Esta primera fase se ha llevado a cabo en dos partes: una primera entrevista personal con los profesionales para perfilar el método y la encuesta más adecuados. Una segunda fase con otra entrevista tras la reflexión y puesta en común de las aportaciones realizadas de forma individual por los distintos profesionales, para un segundo criterio y definición final del método y la encuesta de investigación.

De esta primera fase preparatoria hay que destacar la insistencia de los profesionales para ser muy cautos con la extensión de la encuesta, así como la solitud de datos que no sean considerados o interpretados como sensibles o relevantes en el *know how* o en la imagen que puede transmitir la agencia sobre su situación y formas de trabajo.

Para la segunda fase de recopilación de datos se ha buscado un método de confección de encuestas que sea muy fácil y accesible para los encuestados, como es la encuesta *on line* con seguimiento a través de una plataforma de investigación que aporte las máximas facilidades tecnológicas actuales al proceso de realización de las encuestas por parte de los profesionales. Al final se ha optado por los servicios de una empresa líder en la confección de encuestas *on line*: www.encuestafacil.com.

La necesidad de facilitar la colaboración de los sujetos de investigación a través de encuestas *on line* ha supuesto un gran esfuerzo para la consecución de las direcciones de correo electrónico de las agencias de comunicación del País Vasco. Actividad que ha ocupado mucho tiempo en la investigación e incluso ha trastocado las fechas previstas para el desarrollo de la misma.

La consecución de directorios, búsquedas en Internet e, incluso, contactos directos con las agencias para la solicitud de una dirección de correo electrónico han prolongado en el tiempo esta parte de la investigación. Como resultado de esta dilación temporal el proceso de envío y seguimiento de las encuestas a las agencias se ha tenido que realizar en los meses finales del 2009.

La encuesta se ha confeccionado con tres partes fundamentales. Una de ellas referida al conocimiento de las características de las agencias vascas, con el objetivo de conseguir un análisis del perfil de las agencias vascas según la definición propia de su oferta, situación geográfica, antigüedad, ámbito geográfico de la actividad comercial y tamaño según facturación y número de empleados.

La segunda parte se refiere a las expectativas y estrategias de las agencias para su negocio. Se solicitan valoraciones de la situación del negocio en el año actual, así como el año previo y posterior a la investigación.

Por último y en la tercera parte, se solicita a las agencias encuestadas que declaren las áreas de conocimiento o competencias para ser reforzadas en la consecución de mayor capacidad competitiva, así como las estrategias de gestión y comercialización que se quieren aplicar para el crecimiento del negocio en los próximos tres años.

3. UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se ha planteado con el objetivo de acceder a todo el universo de la investigación. Estudios previos (León y Etxebarria, 2003) habían ofrecido el dato de un total de 130 agencias de comunicación en el País Vasco. En el mismo estudio se señalaban las dificultades para la identificación de agencias del sector, ya que gran cantidad de empresas proveedoras de las agencias se autoclasifican en los directorios en el apartado referido a las mismas con objetivos comerciales. En esta caso una ardua labor de investigación a través de los diversos directorios disponibles en el mercado, así como directorios de asociaciones y búsquedas *on line*, dieron como resultado un universo de 239 agencias de comunicación en el País Vasco. Un segundo paso en esta labor de identificación del universo de investigación se dio para la consecución del correo electrónico como herramienta de gestión para la realización de las encuestas *on line*. Como resultado de este trabajo se identificaron 204 direcciones de correo electrónico, entre las que se tenía conocimiento que estaban las más importantes o conocidas del sector. De estas 214 direcciones de correo electrónico 39 daban error de envío, lo que podría indicar que una parte de estas agencias podría haber desaparecido. A pesar de todo seguimos considerando el número de 239 agencias encontradas en las fuentes conseguidas como universo de la investigación.

Hay que señalar que los criterios para la selección de las agencias se han basado en empresas con oferta de servicios de comunicación comercial e institucional, o que aparezcan como tales en los directorios y bases de datos consultadas. Dentro de los servicios de comunicación se han incluido todos los referidos a la publicidad tradicional, así como técnicas de comunicación afines y la oferta de servicios en desarrollo web y publicidad en Internet.

Una vez identificado el universo de investigación y el medio electrónico de contacto para el envío de las encuestas, se diseñó una batería de cinco contactos por correo electrónico, con textos apropiados para cada contacto, con el objetivo de solicitar la colaboración de las agencias. Un sexto y último correo comunicaba el cierre en breve del periodo de recolección de encuestas para impulsar las últimas respuestas. Este periodo de contactos y recolección de encuestas se inició en el mes de noviembre para finalizar el último envío de cierre del proceso en el mes de enero del 2010.

Como resultado se han conseguido 99 encuestas de otras tantas agencias de comunicación del País Vasco. Suele ser habitual en este tipo de investigación, donde el encuestado controla el grado de participación, que algunos no respondan a todas las preguntas.

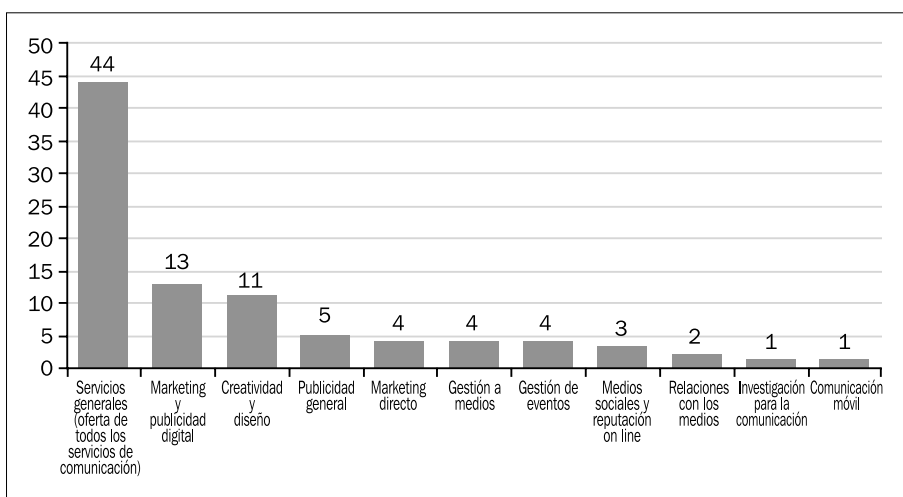
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Primera parte: perfil de las agencias de comunicación del País Vasco

4.1.1. Descripción de la agencia según los servicios ofrecidos

Las agencias de comunicación suelen definirse en función de los servicios que ofrecen. Las definiciones básicas se basan en agencias generalistas, es decir, con oferta general de servicios de comunicación; y agencias especializadas en alguno de los servicios referidos a una o varias técnicas de comunicación. Para definir las posibles denominaciones de las agencias se ha utilizado una tipología tradicional en la bibliografía sobre el tema (Victoria, 2005) a la que han añadido nuevos servicios en relación a las TICs con los que alguna agencia podría definirse.

Gráfico 1. Posibles denominaciones de las agencias en función de los servicios que ofrecen



92 respuestas.

Las agencias vascas de comunicación se definen fundamentalmente como agencias generalistas, ya que declaran que su oferta de servicios de comunicación es completa. En el 44% de las respuestas obtenidas se definen como agencias de servicios completos o generales. Ahora bien, al relacionar este dato con el tamaño de las agencias, donde se observa que las agencias de comunicación vascas son muy pequeñas en función del número de empleados, podemos concluir que las agencias ofrecen servicios de comunicación sin disponer de los recursos propios necesarios para ello. La subcontratación de empresas especializadas es uno de los recursos utilizados para completar la oferta de servicios. La duda puede surgir en la consideración de que las agencias pueden gestionar el

desarrollo de técnicas de comunicación sin el nivel de especialización adecuado, a la vista de la escasez de recursos humanos para una oferta completa de servicios. Duda que ya ha sido recogida en estudios recientes (AAPB, 2009).

Por otro lado, es muy destacable la aparición de un segundo grupo de agencias que se autodefinen como especialistas en marketing y publicidad digital (15%); así como la especialización de las agencias en creatividad y diseño (12%). Más de la tercera parte de las agencias de comunicación vascas entrarían en estas tres denominaciones. Resulta interesante para el sector la aparición y estabilización de las agencias especializadas en marketing digital, ya que supone un sector de gran proyección según los datos de inversiones publicitarias de los últimos años. Datos que muestran un crecimiento continuado en la inversión por parte de los anunciantes, a pesar de la situación generalizada de crisis (Infoadex, 2010). Las agencias especializadas en diseño han sido una constante del sector, ya que han actuado en muchos casos como proveedores de las propias agencias de comunicación.

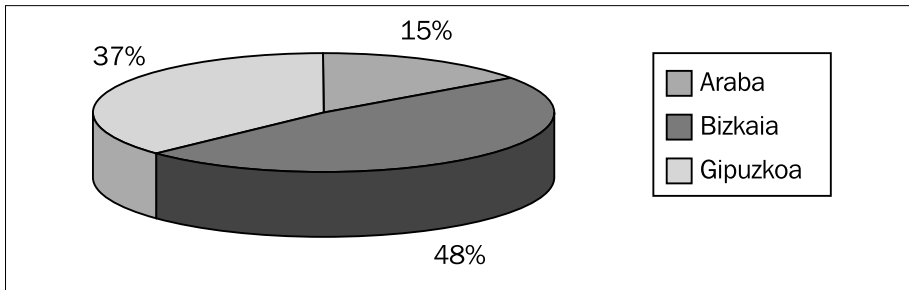
A pesar de estos dos últimos grupos, es evidente la poca especialización de las agencias de comunicación del País Vasco, congruente con la situación de mercados pequeños en cuanto a facturación, con agencias que quieren aprovechar todas las posibilidades de facturación en cuanto a la gama de servicios. Esta escasa especialización de las agencias vascas podría mostrar un camino estratégico de desarrollo en el sector, tal como apuntaban estudios anteriores (León y Etxebarria, 2003).

En ocasiones, los responsables de las agencias utilizan otras expresiones para denominar su tipología en función de los servicios que ofrecen. Es por ello que se ha dejado una respuesta para la libre denominación de la agencia por parte de sus responsables. Diez agencias han optado por redactar su propia denominación, de las que nueve respuestas eran perfectamente asimilables con pequeños matices dentro de las propuestas confeccionadas, y la última ha servido para confeccionar una nueva categoría referida a las agencias especializadas en publicidad móvil.

4.1.2. Ubicación geográfica de las agencias

Se trata de analizar la situación geográfica de las agencias vascas según la declaración del código postal, para conocer la distribución según provincias y el peso de las capitales de provincia con respecto al resto de poblaciones de la misma.

Gráfico 2. Ubicación geográfica

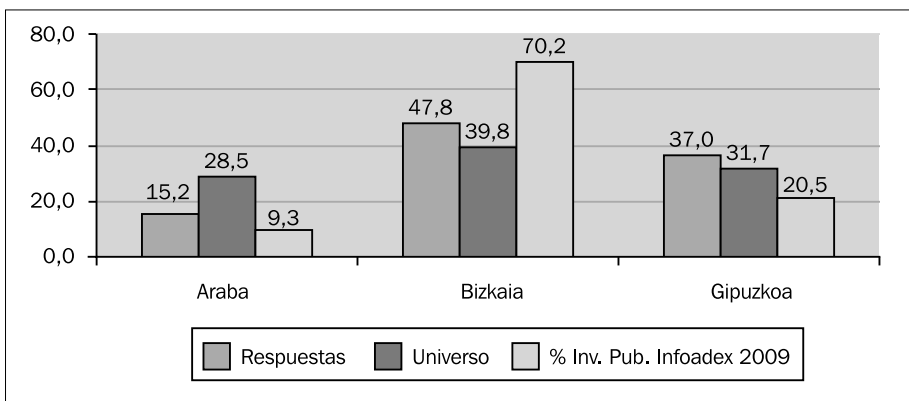


92 respuestas.

El sector de las agencias vascas de comunicación muestra en la presente investigación una mayor presencia de agencias en Bizkaia, 9 puntos mayor que en Gipuzkoa y 33 puntos mayor que en Araba. Este dato nos presenta Bizkaia como la provincia que recoge casi la mitad de las agencias de comunicación del País Vasco. Hace diez años el porcentaje de agencias en Bizkaia era 12 puntos mayor (Etxebarria, 2004), por lo que parece que se ha dado una distribución más equilibrada de las agencias por provincias, aunque esta última década ha mostrado sobre todo un aumento de las agencias en Gipuzkoa, ya que esta provincia ha ganado 10 puntos porcentuales con respecto al año 2000.

De todas formas para completar estos datos, y como tenemos disponible la distribución provincial de las agencias pertenecientes al universo considerado en la investigación, así como los datos de la distribución provincial de la inversión publicitaria en medios generales en el País Vasco (Infoadex, 2010), podemos realizar un análisis más atinado del peso de las tres provincias en el sector publicitario del País Vasco. En la comparativa de estos tres datos podemos mostrar el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Porcentajes de presencia provincial

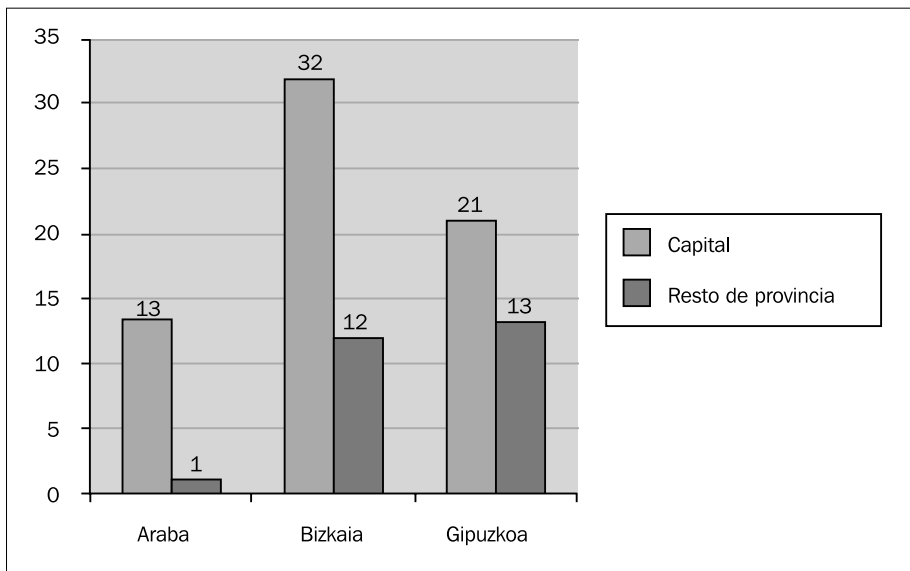


92 respuestas.

Según nos muestra el gráfico, las inversiones publicitarias en medios generales para los anunciantes de Araba son pequeñas (9,3%) en relación a la inversión total de los anunciantes vascos en el 2009. Aunque la participación de Araba es de un 28,5% para el universo de agencias encontrado. Gipuzkoa tiene una menor diferencia porcentual en la relación número de agencias e inversiones publicitarias, mientras que Bizkaia presenta una participación mucho mayor en las inversiones en publicidad en medios generales con respecto al porcentaje de agencias que existe. Sin análisis más profundos respecto a las características de las inversiones y de las agencias, podríamos concluir que existen más oportunidades de crecimiento del número de agencias en Bizkaia que en las otras dos provincias.

Por último, nos fijamos en el dato de la relación que hay entre las ubicaciones de agencias en las capitales con respecto al resto de la provincia. Veamos el gráfico:

Gráfico 4. Relación ubicación de las agencias



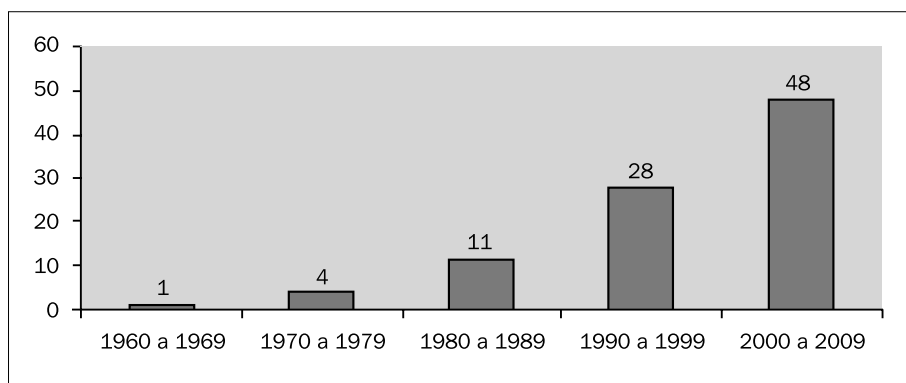
92 respuestas.

Los datos nos muestran una gran concentración de las agencias en Gasteiz con respecto al resto de pueblos de Araba. Una concentración más lógica se daría en Bizkaia con un 22% aproximado de agencias fuera de la capital. Y la dispersión más relevante de agencias por provincia se da en Gipuzkoa donde casi el 30% de las agencias se ubican fuera de la capital.

4.1.3. Antigüedad de las agencias vascas

Las agencias participantes han declarado el año de fundación de la agencia. Se han categorizado los años según la década a la que pertenecen. Este es el gráfico con los datos resultantes:

Gráfico 5. Nacimiento de agencias vascas por décadas

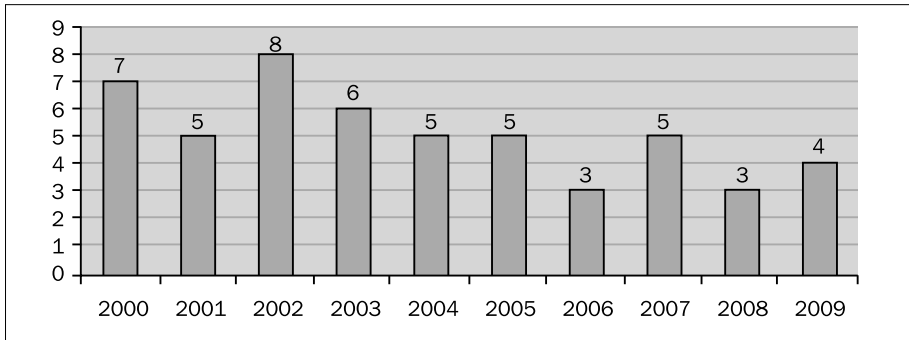


92 respuestas.

Podemos observar que más de la mitad de las agencias vascas (53,17%) han surgido en la última década. Según los datos facilitados la media de vida de las agencias está en 13 años. Son datos que nos muestran un sector joven que probablemente se corresponde con las características de empresas pequeñas de escasos recursos y con facilidad para aparecer y desaparecer. A pesar de que los estudios previos demuestran una cierta estabilización del sector ya que en la investigación de León y Etxebarria en el 2003, el 63,2% de las agencias declararon haberse fundado en los últimos diez años, el sector sigue apareciendo como caracterizado por empresas de gran volatilidad.

Si analizamos las fechas de nacimiento de las agencias en la última década obtenemos los siguientes datos:

Gráfico 6. Agencias creadas en la última década



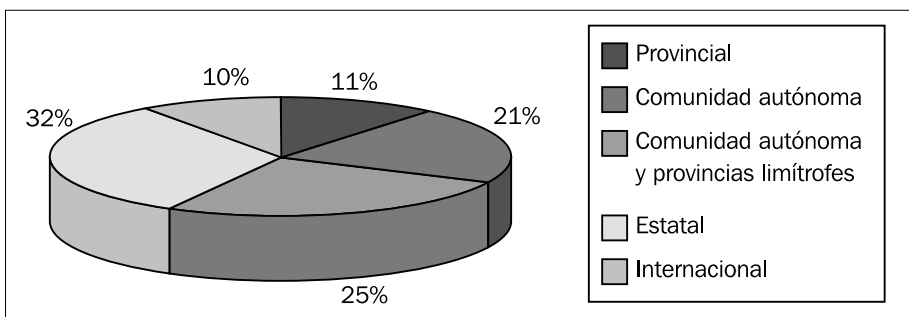
92 respuestas.

El gráfico nos muestra que entre las agencias creadas durante la última década, el primer lustro ha sido con diferencia el más productivo. 38 agencias aparecieron en la primera parte de la década por 17 en la segunda. A pesar de que la recogida de datos de la encuesta se ha realizado en los dos últimos meses del 2009, se puede observar que en los últimos años parece que ha sido más difícil el surgimiento de nuevas agencias. Dato asimilable en gran parte a la crisis económica de los dos últimos años.

4.1.4. **Ámbito comercial de las agencias vascas**

Un dato relevante para conocer la competitividad de las agencias vascas, así como su aportación a la economía vasca, es la capacidad que tienen por vender sus servicios más allá del mercado local. Es por ello que hemos preguntado a las agencias vascas por el ámbito geográfico en el que desarrollan su actividad comercial. Estos son los resultados.

Gráfico 7. Ámbito geográfico del desarrollo de la actividad comercial



91 respuestas.

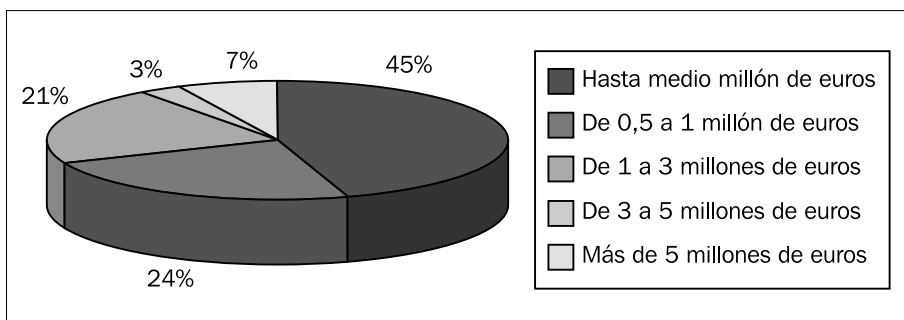
Un 10% de las agencias declara abarcar mercados internacionales en su labor comercial. Si sumamos este porcentaje al 32% que vende a nivel estatal, tenemos el interesante dato de que el 42% de nuestras agencias de comunicación buscan clientes más allá del País Vasco. Siendo el grupo de agencias que vende en el ámbito estatal el más numeroso, destacan también con un 26% las agencias vascas que centran su actividad comercial en el País Vasco, aunque se acercan a clientes ubicados en provincias limítrofes. Por lo tanto, frente al 32% de agencias de comunicación vascas que se centran en el mercado propio, un 68% realiza actividades comerciales fuera del País Vasco. El análisis de este dato desde una perspectiva longitudinal nos ofrecería el interesante dato del esfuerzo que realizan las agencias por competir fuera del mercado vasco.

4.1.5. Tamaño de las agencias vascas por facturación

Una de las variables más utilizadas para conocer el tamaño de las empresas es su facturación. En el sector de las agencias de comunicación existe un sesgo para el análisis de este dato, ya que las agencias ofrecen el servicio de distribuidores de espacios publicitarios. Por lo que puede ser que gran parte de la facturación sea por una labor de intermediación, y no por el esfuerzo productivo de la agencia. Este sesgo puede tener más peso en las agencias que ofrecen servicios de publicidad general, ya que en ellos se puede incluir la compra de medios. Aunque en las dos últimas décadas el peso de la compra de medios ha disminuido mucho en la facturación de las agencias de comunicación ya que han surgido las centrales de compra, como empresas especializadas en la labor. Es por ello que hemos despreciado el sesgo señalado.

Por lo tanto, consideramos que la facturación declarada nos sirve para conocer el tamaño y diferencias entre las agencias. La declaración de ingresos se ha solicitado a los encuestados en una escala que fue consensuada en la fase previa de la investigación con los profesionales que han colaborado en las entrevistas personales.

Gráfico 8. Tamaño de la agencia según facturación



91 respuestas.

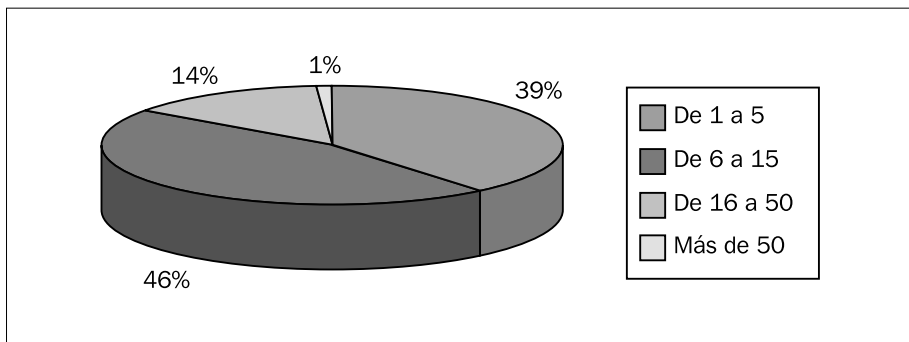
El dato de que el 45% de las agencias se sitúen en el rango de facturación que va hasta el medio millón de euros nos indica que estamos ante un sector con agencias pequeñas. En este sentido resulta significativo que el 69% de las agencias vascas no sobrepase el millón de euros de facturación. Y si colocamos la calificación de microempresa en el límite de los 3 millones de euros de facturación, resulta evidente el dato de que el 90% de las agencias vascas podrían ser calificadas como microempresas, mientras que el resto probablemente pertenecerían al grupo de empresas medianas.

Desde el punto de vista competitivo, resulta evidente que el tamaño de las agencias puede determinar la capacidad para competir en la adquisición de grandes clientes, sobre todo en mercados importantes como Madrid y Barcelona. Así como facilitar la competencia frente a las agencias de otros mercados que acuden al País Vasco para conseguir las inversiones de los grandes anunciantes locales. Esta situación de un sector vasco de agencias formado por micro y medianas empresas, puede resultar un obstáculo para la competitividad de las agencias vascas en la consecución de anunciantes con grandes inversiones tanto dentro como fuera del País Vasco.

4.1.6. Tamaño de las agencias vascas por número de empleados

La distribución de las agencias según el número de empleados que declaran refrenda el dato de la facturación en el sentido de que el mercado vasco está formando por una gran mayoría de microempresas.

Gráfico 9. Distribución de agencias por número de empleados



90 respuestas.

Hay un 38% de agencias que no superan los 5 empleados y el 84% no llega a los 16 empleados en el año 2008. El siguiente rango de agencias que declara entre 16 y 50 empleados está mucho más cerca del rango anterior que del siguiente, ya que una sola agencia ha declarado más de 50 empleados. Según

los datos declarados el tamaño medio de las agencias está en 10,8 empleados, dato fuertemente influido por la única agencia que declara más empleados ya que se sitúa muy lejos del resto de la muestra.

Estos datos nos describen una situación del mercado vasco de agencias susceptible de movimientos estratégicos dirigidos a la fusión o proclive a las alianzas para conformar agencias o grupos de agencias con mayor capacidad competitiva ante los grandes anunciantes.

4.2. Segunda parte: expectativas para el negocio en las agencias de comunicación del País Vasco

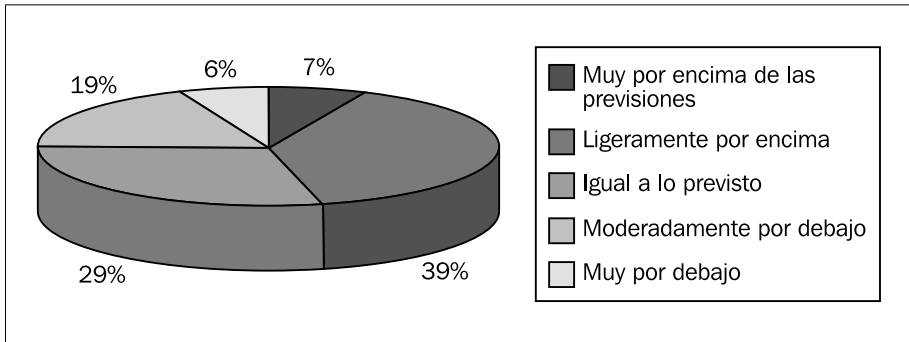
En esta segunda parte de la investigación se solicitan las valoraciones de los profesionales con respecto a sus agencias y a la marcha del negocio. Las valoraciones de las agencias sobre los resultados del año anterior y sobre las previsiones para el presente y el próximo año, nos ayudan a reconocer las expectativas de las agencias en su mercado, así como el nivel de confianza que tienen en la evolución del mismo. Estos datos resultan de gran interés para una situación económica general tan crítica como la actual, con una gran influencia en la situación del sector publicitario. Una situación de gran receso en las inversiones en el 2009 con respecto al 2008, tanto a nivel estatal (de un 14,9% menos en la inversión total) como en el ámbito del País Vasco (con un descenso del 24,8% en medios convencionales) según datos de Infoadex. En este contexto económico es importante reconocer las expectativas de los profesionales que están en contacto directo con el mercado. Estas expectativas nos señalan cómo están percibiendo los profesionales de las agencias la crisis de su mercado, así como el carácter más o menos optimista con el que se enfrentan al futuro inmediato.

La encuesta fue realizada en los últimos meses de 2009, con lo que la crisis general estaba en pleno auge y las expectativas no eran muy halagüeñas a pesar de los famosos “brotes verdes” del gobierno español.

4.2.1. Valoración del negocio referida al 2008

A pesar de que el 2008 ya era un año dentro del periodo de crisis general y sectorial, con una caída del 7,5% en las inversiones publicitarias del año 2008 con respecto al 2007, las agencias de comunicación vascas declaran en un 75% que los resultados se corresponden o superan las previsiones para el año. Los tiempos de crisis tienen un reflejo inmediato en el cumplimiento de las previsiones de negocio. Una planificación adecuada y/o un reajuste previo antes de la llegada de la crisis a la facturación de la agencia pueden explicar los resultados declarados en esta pregunta. En todo caso, las respuestas describen una situación en los resultados del año 2008 en la que parece que la crisis económica general no influía de forma determinante en el sector.

Gráfico 10. Valoración del negocio de la agencia referida al 2008



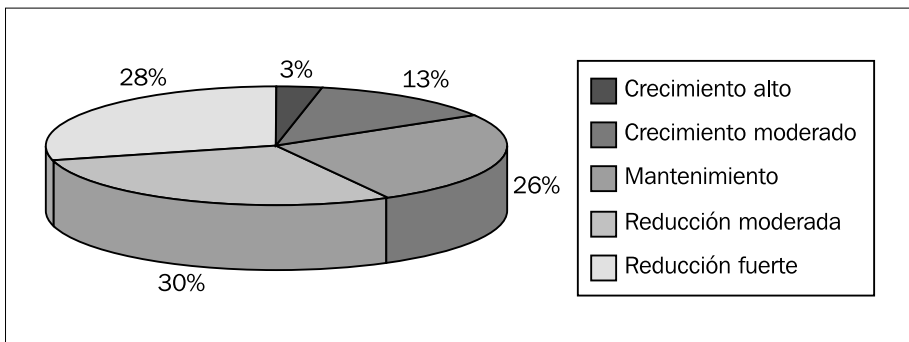
99 respuestas.

4.2.2. Previsión del negocio para el 2009

El año 2009 ha supuesto una fuerte caída en las expectativas de las agencias. A finales del año el 58% de las agencias vascas de comunicación se posicionaban con expectativas de reducción de negocio, llegando a ser el 28% las agencias que esperaban una reducción fuerte en los resultados del negocio. La crisis estaba golpeando de forma importante al sector y los responsables esperaban una fuerte tendencia a la reducción del volumen de negocio.

Hay que tener en cuenta que las opiniones de las agencias sobre las expectativas para el 2009 fueron recogidas durante los dos últimos meses del año, con lo que es más fácil que esas expectativas se ajusten a la realidad del negocio de las agencias para dicho año.

Gráfico 11. Previsión del negocio de la agencia para el 2009

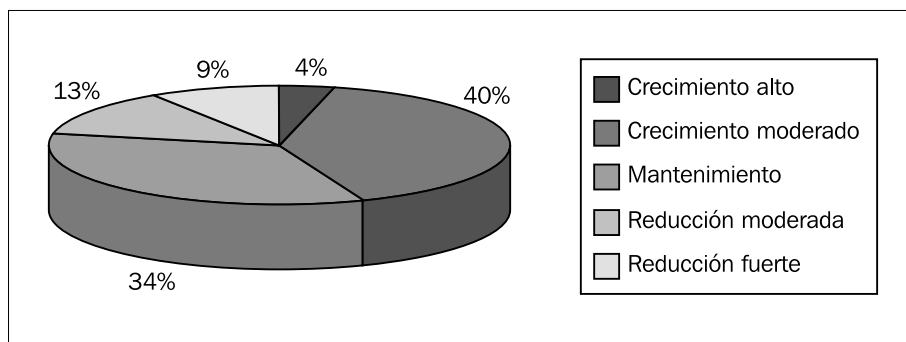


99 respuestas.

4.2.3. Previsión del negocio para 2010

Frente a la situación pesimista del 2009 las agencias vascas proyectan de forma optimista sus previsiones para el 2010. La crisis económica continúa pero el 44% de las agencias vascas hacen previsiones positivas para el 2010, aunque la gran mayoría lo hace en un grado de crecimiento moderado. Si unimos este 44% al 34% de las agencias que declaran un mantenimiento del negocio con respecto al 2010, podemos concluir que el sector tiene expectativas optimistas para este año. La fuerte crisis del 2009 y los reajustes necesarios en las estructuras puede que hayan conseguido adecuar el negocio al nuevo entorno, lo que supone un cumplimiento de previsiones más optimista para el 2010.

Gráfico 12. Previsión del negocio de la agencia para el 2010



99 respuestas.

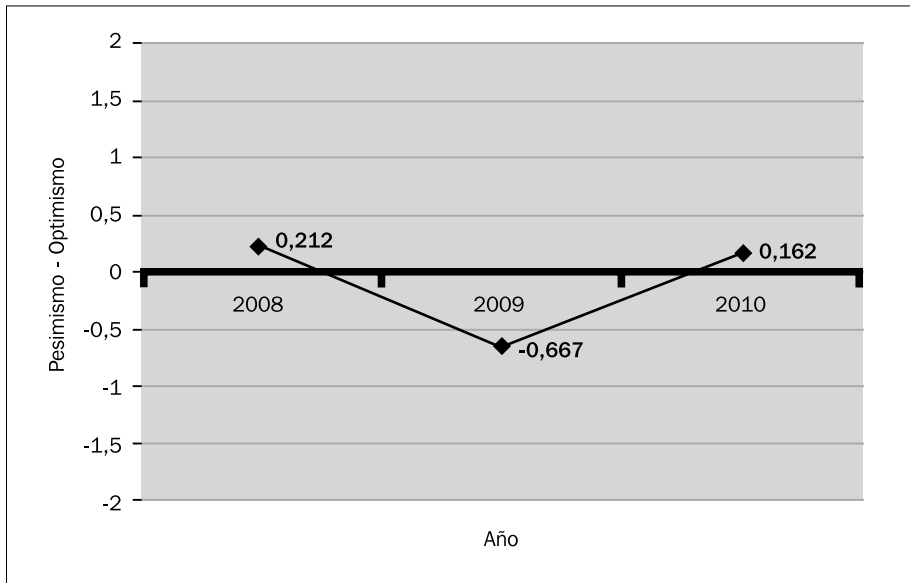
4.2.4. Evolución de las expectativas de negocio

Si unimos los datos de las tres preguntas anteriores podemos observar las respuestas de las agencias en una visión cronológica para los tres años declarados. Para ello utilizamos el valor medio de respuesta en las previsiones para los tres años y analizamos la diferencia con respecto al valor medio de la escala utilizada en las preguntas (punto 3 en una escala de 1 a 5). Valor medio que sitúa las previsiones y expectativas del negocio en su cumplimiento y mantenimiento. De esta forma, podemos analizar el carácter optimista o pesimista de las respuestas con respecto a la situación y expectativas del negocio según las propias agencias de comunicación.

Es así como los datos referentes al año 2008 muestran una situación relativamente optimista con un valor medio que difiere solamente en 212 centésimas respecto al cumplimiento de expectativas como valor medio. En cambio, la situación para el año 2009 aparece muy diferente, ya que las agencias declaran una importante caída en sus expectativas. Una situación de claro descenso con

667 centésimas por debajo de las previsiones de mantenimiento del negocio, es decir, casi un punto de caída con respecto al año anterior. Para el año 2010 y a pesar de que continuamos en un periodo de fuerte crisis económica, las agencias mejoran sus previsiones situando las expectativas de negocio 162 centésimas mejor que la previsión de mantenimiento, es decir, declarando que habrá un ligero crecimiento en el negocio. Hay que considerar para este último dato que es muy posible que las agencias hayan realizado un ajuste de estructuras y previsiones para el año 2010, una vez superado un año tan malo como fue el 2009.

Gráfico 13. Evolución expectativas del negocio



99 respuestas.

4.3. Tercera parte: áreas de conocimiento relevantes y estrategias de crecimiento en las agencias de comunicación del País Vasco

La última parte de la investigación tiene como uno de sus objetivos conocer las áreas de conocimiento y competencias que las agencias de comunicación vascas consideran necesarias para adquirir en los próximos tres años.

El conocimiento es una de las áreas fundamentales para la competitividad del negocio, sobre todo en el sector de servicios de comunicación. Por lo que cualquier actividad de promoción de la competitividad de un sector necesita identificar las áreas de conocimiento que deben ser mejoradas para actuar en

consecuencia. Siendo el primer paso del esfuerzo para la adquisición de conocimiento, al que deben seguir los recursos y, por supuesto, el tiempo necesario para ello (Eguíluz, 2001).

Las respuestas de los profesionales y responsables de las agencias de comunicación vascas nos sirven para delimitar los esfuerzos de aprendizaje y decidir las áreas de formación más relevantes para el sector en general. Tras analizar las 224 menciones sobre diversas áreas de conocimiento y habilidades competenciales se han categorizado las mismas en 29 grupos.

En un análisis posterior se muestran también los resultados de una categorización general referida a los conocimientos y competencias aplicables a la gestión interna de la agencia, frente a los conocimientos necesarios para mejorar los servicios que se ofertan a los clientes.

Con la última pregunta del cuestionario y con el objetivo de mejorar la situación competitiva de las agencias, se buscan las declaraciones de los profesionales para conocer cuáles son las estrategias de negocio que piensan aplicar en sus negocios en los próximos tres años. Estos datos nos ayudarán a conocer las estrategias competitivas del sector declaradas por las propias agencias, estrategias que se enmarcan en un contexto de grave crisis económica.

Como consecuencia de estos datos, esta última parte de la investigación permite conocer algunos datos relevantes para la colaboración en la competitividad empresarial del sector vasco de las agencias de comunicación. Datos que pueden facilitar la toma de decisiones por parte del resto de participantes en el sistema publicitario para colaborar en la labor de impulsar el sector y mejorar su situación competitiva. La administración, los centros de formación como la universidad, las asociaciones profesionales, etc. pueden servirse de los datos de esta investigación para decidir políticas de subvención y formativas en el sector.

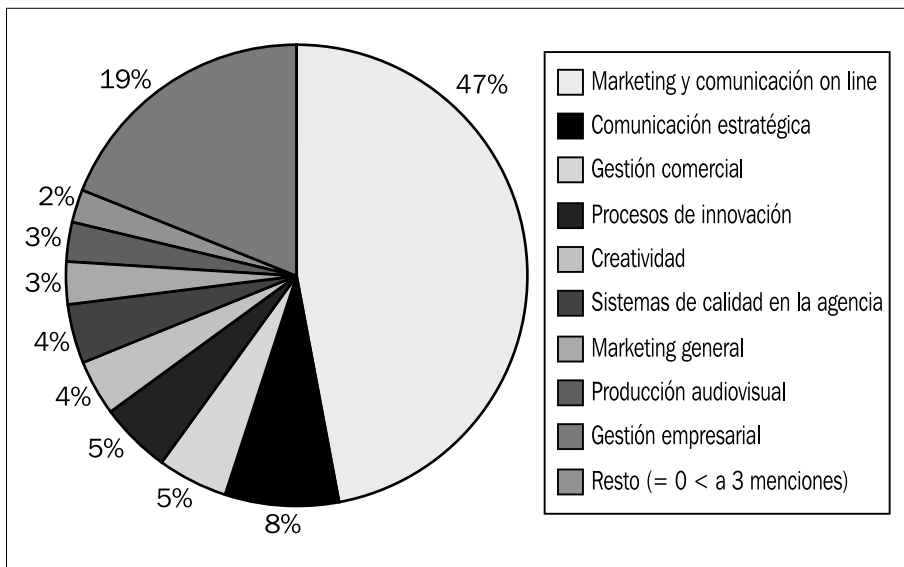
4.3.1. Áreas de conocimiento y competencias relevantes para el negocio

La encuesta permitía a cada agencia explicitar hasta tres áreas de conocimiento y competencias que se consideraban más importantes para ser reforzadas o adquiridas en los siguientes tres años.

Esta es la tabla con las respuestas obtenidas. En total han sido 224 menciones de 83 agencias.

Áreas de conocimiento y competencias para adquirir por las agencias vascas	Menciones
Marketing y comunicación on line	107
Comunicación estratégica	17
Gestión comercial	12
Procesos de innovación	11
Creatividad	10
Sistemas de calidad en la agencia	8
Marketing general	7
Producción audiovisual	6
Gestión empresarial	4
Comunicación interna en organizaciones	3
Diseño	3
Gestión de eventos	3
Gestión de proyectos	3
Idiomas	3
Investigación de mercados	3
Marketing promocional	3
Planificación de medios	3
Sistemas de contratación pública	3
Marketing internacional	3
Gestión de recursos humanos	2
Marketing PYME	2
Gestión imagen corporativa	1
Marketing ecológico	1
Marketing político	1
Marketing relacional	1
Medición de resultados	1
Publicity	1
Sociología	1
Televisión Digital Terrestre	1
Total	224

Gráfico 14. Áreas de conocimiento y competencias para adquirir



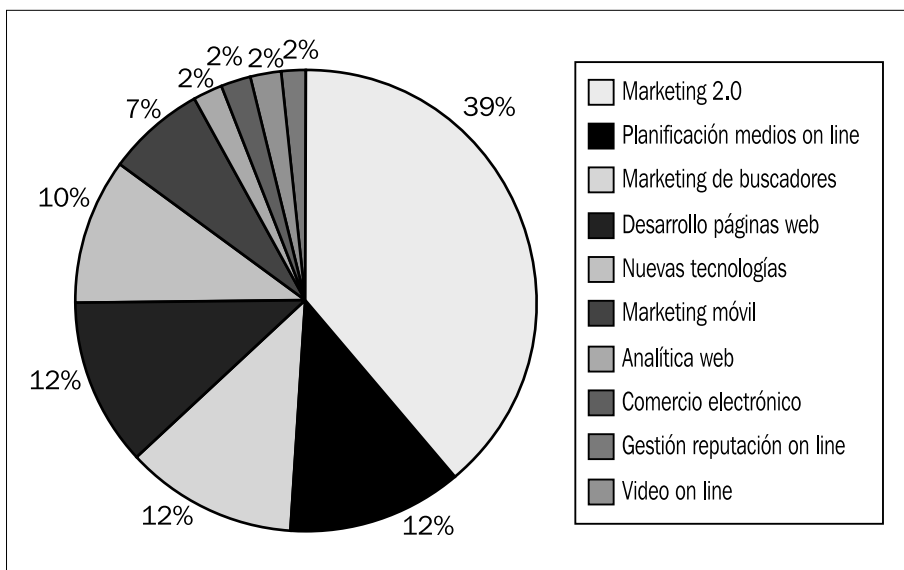
224 menciones.

Todas las empresas necesitan desarrollar áreas de conocimiento y competencias para la mejora del negocio y de su capacidad competitiva. Y en ese esfuerzo formativo se deben localizar las áreas de formación que mejor sirven a este objetivo. Las respuestas de las agencias vascas nos muestran un área de conocimiento cuya necesidad parece generalizada, como es el marketing y la comunicación *on line*. Del total de menciones referidas a nuevas áreas de conocimiento y habilidades necesarias para ser adquiridas por las agencias vascas, casi la mitad (47%) se refieren al mundo de Internet. Dato que muestra la fuerte necesidad de conocimiento en esta área para el sector. La necesidad de conocimiento en marketing digital ya ha sido mostrada en investigaciones recientes (Monge y Etxebarria, 2009; AAPB, 2009) aunque sin la contundencia de los datos conseguidos en la presente investigación por el número de agencias investigadas.

A mucha distancia y con 17 menciones (8%) está la necesidad formativa en comunicación estratégica como servicio para ofrecer a los clientes, la mejora en las habilidades comerciales de las agencias (5%) y el conocimiento para la aplicación de procesos de innovación en la agencia (5%). La mayor capacidad creativa para la oferta a los clientes y la mejora de los sistemas de calidad y procesos productivos de la agencia son áreas que aparecen en el 4% de las menciones para los dos casos. Hay que señalar que estudios previos basados en entrevistas en profundidad (López Lita, 2001) han mostrado que la reivindicación de la creatividad por parte de los profesionales de las agencias suele tener un enfoque más general, ya que se define como una actitud inherente a la agencia y presente en todo lo que hace.

Por otro lado, la categorización de las 107 menciones de áreas de conocimiento y competencias relacionadas con el marketing y la comunicación *on line* ofrece la posibilidad de analizar de forma más concreta las áreas más comentadas dentro de esta categoría. En concreto, en 58 menciones las agencias comentaban aspectos más concretos de la categoría. Subcategorías cuya presencia puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 15. Áreas de conocimiento en marketing on line



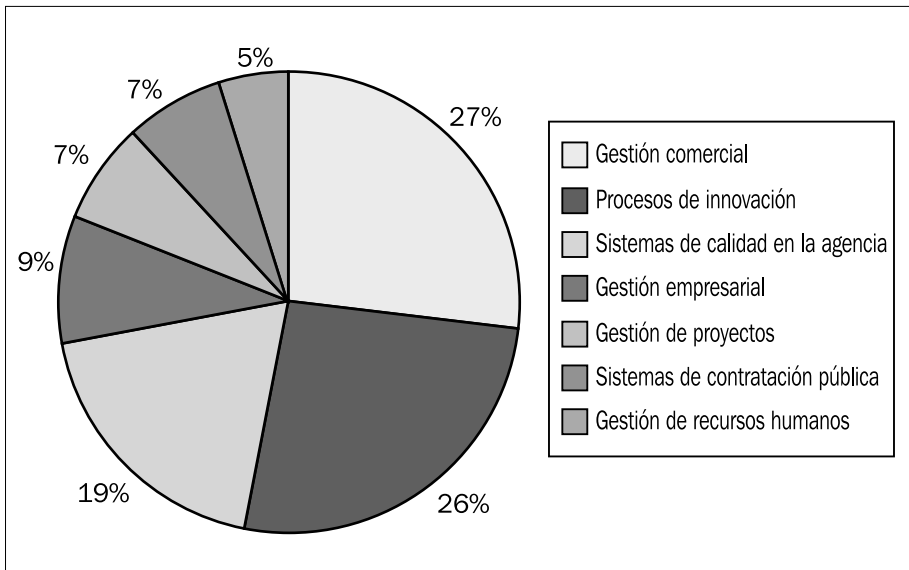
58 menciones.

El conocimiento en actividades de comunicación relacionadas con el denominado Marketing 2.0 supone el 39% de las menciones analizadas en este apartado. Muy por encima de las tres siguientes subcategorías que han conseguido el 12% de las menciones: planificación de medios on line, marketing de buscadores y desarrollo de páginas web. La subcategoría de nuevas tecnologías se ha registrado dentro de la categoría de marketing y comunicación *on line*, aunque podría ser que en algunos casos las menciones realizadas se refieran a aspectos tecnológicos más allá de Internet. El marketing móvil aparece como subcategoría destacable con el 7% de las menciones conseguidas.

Por último, el análisis de los datos obtenidos nos permite diferenciar los conocimientos y competencias relacionadas con la mejora de la oferta de servicios al cliente de las relacionadas con la mejora de procesos internos en las agencias. En este último grupo destacan de forma especial las menciones a la mejora del conocimiento y competencias para la gestión comercial de la agencia, así como el conocimiento de procesos para la innovación en la gestión y

oferta de productos, con el 27% y el 26% de las menciones, respectivamente. Una tercera área de mejora en la gestión de las agencias es el conocimiento para la implantación de la calidad en sus procesos productivos (19%).

Gráfico 16. Áreas de conocimiento y competencias para la gestión de la agencia



37 menciones.

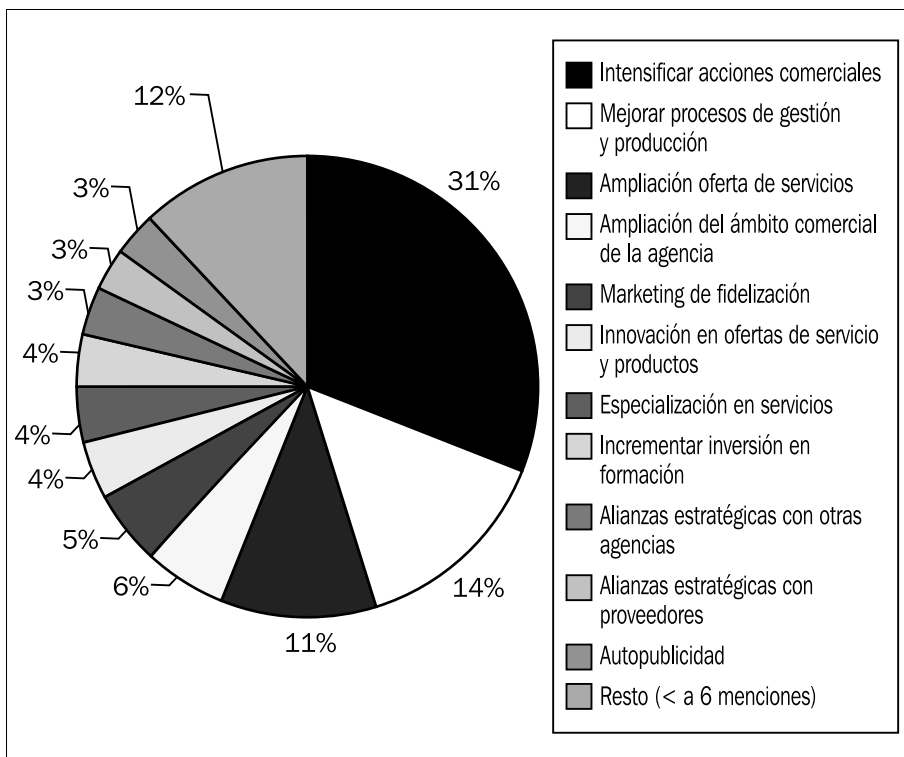
4.3.2. Estrategias de gestión y comercialización para la agencia

La encuesta permitía a cada agencia explicitar hasta tres estrategias de gestión y comercialización para aplicar al negocio en los tres años siguientes. En total han sido 190 las menciones conseguidas por parte de 74 agencias.

Estrategias de gestión y comercialización	Menciones
Intensificar acciones comerciales	59
Mejorar los procesos de gestión y producción	27
Ampliación oferta de servicios	20
Ampliación del ámbito comercial de la agencia	12
Marketing de fidelización	10
Innovación en ofertas de servicio y productos	8
Especialización en servicios	7
Incrementar inversión en formación	7
Alianzas estratégicas con otras agencias	6
Alianzas estratégicas con proveedores	6
Autopublicidad	6
Intensificar el cliente público	4
Especialización en mercados	3
Reducción de costes	3
Contratación de personal senior	2
Acciones de marketing directo	1
Acciones de relaciones públicas	1
Buscar subvenciones	1
Desarrollar política de RSC	1
Desarrollo de proyectos propios	1
Establecer precios vinculados a resultados	1
Investigación en nuevas tecnologías	1
Mantenimiento de tarifas	1
Mejorar presencia física de la agencia	1
Reducción de tarifas	1
Total	190

La representación porcentual de las estrategias mencionadas nos presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 17. Estrategia de gestión y comercialización



190 menciones.

Se puede observar que el grupo de estrategias más mencionadas para la gestión de las agencias se refiere al incremento de las acciones comerciales con un 31% de menciones. Ahora bien, hay que señalar que el 61% de estas menciones acerca del incremento de acciones comerciales se ha declarado en el terreno de las actividades comerciales en Internet. Y entre estas últimas el grupo de acciones que más se declara es la participación de la agencia en redes sociales y actividades marketing 2.0 en general. Una de cada cuatro actividades comerciales *on line* que se proponen se refiere al marketing 2.0. En el mismo subgrupo, el 14% del incremento de acciones comerciales *on line* se refiere a mejorar el posicionamiento de la agencia en los buscadores.

Con respecto a la distribución del grupo de acciones para intensificar la actividad comercial hay que destacar las menciones a la mejora y desarrollo de la planificación estratégica comercial de la agencia o plan de marketing, como

aspecto dinamizador de la actividad comercial para la venta de los servicios. Una de cada cinco menciones en el grupo de incremento de acciones comerciales se refería a esta mejora en la actividad comercial de las agencias. Dato que muestra una fuerte necesidad de incrementar la planificación comercial en la venta de servicios de la agencia. Un tanto contradictorio teniendo en cuenta que el publicitario es un sector muy afín al marketing y a la planificación comercial, aunque congruente con un sector de microempresas poco profesionalizadas en su gestión empresarial.

El segundo gran grupo estratégico que mencionan las agencias para aplicar en su negocio se refiere a la mejora de procesos de gestión y producción, con un resultado del 14% de las menciones obtenidas.

El tercer gran grupo es la ampliación de la cartera de servicios de la agencia que supone el 11% de las menciones. Este grupo podría ser categorizado junto al de innovación en la oferta de servicios y productos (4%), pero se ha preferido separarlos por el carácter de innovación en la búsqueda de nuevos servicios y productos que se señalaban en las menciones. En este caso se ha puesto más énfasis en la propuesta de innovación que en el aumento de la cartera de productos y servicios. Con el criterio de que la necesidad y aplicación de la innovación en los negocios supone un elemento básico para el impulso competitivo.

5. CONCLUSIONES

Los datos conseguidos con la presente investigación nos presentan un conjunto de agencias de comunicación del País Vasco fuertemente diseminado y constituido por gran cantidad de pequeñas empresas con escasos recursos humanos. A esta característica hay que añadir el carácter generalista en la oferta de servicios, con lo que pueden plantearse grandes dudas sobre la capacidad real de las agencias para gestionar la comunicación comercial e institucional desde una visión estratégica de 360º, es decir, de integración adecuada de todas las herramientas de comunicación para una oferta completa de servicios. Lo que exige el conocimiento y experiencias apropiadas para su aplicación correcta de una gran diversidad de técnicas de comunicación. Este carácter disperso del sector con multitud de pequeñas agencias frente a la necesidad de una oferta de servicios competitiva, nos permite concluir dos posibles estrategias de interés para el desarrollo del sector:

1. Realizar una política de fusiones o alianzas para conseguir desarrollar una oferta de servicios cualificada y competitiva en el mercado nacional e internacional, con agencias fuertes y de gran profesionalización en la gestión.
2. Desarrollar una política de especialización por parte de la agencia para conseguir una estructura altamente cualificada en una determinada técnica de comunicación o bien en un determinado mercado o segmento del mercado, para competir tanto en el mercado local vasco como en el exterior. Estructura de agencias especialistas que también puede ser utilizada

para la consecución de alianzas puntuales con el objetivo de confeccionar una oferta competitiva a los grandes anunciantes locales y foráneos.

Hay que señalar, que la situación de haber conseguido un sector de agencias altamente competitivo a nivel estatal ya se dio en la segunda parte de la década de los 80 con la estrategia de especialización, concretamente referida a la técnica del marketing directo. Hecho que supuso un gran nivel competitivo y prestigio de las agencias vascas especializadas en marketing directo en el ámbito estatal. Hecho que redundó en un beneficio general para todo el sistema publicitario vasco.

La aplicación correcta de estas estrategias puede conseguir un aumento del peso del sector en la economía del País Vasco por la mayor competitividad ante los anunciantes locales y de otros mercados, así como una estabilidad en las estructuras reduciendo la volatilidad de las empresas y una mayor profesionalidad en la gestión empresarial, mejorando la exportación de servicios y ampliando las posibilidades de contratación de personal, lo que beneficiará a todos los participantes en el sistema publicitario vasco.

Hay que señalar que estas estrategias se concluyen del análisis de las características del sector de las agencias vascas conseguidas en este estudio, pero que no se corresponden en gran medida con los criterios estratégicos que han declarado los profesionales del sector. Sus declaraciones sobre las estrategias de desarrollo del negocio coinciden en una pequeña proporción con las estrategias planteadas en estas conclusiones. Según los datos obtenidos, solamente un 5% de las menciones sobre estrategias de gestión y comercialización para aplicar en las agencias se corresponden con la especialización en servicios y mercados, mientras que en el 4% de las menciones se habla de alianzas estratégicas con otras agencias. Frente a este hecho hay que tener en cuenta que las estrategias de desarrollo dependientes de terceros, es decir, de la posibilidad de coincidencia de criterios e intereses por parte de diversas empresas, suelen ser menos valoradas para su aplicación que las estrategias que dependen de la propia empresa u organización. Algo totalmente lógico cuando hay que tomar cualquier decisión estratégica en un negocio. Al mismo tiempo, el contexto en el que se mueve una pequeña agencia y el ambiente de crisis dominante no invitan a la decisión comercialmente arriesgada de especializarse en una técnica o mercado.

En lo que se refiere a la situación actual del sector, las agencias vascas son optimistas con respecto a las previsiones para el año 2010. Consideran, en general, que la grave situación del 2009 puede mejorar el próximo año. Estas expectativas positivas de los profesionales del sector respecto al futuro inmediato pueden ser un estímulo para la recuperación económica, ya que la confianza en la mejoría por parte de los participantes puede influir en dicha recuperación. A pesar de que los datos sobre las inversiones del sector han sido muy negativos en los dos últimos años, es un dato interesante el que los profesionales confían en una recuperación de su situación para el 2010. Así mismo, estas expectativas positivas pueden ser interpretadas como un síntoma de que las agencias han realizado los reajustes necesarios y/o que tienen confianza en las estrategias de recuperación que pueden desarrollar.

Con respecto a las posibles soluciones para el desarrollo del sector y con los datos obtenidos en la presente investigación, podemos concluir que el sistema publicitario vasco, con todos sus participantes, debe realizar actividades para la competitividad del sector por el camino de ofrecer una formación intensa y extensa sobre nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación comercial e institucional. La presente investigación hace evidente esta necesidad tanto desde una perspectiva de adecuación de la oferta de servicios a las necesidades del mercado, como desde la percepción de una estrategia necesaria para la propia promoción y esfuerzo comercial de las agencias.

Al mismo tiempo, si bien la tipología de las agencias ha mostrado un gran colectivo de microempresas en las que suele ser habitual, por su propio tamaño, deficiencias en el conocimiento sobre gestión empresarial y comercial, las propias necesidades de conocimiento y habilidades, así como las estrategias de desarrollo del negocio declaradas por los profesionales, señalan una gran necesidad en el sector para gestionar las agencias con criterios más profesionalizados. Lo que significa un mayor conocimiento en gestión empresarial y la aplicación adecuada de procesos productivos, sistemas de calidad y de planificación comercial.

Desde una visión optimista de la situación de las agencias vascas de comunicación en un entorno de fuerte crisis como el actual, habría que reivindicar el carácter positivo de este término para el desarrollo del sector tal como se ha destacado en otras ocasiones críticas para el sector publicitario (Alberto Pérez, 1993). Reivindicación que nos coloca en la perspectiva de una convulsión en el sector que pueda servir para cambiar el escenario del mismo y convertirse en un sector económico competitivo y de locomotora para otros sectores. Tal como corresponde a un sector de servicios en la economía vasca que tiene como objetivo impulsar la capacidad de venta y la competitividad del resto de empresas y organizaciones. Esperamos que las recomendaciones que se deducen de la presente investigación sean adecuadas a este objetivo.

Por último, hay que señalar que el presente estudio tiene como propósito su repetición en el tiempo para la realización de análisis longitudinales que aporten mayor y mejor información sobre la evolución del sector, así como para deducir posibles aplicaciones estratégicas de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- AAPB (Asociación de Agencias de Publicidad de Bizkaia). *Estudio sectorial del mercado publicitario en Bizkaia*. Append Investigación de Mercados. Julio, 2009.
- ALBERO PÉREZ, Rafael. "Los parámetros de la crisis económica y su influencia en el mercado publicitario". En: *Crisis de la publicidad*. Coordinador: Juan Benavides Delgado. Edipo, 1993.
- BERNABÉ, Francisco. Vice-presidente del Club de Marketing de Gipuzkoa. Conferencia: *Ventajas de un plan de marketing en tiempos de crisis*. Feria ABLA, 4 de febrero de 2010.
- EGUILUZ MORENO, Beatriz. "Conocimiento: ¿el nuevo activo?". *Entorno empresarial del siglo XXI y gestión del conocimiento*. Bilbao: Cluster del Conocimiento, 2001.
- ETXEBARRIA GANGOITI, Joseba A. *El marketing directo como referente teórico-metodológico para la comunicación comercial. Estudio de la situación y evolución de la oferta del marketing directo en el País Vasco (2000-2002)*. Universidad del País Vasco, 2004.
- INFOADEX. *Estudio de la inversión publicitaria en España 2009*. Madrid, Febrero de 2009.
- . *Estudio de la inversión publicitaria en España 2010*. Madrid, Febrero de 2010.
- . *Estudio sobre la inversión publicitaria en las comunidades del País Vasco y Navarra en 2009*. Publicado en marzo de 2010 por mediación de la empresa Zosmamedia.
- LEÓN SÁEZ DE YBARRA, José Luis; ETXEBARRIA GANGOITI, Joseba A. *Agencias de publicidad y anunciantes en mercados locales: País Vasco*. Universidad del País Vasco, 2003.
- LÓPEZ LITA, Rafael. *Las agencias de publicidad. Evolución y posicionamiento futuro*. Castellón: Publicaciones de la Universitat San Jaume I, 2001.
- MONGE BENITO, Sergio; ETXEBARRIA GANGOITI, Joseba A. "Profesionales de la publicidad en la comunidad autónoma vasca: áreas de competencia técnica y necesidades formativas". *Revista Zer de Estudios de Comunicación*. Vol. 14, nº 27. Universidad del País Vasco, noviembre, 2009; pp. 349-368.
- PORTER, Michael E. *Chapter 1.2. "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index"*. En: *Global Competitiveness Report 2002-2003*. World Economic Forum, 2003.
- VICTORIA MÁAS, Juan Salvador (ed.). *Reestructuras del sistema publicitario*. Ariel Comunicación, 2005.