



Facultad de  
Economía y Empresa  
Universidad Zaragoza

# TRABAJO FIN DE GRADO

## Estrategia para competir en un sector en crisis: Gestión de un cliente global en el ámbito de las agencias de medios

AUTORA: M<sup>a</sup> Loreto Díaz-Calderón Horcada  
DIRECTORA DEL PROYECTO: Nieves García Casarejos

## **SÍNTESIS DEL ESTUDIO**

El estudio que se presenta a continuación analiza la situación en la que se encuentran en la actualidad las agencias de medios líderes en el mercado español y profundiza en el modo en que estas organizaciones pueden aprovechar sus ventajas competitivas para trazar una estrategia adecuada que les permita mejorar su competitividad y sobrevivir a un sector en crisis. Para ello, se analizará el comportamiento que ha presentado la industria de la publicidad convencional en el mundo y en España durante el periodo 2007-2011, así como los principales factores que influyen sobre las agencias de medios. De acuerdo a los resultados obtenidos, se estudiará la viabilidad de que estas agencias de medios españolas implanten una estrategia de diferenciación basada en la gestión de un cliente global, apostando en todo momento por la innovación.

**INDICE**

<b>1. OBJETIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>3.LAS AGENCIAS DE MEDIOS Y SU ENTORNO .....</b>	<b>6</b>
3.1.ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA PUBLICIDAD CONVENCIONAL .....	7
3.2.ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS.....	15
3.3 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DAFO .....	24
<b>4.VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS.....</b>	<b>27</b>
<b>5.DETERMINACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>34</b>
<b>6.RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>7.BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO I: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA PUBLICIDAD CONVENCIONAL .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO II: ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS .....</b>	<b>46</b>

## **1 OBJETIVO**

El ciclo de inestabilidad económica por el que atraviesa nuestro país en estos momentos está afectando de manera muy negativa a muchos sectores obligando a las empresas a tener que renovar sus estrategias. Dentro de este contexto, el sector de la publicidad convencional (televisión, medios impresos, radio, cine, exterior y digital) se va visto especialmente perjudicado: Mientras que la inversión mundial disminuyó tan sólo un 0.21% durante el periodo 2007-2011, en España el descenso fue del 31%. Así, el objetivo de este proyecto es estudiar el perfil de las agencias de medios líderes que operan en nuestro país, determinar en qué medida les afecta los cambios acontecidos en el entorno e identificar cuáles son elementos diferenciadores en los que podrían basar sus estrategias para evitar una pérdida de competitividad.

## **2 INTRODUCCIÓN**

El estudio que se presenta a continuación pretende estudiar las agencias de medios, compañías especializadas en la planificación de campañas publicitarias, la contratación y venta de espacios publicitarios y la realización de estudios de investigación publicitaria.

La revista *virket.com* especializada en noticias de negocios, ciencia, empresas y tecnológica, define a las agencias de medios como *empresas que gestionan las compras de medios, generando grandes volúmenes y consiguiendo así menores costos, ofreciendo a sus clientes un mejor precio que si fueran directamente con los medios y una mejor integración con cada uno de ellos vía un solo canal.*

No siempre las agencias han tenido el papel ni la importancia que representan en la actualidad. Estas organizaciones nacieron de la mano de la imprenta y los primeros diarios, quedando recogidas sus funciones dentro de un departamento especializado en la administración de una agencia de publicidad. Dada la simplicidad del mapa de medios, en estos primeros años, actuaban como brokers independientes, comprando espacios publicitarios y revendiéndolos en mercados. Esta situación cambió a mediados del siglo veinte, cuando la televisión empezó a comercializarse y los avances tecnológicos hicieron populares otros medios como la radio, el cine o la vía pública. Viendo las nuevas oportunidades que podían generar estos nuevos medios de comunicación, las empresas comenzaron a trazar sus estrategias comerciales en torno a

la marca y comenzaron a demandar soluciones en lo referente a redacción de los anuncios, acompañamiento de ilustraciones y recomendación de medios. *“Es indiscutible que entre el panorama de medios (español) de 1969 y el actual media un abismo. Evidentemente la forma de entender la publicidad en los medios se afronta de otra manera mucho más técnica, más profesional y más exigente” (Jesús Quesada- Presidente AMPE, 2007-2010)*<sup>1</sup>

De este modo, el agente, figura que hasta entonces colaboraba con el medio, pasa a ser un profesional que trabaja con y para el anunciante. Sin embargo, habrá que esperar hasta la década de los ochenta, momento en el que la inversión en publicidad experimenta el mayor crecimiento de todos los tiempos, para que las primeras agencias de medios (denominadas entonces centrales de compras) se desvinculen de las agencias de publicidad y se hagan un hueco dentro de la industria de la publicidad ofreciendo al anunciante un ahorro en los costes de las compras de medios a cambio de una pequeña comisión. La buena aceptación que recibieron estas organizaciones por parte del mercado, las condujo a un proceso de expansión y concentración a nivel global que trajo consigo múltiples fusiones y adquisiciones durante los años noventa. Actualmente, el mercado mundial de agencias de medios está repartido de la siguiente manera: 15 marcas globales pertenecientes a 6 grandes Holdings Corporativos, una red global de agencias independientes, además de las marcas que cada mercado ha ido generando localmente.

Así, las agencias de medios, tal y como hoy se conocen, son organizaciones de reciente creación que se han visto fuertemente influenciadas a lo largo del tiempo por los cambios sucedidos en su entorno. Dada la inestable situación por la que atraviesa hoy en día la industria de la publicidad debido no sólo a la crisis económica si no también a los fuertes cambios tecnológicos, cabría preguntarse ¿Cuál es el entorno en el que operan las agencias de medios? ¿Dónde residen en la actualidad sus ventajas competitivas? ¿De qué modo pueden implantarse estrategias que les ayuden a consolidar su posición en el mercado y sobrevivir a un entorno cambiante?

De este modo, la realización de este estudio nos permitirá dar respuesta a las siguientes cuestiones:

---

<sup>1</sup> AMPE: Asociación de Medios Publicitarios de España

- Cómo ha evolucionado el sector de la publicidad convencional en las distintas regiones económicas del mundo en el periodo 2007-2011. Y dentro de ese contexto, determinar cuál es la situación en la que se encuentra España.
- Qué influencia tienen los factores externos (situación económica y avances tecnológicos) sobre el sector de la publicidad convencional en España.
- Determinar cuál es el grado de concentración de la actividad de compra venta de espacios publicitarios en España y determinar cuáles son las agencias que dominan el mercado.
- Definir las características de las agencias de medios líderes el mercado español (volumen de explotación, nivel de inversión publicitaria que gestionan, presencia internacional, estructura organizativa, etc)
- Determinar cómo ha influido la evolución del sector de la publicidad convencional en España sobre la actividad de las principales agencias de medios.
- Cuáles son las ventajas competitivas que poseen las agencias de medios que dominan el sector de la publicidad convencional en España y qué oportunidades tienen de explotarla dentro del mercado español.
- Proponer posibles estrategias que podrían adoptar las agencias de medios que les permitan aprovechar dichas ventajas competitivas.

La metodología de trabajo será el análisis de fuentes de información secundarias (entre las que se incluyen estadísticas, bases de datos, informes de empresas y análisis sectoriales) de las que se extraerá la información necesaria que permita elaborar un análisis DAFO que recoja los principales factores tanto externos como internos que influyen sobre las agencias de medios que dominan el mercado español y una matriz McKinsey que nos ayude a determinar sus ventajas competitivas. Una vez llegado a ese punto, y en base a los resultados obtenidos, se propondrán posibles soluciones para la implantación de estrategias.

### **3 LAS AGENCIAS DE MEDIOS Y SU ENTORNO**

El propósito de este primer apartado es realizar un análisis DAFO de las agencias de medios que operan en España, para lo cual será necesario analizar tanto los aspectos que influyen en el entorno como los que atañen directamente a estas organizaciones. El periodo elegido para realizar el análisis es el comprendido entre los años 2007 y 2011,

se trata de un periodo relevante puesto que han sido unos años de gran inestabilidad económica que han exigido una reestructuración en muchas empresas a nivel nacional.

En concreto, el análisis del entorno se va a centrar en *la publicidad en medios convencionales* (televisión, radio, exterior, medios impresos y digital), puesto que en torno a estos medios gira el negocio de las agencias. La publicidad no convencional (el marketing telefónico, actos de patrocinio deportivo, ferias, exposiciones, animación en el punto de venta, juegos promocionales, etc) quedará fuera del ámbito de estudio. La inversión en medios convencionales tiene una relevancia considerable dentro de la industria de la publicidad: En el año 2011 representaba el 45,6% de la inversión publicitaria total en España, aunque este porcentaje ha disminuido ligeramente en los últimos años (en 2007 era del 49,6%).

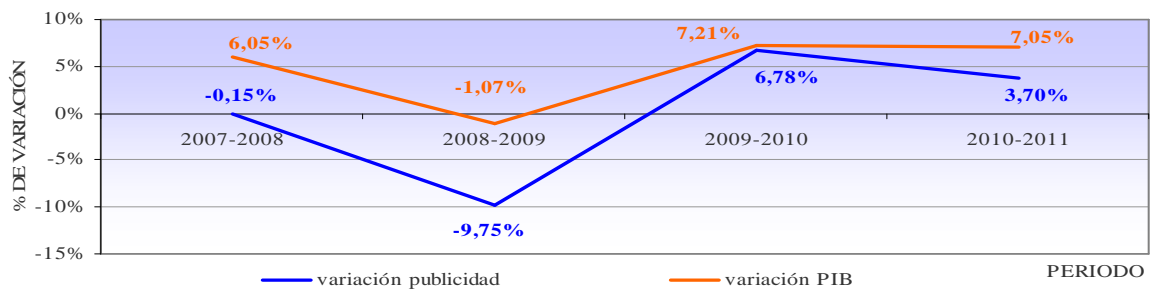
### **3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA PUBLICIDAD CONVENCIONAL**

Puesto que conocer el comportamiento del sector es imprescindible a la hora de invertir recursos, se va a analizar como ha variado el volumen de inversión publicitaria como consecuencia de las fluctuaciones económicas y los avances tecnológicos que se han sucedido en los últimos cuatro años para intentar comprender cuál es la situación actual.

De este modo, la primera cuestión a abordar será ¿de qué manera ha afectado la evolución del conjunto de la economía en el sector de la publicidad convencional? Para su análisis, los datos han sido obtenidos de una base de datos facilitada por Zenith Optimedia (en la que se detalla las cifras de inversión en publicidad convencional y el PIB cada uno de los países del mundo), y permitirán determinar cuál es la situación de la industria de la publicidad convencional en el mundo, para focalizar luego la atención en el caso particular de España.

Gráfico 2.1. I

Volumen de inversión en publicidad mundial en relación con el PIB. Millones de \$



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Zenith Optimedia

Tal como queda reflejado en la gráfica anterior, el estudio comienza en el año 2007, en una etapa de esplendor económico, reflejo de ello es que el PIB mundial aumentó un 6,05% durante el periodo 2007-2008. En los años posteriores se entró en una fuerte recesión, que tuvo su origen en Estados Unidos, y que provocó un descenso del 1,07% en el PIB mundial, afectando de manera diferente a las distintas potencias económicas<sup>2</sup>. A partir de entonces, el sistema económico y financiero internacional ha ido recuperando lentamente las posiciones perdidas. El análisis de esta variable pone de manifiesto el auge de las economías emergentes y el declive de las regiones desarrolladas.

Dentro de este contexto de inestabilidad económica, el sector de la publicidad convencional se ha visto especialmente perjudicado. Sus caídas han sido más pronunciadas que los descensos del PIB y la recuperación más lenta, tanto es así que entre los años 2008 y 2009 el PIB disminuyó un 1,07% pero la inversión en publicidad lo hizo un 9,75%. En el momento en que se desató la crisis mundial, el nivel de inversión en publicidad convencional era 462.254,89 M\$ y cuatro años después de tan sólo 461.280,49 M\$.

No obstante, tal como queda reflejado en la gráfica 2.1.II, esta situación afecta de manera muy distinta a las distintas potencias económicas. El nivel de inversión en publicidad comienza a decaer en el Norte de América en el año 2007 arrastrando posteriormente al resto de regiones y provocando una caída generalizada que afecta de manera más acusada a las regiones desarrolladas. Así, durante el periodo objeto de estudio, América del Norte ha visto disminuir su inversión un 12%, Europa Occidental

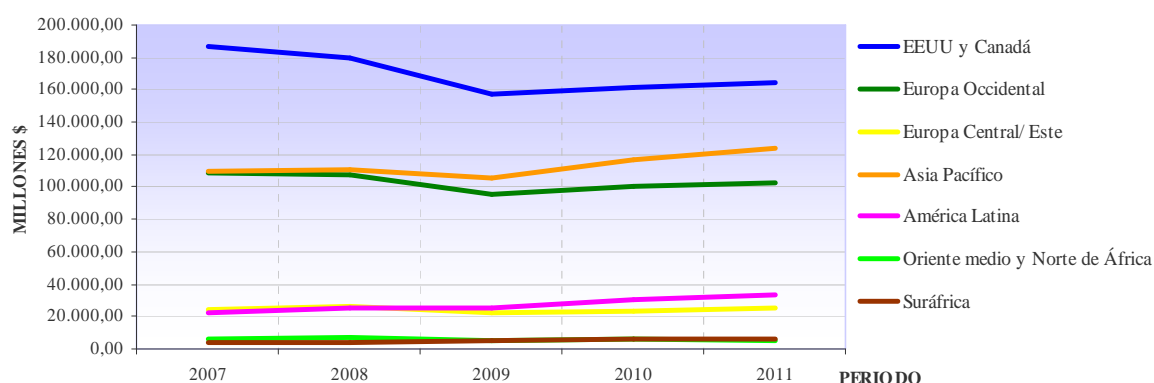
<sup>2</sup> El PIB en las regiones de Asia Pacífico, América Latina y Sudáfrica aumentó pero en menor medida que los años anteriores. Por el contrario, América del Norte, Europa y Oriente Medio presentaron desviaciones del PIB negativas



lo ha hecho un 6,21% y Oriente Medio un 9,61%. Por el contrario, la regiones que más incremento presentan son África subsahariana (+54,02%), América Latina (+50,26%) y Asia Pacífico (+12,91%).

Gráfico 2.1. II

Volumen inversión en publicidad en las distintas regiones del mundo. Millones de \$



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Zenith Optimedia.

Una vez conocida la situación de cada una de las regiones cabe preguntarse cuáles son los países que dominan la industria publicitaria y en qué medida se han visto afectados por el auge de las economías en desarrollo. En base a los datos facilitados por Zenith Media se ha elaborado la tabla 2.1.I que recoge los quince países con mayor volumen de inversión en publicidad convencional. Junto a los datos del año 2011 se incluye un símbolo que indica la evolución en el ranking que presentan cada uno ellos; además, se ha destacado en color rojo aquellos que presentan unos niveles de inversión en 2011 inferiores a los del 2007.

Tabla 2.1.I

Ranking de países por volumen de inversión en publicidad. Millones de \$

2007			2011		
1	EEUU	177.652	EEUU	↓	154.129
2	Japón	55.063	Japón	=	45.358
3	Alemania	24.994	China	↑	30.920
4	Reino Unido	19.673	Alemania	↓	24.441
5	China	17.081	Reino Unido	↓	18.359
6	Francia	12.884	Brasil	↑	16.012
7	Australia	10.750	Francia	↓	12.910
8	España	10.576	Australia	↓	11.417
9	Brasil	10.524	Canadá	↑	10.526
10	Italia	10.028	Corea del Sur	↑	9.809
11	Canadá	9.448	Italia	↓	8.437

12	Corea del Sur	8.012	Rusia	↑	8.278
13	Rusia	7.198	España	↓	7.206
14	Holanda	5.697	África del Sur	↑	6.433
15	México	4.242	India	↑	5.876

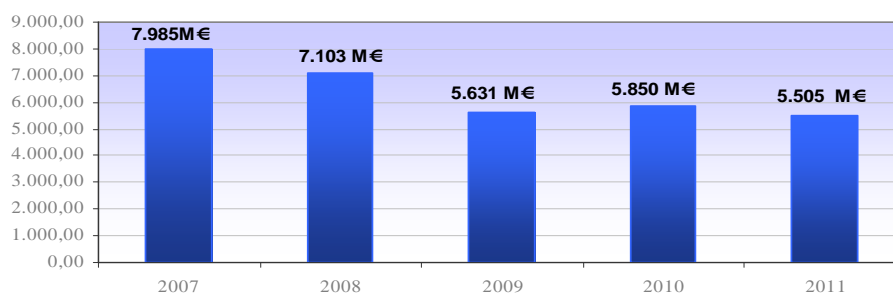
Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Zenith Optimedia.

Durante todo el periodo analizado, Estados Unidos ha sido líder mundial en cuanto a volumen de inversión en publicidad convencional seguido de lejos por Japón. Sin embargo, todos los países pertenecientes a Europa Occidental (Alemania, Reino Unido, Francia, España, Italia, y Holanda) han perdido posiciones respecto al año 2007. China es el país que mayor incremento presenta (en año 2011 invirtió un 81% más que en 2007) y logra consolidar una tercera posición. Los países emergentes de Brasil, Corea del Sur y Rusia también cuentan con crecimientos significativos del 52,2%, 22,5% y 15% respectivamente. Cabe destacar la incorporación de Sudáfrica e India, que se colocan entre los quince primeros puestos en el ranking. Por último, señalar que aquellos países que en el año 2011 presentaron un volumen de inversión en publicidad convencional inferior al año 2007 pertenecen a zonas desarrolladas: Alemania (-2,21%), Reino Unido (-6,68%), Estados Unidos (-13,24%) e Italia (-15,87%); siendo España la potencia que mayor decremento presenta (-31,86%).

Este dato pone de manifiesto la delicada situación por la que atraviesa nuestro país en estos momentos y cómo este hecho tiene repercusión directa en el sector de la publicidad. En el año 2007 España invirtió en publicidad convencional 7.985 M€, si bien desde entonces esa cifra no ha hecho más que disminuir de manera constante. En el año 2010 parecía que el nivel de inversión comenzaba a recuperarse pero fue efímero, puesto que el año siguiente el volumen volvió a caer hasta los 5.505M€.

Gráfico 2.1.III

*Inversión en publicidad de medios convencionales. España. Millones de \$*

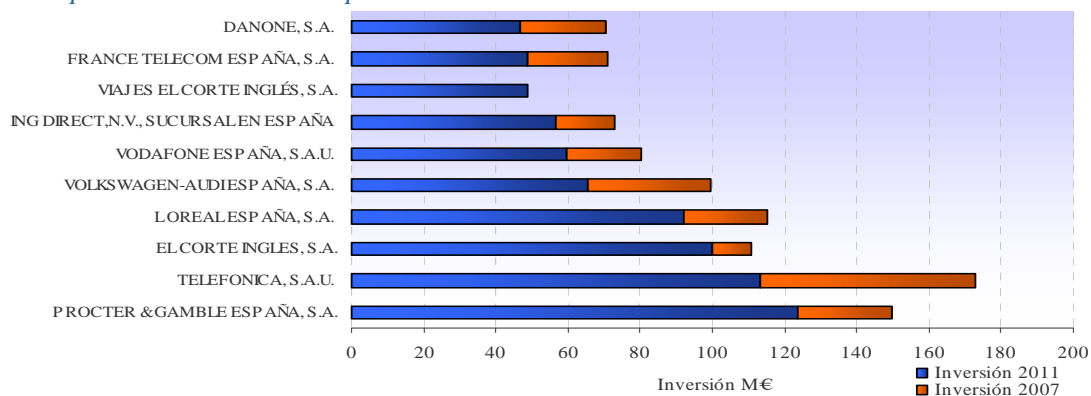


Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Infoadex.

La causa del declive del sector podría deberse al endeudamiento generalizado que afecta a nuestra economía. Tanto la empresa privada como el gobierno buscan la manera de reducir gastos y, como consecuencia de ello, se ha resentido el presupuesto destinado al marketing. Por una parte, el gobierno ha recortado la partida del presupuesto dedicada a publicidad institucional, en el año 2012 se destinarán a este fin 35 millones de euros, lo que supone una reducción del 56% respecto al año anterior.<sup>3</sup> Por la otra, las empresas privadas también se han visto obligadas a reducir su partida de gasto publicitario. Prueba de ello es la evolución de la inversión en publicidad de los diez mayores anunciantes del mercado español, que se muestra a continuación.

Gráfico 2.1.IV

*Principales anunciantes en España año 2011. Millones de €. Evolución 2007-2011*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Infoadex.

Tal como queda recogido en la gráfica 2.1.V. elaborada a partir de datos publicados por Infoadex<sup>4</sup>, en año 2011 todas las compañías analizadas disminuyeron su nivel de inversión respecto al año 2007, con la excepción de Viajes El Corte Inglés que aumentó un 2,66%. Los mayores descensos recaen sobre Telefónica S.A.U. (-34,51%), Wolkswagen-Audo España, S.A. (-33,8%) y Danone S.A. (-33,6%). Un dato significativo es que de los diez anunciantes sólo tres son de origen español (Telefónica S.A., El Corte Inglés y Viajes El Corte Inglés); el resto, son compañías globales que operan en nuestro país bajo su delegación local (Procter&Gamble España, L'Oreal España, Vodafone España, etc). Para concluir, destacar que el mercado español concentra una parte considerable de la inversión publicitaria en mano de unas pocas empresas: Las diez compañías mencionadas acaparaban en el

<sup>3</sup> Según información facilitada por el diario Expansión el 4 de Mayo de 2012

<sup>4</sup> Infoadex publica anualmente el ranking de los mayores anunciantes en España. Ver anexo I

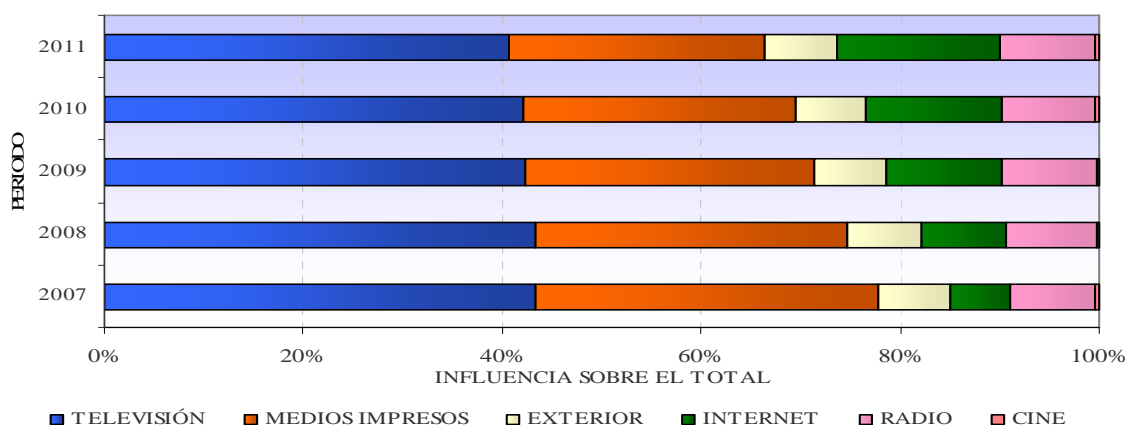
año 2011 un total de 755,90 millones de euros, lo que supone el 13,73% de la inversión total en publicidad de medios convencionales (5.505M€)

De la información previa se deduce que en los últimos años se ha producido una reestructuración del sector publicitario a nivel mundial y dentro de este contexto nuestro país se ha visto especialmente perjudicado debido a la grave crisis por la que atraviesa. Sin embargo, el factor económico no es el único causante del declive de la industria publicitaria, se debería también tener presente que el sector está atravesando por una época de grandes cambios tecnológicos que están afectando a la forma de organizar del trabajo, la manera de actuar de los agentes del mercado, etc. Por ello, se va a comparar como han ido variando las preferencias de las empresas españolas a la hora de comunicarse con sus clientes y se analizará la manera en que la digitalización influye en la industria publicitaria. Para ello, se utilizarán como base los informes publicados por Infoadex , de los cuales se ha extraído la información que consta en el anexo I.

Tal como se ha mencionado anteriormente, el conjunto de la inversión publicitaria en España ha disminuido un 30% en los últimos cuatro años, sin embargo, realizando un desglose por medios se detecta que la evolución ha sido desigual: la televisión, el medio exterior radio y cine presentan unas desviaciones negativas que se sitúan en torno a la media, los medios impresos caen de manera más pronunciada y el digital es el único que aumenta. Se procede a analizar cada uno de ellos por separado:

Gráfico 2.1.V

*Evolución de la inversión en medios tradicionales en España . Millones de €*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Infoadex.

*La televisión*, una de las formas de entretenimiento más extendidas durante décadas, es el medio más utilizado por las empresas para emitir sus anuncios. A pesar

de ello, sus ingresos en publicidad fueron de 2.237,2 M€ en el año 2011, lo que supone una disminución del 36% respecto al 2007. Habría que tener presente que los cambios legislativos en España han afectado directa y negativamente a la inversión en este medio desde que el 1 de enero de 2010 se suprimiera la publicidad en TVE.

Aunque *los medios impresos* (que engloban prensa, revistas y dominicales) ocupan la segunda posición, son los que presentan una mayor disminución en volumen de inversión: En 2007 se invirtieron 2.749,70M€ y en 2011 tan sólo 1.415,20M€, es decir un 49% menos. Esto significa que, durante el periodo analizado, han pasado de representar un 34,43% de la inversión total a tan sólo un 17,72%. La causa habría que buscarla en un cambio en los hábitos de consumo, ya que han decaído las ventas de las ediciones en papel al tiempo que han aumentado las ediciones digitales.

*La radio* contaba con un volumen de inversión en publicidad de 524,90 M€ en 2011, siendo uno de los medios que más estabilidad ha mostrado gracias a que cuenta con una cartera de clientes fieles que tradicionalmente han apostado por el medio radio en sus comunicaciones: la enseñanza, los juegos y apuestas, la salud, la banca, etc. Su participación respecto a la inversión total ha variado en apenas 1.9 puntos porcentuales en el periodo analizado: si en 2007 un 8,49% de la inversión total se invertía en radio, en el 2011 su participación era del 6,57%.

*El medio exterior* (que incluye vallas, carteles, mobiliario urbano, etc) presenta una disminución del 29% en los últimos cuatro años (de 568M€ en 2007 a 402,80M€ en 2011), pero su participación sobre el total ha decrecido solamente un 2,07%.

Aunque *el cine* es el medio que menos inversión absorbe, tan sólo 25,8 M€ en 2011, no ha perdido posiciones en la participación sobre la inversión total (cuenta con una variación casi imperceptible del -0,1%), hecho que podría venir motivado por las nuevas oportunidades que ofrece la digitalización de las salas, de hecho, los anuncios en tres dimensiones han aumentando las posibilidades creativas de las marcas.

Tabla 2.1.II

Variación de la inversión en medios tradicionales en España . Millones de €

MEDIOS	2007	2011	Evolución
TELEVISIÓN	3.468,60	2.237,20	-36%
MEDIOS IMPRESOS	2.749,70	1.415,20	-49%
EXTERIOR	568,00	402,80	-29%
DIGITAL	482,40	899,20	86%
RADIO	678,10	524,90	-23%
CINE	38,40	25,80	-33%
<b>TOTAL</b>	<b>7.985,20</b>	<b>5.505,10</b>	<b>-31%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Infoadex

Por último, *el medio digital*, ocupa la tercera posición en cuanto a volumen de inversión y se sitúa cada vez más cerca de los medios impresos. Ha pasado de invertir 482,4M€ en el año 2007 a 899,20M€ en 2011, lo que supone un notable incremento del 86%, siendo el único medio que ha visto incrementar su volumen de inversión en el periodo que nos ocupa. La publicidad digital se materializa en campañas de Internet y móvil contando cada uno de ellos con dos formatos diferentes: *Display* y *Search*<sup>5</sup>.

Tabla 2.1.III

Publicidad digital en España 2011.(millones de €)

PUBLICIDAD DIGITAL			
899,24M€			
MOVIL		INTERNET	
16,13M€		883,11M€	
SEARCH	DISPLAY	SEARCH	DISPLAY
2,70 M€	13,43M€	457,17M€	425,94M€

Fuente 4º Estudio de Inversión en Marketing y Publicidad Móvil en España” Mobile Marketing Association

Tal como refleja la tabla anterior, la mayor parte de la publicidad digital, un 98% del total se invierte en Internet (repartida proporcionalmente entre formato gráfico y texto). Sin embargo, la inversión en marketing en el medio móvil ha crecido de manera espectacular en los últimos cuatro años, un 321,2%. Ha pasado de contar con un volumen de inversión de tan sólo 15,1 M€ en el 2007 a 63,6 M€ en 2011. El mayor crecimiento lo experimentó en el periodo 2007- 2008 (87,4%) y, aunque

<sup>5</sup> El término *display* se engloba los *banners* estáticos (al hacer *click* en ellos redirigen a una página web), piezas dinámicas (permiten interactuar con el anuncio) y vídeos online. La publicidad *Search* se materializa en simples frases intercaladas en los resultados de los motores de búsqueda.

posteriormente se vio ralentizado, en el último año ha vuelto a reactivarse el crecimiento debido a la comercialización de los *tablets* y los teléfonos inteligentes (*smartphones*).<sup>6</sup>

De este modo, es posible afirmar el sector de la publicidad convencional en nuestro país se está viendo afectado de manera significativa por las innovaciones tecnológicas. La inversión en el medio digital se está viendo favorecida por lo que se denomina hoy en día la “Segunda Revolución de Internet”; que está introduciendo en el mercado un nuevo modelo de publicidad, no unidireccional sino de interacción con el cliente, donde el objetivo ahora es crear un ambiente generador de relaciones entre consumidores y la marca. Ante esta situación los medios tradicionales deben reflexionar acerca del modo de adaptar sus modelos de negocio a la era nueva digital para evitar quedarse obsoletos.

### **3.2 ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS**

Hasta ahora, el estudio se ha centrado en el entorno que se mueven las agencias de medios. Se ha analizado la situación de la industria de la publicidad convencional y determinado cuánto y dónde se invierte. El siguiente paso, será analizar el perfil de las agencias que dominan el mercado español y analizar si éstos líderes son Holdings Corporativos, agencias de medios independientes u organizaciones locales. Se explicará cuales son sus funciones y características y se determinará su estructura y la importancia que tienen dentro del sector.

Para determinar cuáles son las principales de agencias de medios que operan en nuestro país, se ha utilizado la base de datos SABI, en la que quedan recogidas todas las empresas que operan en España. Tomando como referencia la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) del Instituto Nacional de Estadística, hemos extraído la información relacionada en el código CNAE 09 número 7311, que engloba la prestación de servicios de publicidad incluidos, el asesoramiento, los servicios de creativos, la producción y compra de material publicitario.

---

<sup>6</sup> Para más información ver anexo I

Tabla 2.2.I

*Actividades englobadas en el código CNAE 09 nº 7311.*

- La creación y realización de campañas publicitarias:
  - la creación y colocación de publicidad en periódicos, revistas, radio, televisión, Internet y otros medios de comunicación
  - la creación y colocación de publicidad exterior en carteles, vallas publicitarias y tabloneros de anuncios, la decoración de escaparates, el diseño de salas de muestras, la colocación de anuncios en automóviles y
  - la publicidad aérea
  - la distribución o entrega de material publicitario o de muestras
  - la creación de stands y otras estructuras y lugares de exposición
- La realización de campañas de marketing y otros servicios publicitarios destinados a atraer y conservar clientes:
  - la promoción de productos
  - el marketing en el punto de venta
  - la publicidad por correspondencia directa
  - el asesoramiento en marketing

Fuente: INE

La base muestra que hay 16.702 empresas operando en el mercado español recogidas bajo este código, por lo que para simplificar se ha seleccionado una muestra en base a los siguientes criterios:

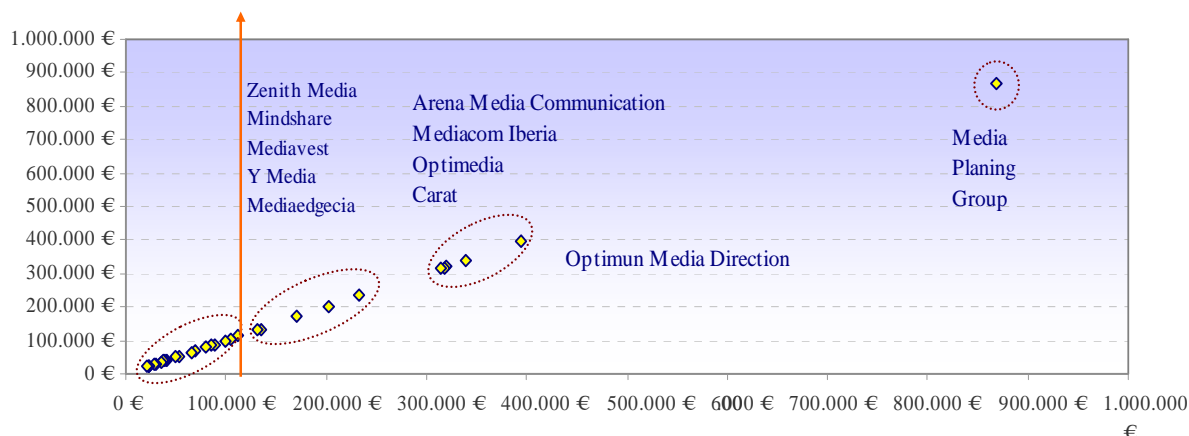
- 1º) Se ha clasificado las compañías de acuerdo a su volumen de explotación y se han seleccionado a las cien primeras (ver anexo II).
- 2º) Dentro del código 7311 se recogen empresas que realizan actividades muy diversas dentro del campo de la publicidad. Por ello, se han extraído del Top100 del apartado anterior las agencias de medios (ver anexo 2). Un total de 31 sociedades que juntas suman un resultado de explotación de 4.537.537 miles de euros, el 43% del total.

Agrupando dichas empresas en función de su volumen de explotación aparecen cuatro segmentos representativos, tal como queda reflejado en la gráfica 2.2.I



Gráfica 2.2.I.

Segmentación de las agencias de medios en relación al resultado de explotación. Miles de €.



Fuente: Elaboración propia a partir en base a los datos extraídos de SABI

Media Planning Group, la primera central de medios que apareció en el mercado español, es la agencia que lidera la lista con un volumen de explotación de 868.927m€. Le siguen de lejos Optimun Media Dirección (OMD), Arena Media Communications, Mediacom Iberia, Optimedia y Carat España, todas ellas con un resultado que oscila entre los 300.000 y 400.000 miles de euros. En el siguiente grupo se encuentran Zenith Media, Mindshare Mediavest y Starcom Mediavest, Inteligencia Ymedia y Mediaedgencia, cuyos resultados superan los 130.000m€. El cuarto y, último grupo, conjunto recoge las dieciocho agencias restantes. A la vista de estos datos deducimos que en el mercado español la actividad de compra-venta de medios está dominada por unas pocas empresas que cuentan con un gran volumen de actividad.

A partir de aquí se centrará el estudio en estas agencias que lideran el mercado español de compra-venta de espacios publicitarios. Se pretende determinar cuáles son los rasgos que las caracterizan y comprender de que manera se han visto afectadas por la contracción que ha sufrido el sector. A partir de información recopilada en Einforma, Infoadex, Recma y las páginas web corporativas se ha elaborado la tabla 2.2.II que recoge algunas variables destacables como son la sede social, el grupo de comunicación al que pertenecen, el año de creación, volumen de explotación, número de empleados y presencia internacional.

Cabe destacar que la mayor parte se concentran en la Comunidad de Madrid y son empresas de reciente creación, de hecho, todas ellas emergieron a partir de la década de los ochenta. A pesar de su corto recorrido de ejercicio profesional, las agencias

han sabido hacerse un hueco dentro de la industria publicitaria. Según determinó M.A. Pérez en un estudio para la Universidad Complutense de Madrid<sup>7</sup>, “Las agencias de medios se han tecnificado rápidamente y han sabido evolucionar en la oferta de servicios al anunciante (...) Dado que las inversiones que manejan suponen un porcentaje elevado del presupuesto publicitario, parece que inclina a los anunciantes a mantener una cierta consideración hacia ellas” (M.A. Pérez, 2008)

Tabla 2.2.II

*Principales agencias de medios en relación al resultado de explotación.*

Agencia de medios	Sede	Holding de comunicación	Año creación	Últimos ingresos de explotación (2009/2010)	Nº empleados	Presencia internac
MEDIA PLANNING GROUP	BARCELONA	HAVAS MEDIA ESPAÑA	1988	868.927 m€	400	50
ARENA MEDIA COMMUNICATION	MADRID		1993	338.635 m€	100	9
INICIATIVAS DE MEDIOS	MAJADAHONDA	INTERPUBLIC GROUP	1994	104.191 m€	65	47
OPTIMEDIA	MADRID	PUBLICIS GROUPE	1974	318.490 m€	-	52
ZENITH MEDIA	MADRID		1997	233.541 m€	-	52
STARCOM MEDIAVEST GROUP IBERIA	MAJADAHONDA		1988	169.896 m€	132	55
MEDIACOM IBERIA	MADRID	WWP MARKETING COMMUNICAT.	1999	320.266 m€	100	54
MINDSHARE SPAIN	MADRID		2008	201.701 m€	120	55
MEDIAEDGE CIA	MAJADAHONDA		1995	131.621 m€	108	58
INTELIGENCIA Y MEDIA	MADRID	Y MEDIA	1995	134.939 m€	37	1
CARAT ESPAÑA	MADRID	AEGIS MEDIA IBERIA	2004	313.792 m€	169	56
OMD	MADRID	OMNICOM GROUP	1989	384.313 m€		

Fuente: Elaboración propia a partir en base a los datos extraídos de SABI, Infoadex y Einforma.

De las doce agencias que seleccionadas, sólo una opera de manera independiente: Inteligencia y Media. El resto están participadas por grandes holdings<sup>8</sup>. Para tener una idea de la dimensión de estos grupos basta decir que WWP ingresó en 2011 11.593M€, Omnicom 9.957M€, Publicis Group 5.816M€, Interpublic Group of companies 5.024,60M\$, Grupo Havas 1.645M€ y Aegis Group 1.135M€. La pertenencia a estos grupos empresariales otorga a las agencias una serie de ventajas específicas:

<sup>7</sup> “La mediación de las agencias de publicidad y las agencias de medios”. M.A. Pérez Ruiz. Universidad Complutense de Madrid. 2008.

<sup>8</sup> Para más información ver la tabla 4 del anexo II

- Facilidad de acceso a recursos: financieros, how-know, etc... gracias al apoyo de grandes estructuras. Así, los principales grupos de comunicación acapararon durante el año 2011 el 82,52% del volumen total de nuevo negocio, mientras que las agencias independientes solamente se quedaron con el 17,48%<sup>9</sup>
- Facilidad de adaptación a las necesidades de los clientes. Dentro de los grandes grupos se engloban empresas especializadas en actividades concretas, como puede ser el medio digital, el único que está en auge en estos momentos. Por ejemplo, el grupo Havas posee una agencia de Mobile Mobex, otra de publicidad online Media Contact y el grupo Aegis es propietaria de la red digital Isobar.
- Dado que los grupos que las engloban son mundiales, las compañías cuentan con amplia capacidad y recursos para operar a nivel global: MPG opera en 50 países distintos, Mediaedgencia en 59, etc.
- Les ayuda a consolidar su posición a nivel mundial. Cabe destacar que todas estas agencias no sólo son líderes en el mercado español, si no que lo son también a nivel global. A partir del estudio “Overall Billings 2011” publicado por Recma, se ha elaborado la tabla 2.2.III. en la que se muestra el volumen de las agencias que conforman la muestra. La lista la lidera Starcom media Vest con un 10,72% de la cuota de mercado, seguida por OMD (10,67%) y Mindshare (9,14%). Añadir, asimismo, que todas ellas acaparan el 74,92% de la cuota de mercado mundial.

Tabla 2.2.III

*Volumen de facturación y cuota de mercado. Principales agencias de medios a nivel global.*

<b>CUOTA DE MERCADO</b>	<b>AGENCIA</b>	<b>Facturación 2011 US\$m</b>
10,72%	Starcom media Vest	34.288,00
10,67%	OMD	34.111,00
9,14%	Mindshare	29.237,00
8,73%	Mediacom	27.913,00
8,65%	Zenith	27.655,00
8,47%	Carat	27.074,00
7,86%	Mediaedgencia	25.128,00
4,75%	MPG	15.183,00

<sup>9</sup> Según datos facilitados por Grupo Consultores en el Análisis del nuevo negocio de las agencias creativas y agencias de medios.

4,07%	Initiative	13.021,00
1,33%	Optimedia	4.241,00
0,58%	Arena	1.863,00

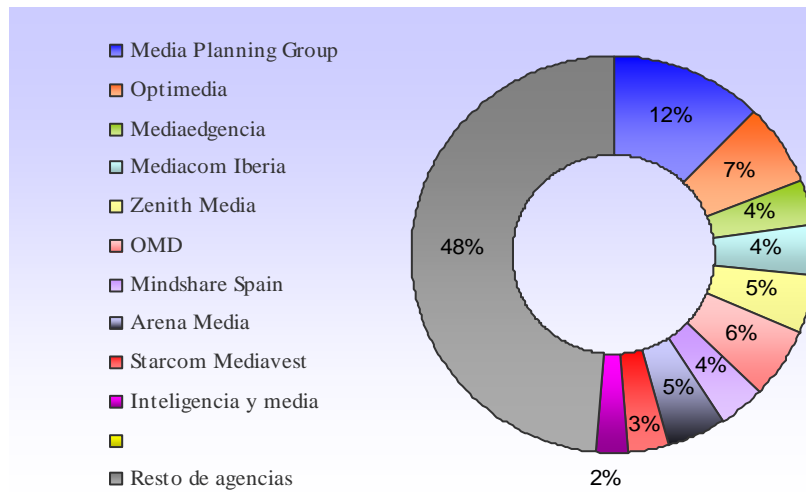
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio "Overall Billings 2011". Recma

Para determinar cuál es el grado de concentración de la actividad de compra-venta de espacios publicitarios se analiza, primeramente, cuál es el volumen de publicidad convencional que gestionan las agencias de nuestra muestra. Del estudio infoadex "Agencias de Publicidad y Agencias de Medios 2012", se ha extraído la información necesaria para elaborar la gráfica 2.2.II que refleja de manera visual como las agencias seleccionadas (con la excepción de Carat de la cual no se disponen datos) gestionaron un volumen total de 2.824 M€ lo que supone un 51,3% del total de inversión publicitaria española en medios convencionales en 2011 (5.505M€). La agencia que mayor inversión gestionó fue Media Planning Group (679M€), seguida por Optimedia (358M€) y OMD (315M€). De modo que, cabe afirmar que se trata de un sector altamente concentrado: doce de las principales compañías se reparten más de la mitad de la cuota de mercado.

La gran relevancia que tienen las agencias de medios dentro del sector de la publicidad convencional en España se debe a que la mayoría de los anunciantes confían en la labor de las agencias a la hora de gestionar sus presupuestos en publicidad. "Entre el 48% y 78% de los anunciantes encomiendan a las Agencias de Medios los siguientes servicios: investigación, estrategia, planificación tácita, negociación, compra de medios (...) y planificación en Internet. Sólo entre el 13% y el 29% de las empresas suelen gestionar ellos mismos dichas funciones o se ayudan ocasionalmente de las Agencias" (M.A. Pérez, 2008)

Gráfica 2.2.II

*Volumen de publicidad convencional por las principales agencias.*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Infoadex

A continuación, se analiza el tipo de cliente al que se dirigen las agencias seleccionadas para el estudio, a partir de la información facilitada por Grupo Consultores en el estudio “Nuevo negocio en las agencias de medios”, en el cual se detallan cuales fueron los nuevos clientes captados por cada agencia durante el año 2011<sup>10</sup>. Analizando estos datos deducimos que el 21% de los nuevos clientes de las agencias de medios seleccionadas, fueron organismos públicos, el 37% empresas locales españolas y el 42% compañías internacionales. Además, el volumen de nuevo negocio (la totalidad de agencias que operan en el mercado español) en 2011 ascendió a 909 millones de euros, un 30% menos que en el periodo anterior, dato que refleja el escaso potencial de crecimiento de la publicidad convencional en el mercado español.

La información anterior refleja el efecto que la crisis económica y los avances tecnológicos han tenido sobre la actividad de las agencias de medios seleccionadas. Para constatar esta tendencia se va a proceder a analizar dos variables: el volumen de publicidad que las agencias han gestionado y su cifra de ventas.

<sup>10</sup> Para más información ver anexo 2

Tabla 2.2.IV

*Volumen de publicidad convencional gestionada por las principales agencias.*

AGENCIA DE MEDIOS	PUBLICIDAD GESTIONADA 2007		PUBLICIDAD GESTIONADA 2011	
	(€)	% sobre el total	(€)	% sobre el total
Media Planning Group	1.035.072.358	12,96%	679.091.943	12,34%
Optimedia	505.078.025	6,33%	358.276.412	6,51%
Mediaedgencia	500.013.819	6,26 %	203.629.261	3,70%
Mediacom Iberia	440.906.797	5,52%	225.196.231	4,09%
Zenith Media	396.786.117	4,97%	262.104.908	4,76%
OMD	379.055.449	4,75%	315.196.560	5,73%
Mindshare Spain	363.673.602	4,55%	198.583.361	3,61%
Arena Media	296.221.994	3,71%	259.468.542	4,71%
Starcom Mediavest	289.418.175	3,62%	184.987.030	3,36%
Inteligencia y media	107.063.052	1,34%	137.549.580	2,50%
Carat	dato no disponible	dato no disponible	dato no disponible	dato no disponible
Resto de agencias	3.671.710.612	45,98%	2.681.016.172	48,70%

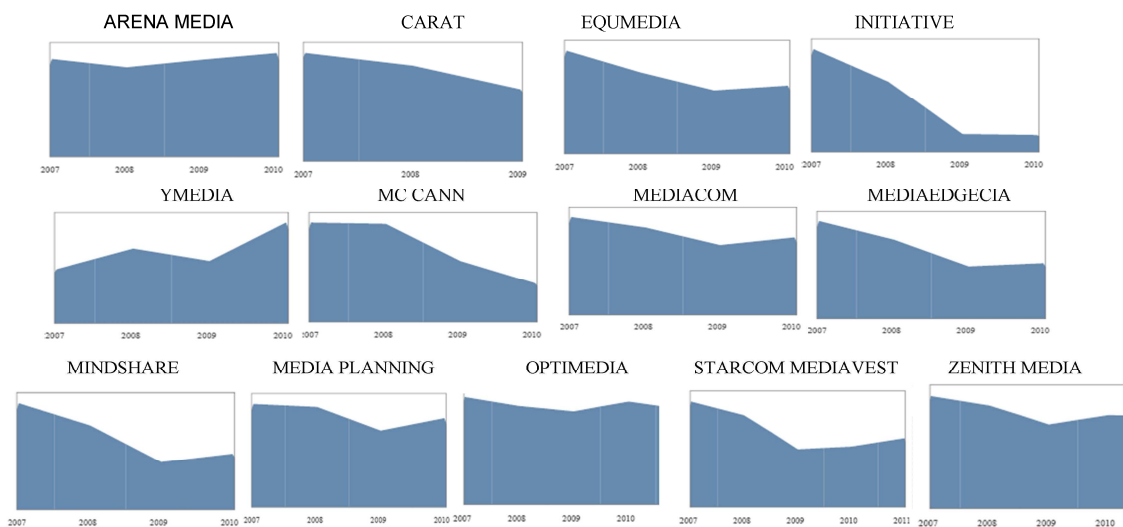
Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Infoadex

Así, el nivel de inversión publicitaria en España disminuyó un 30% durante el periodo analizado. Como consecuencia de ello, la actividad de las principales agencias se ha contraído de manera considerable, siendo las agencias de medios más perjudicadas Mediaedgencia, que ha visto disminuir el volumen de inversión que controla un -59,28%, Mediacom iberia (-48,92%); Mindshare (-45,40%) y Starcom Mediavest (-36,8%). Sólo una de ellas, la agencia independiente Ymedia, ha experimentado una variación positiva. Además, si estas agencias gestionaban el 54,02% del total de la inversión española en el año 2007, esta cifra disminuye en tres puntos porcentuales en 2011. Sin embargo, en relación a la inversión total, las agencias han mantenido sus posiciones competitivas dentro del sector, sirva de ejemplo que en el año 2007 la agencia Media Planning gestionaba un 12,96% y cuatro años después un 12,34%; Optimedia ha pasado de gestionar un 6,33% a un 6,51%, Zenith Media de un 4,97% a un 4,76%, etc. Es decir, la disminución del volumen de actividad se debe a la contracción económica pero las agencias siguen manteniendo posiciones, las oscilaciones son mínimas entre el -2% y el 1%.

Por otro lado, el volumen de publicidad gestionada por las agencias de medios está directamente relacionado con el volumen de ventas de estas organizaciones, el cual se muestra a continuación:

Gráfica 2.2.III

*Evolución de las ventas de las principales agencias de medios. España 2007-2010*



Fuente: Einforma

Como ya se ha comentado anteriormente, la inversión publicitaria comenzó a resentirse en el año 2008 momento en el que se experimentó un descenso del 11%. Fue durante ese periodo cuando la mayor parte de las agencias comenzaron a ver como se resentían sus ventas, que cayeron de manera más pronunciada durante el 2009, momento en el que sector publicitario convencional se contrajo un 21%. Entonces, las agencias comenzaron a recuperar su nivel de ventas aunque presentando diferentes tendencias:

- Arena Media e Ymedia presentan una recuperación positiva y alcanzaron en 2010 valores superiores al 2007.
- Equmedia, Mediacom, Mediaedgecia, Mindshare, Media Planing, Startocom mediavest y Zenith Media comienzan a recuperarse aunque de manera lenta.
- Carat e Initiative no recuperan sus posiciones perdidas y siguen presentando en 2010 tendencias negativas.

Así, se concluye diciendo que los principales retos a los que se enfrentan las agencias analizadas son la búsqueda de nuevos clientes y el mantenimiento de la cartera actual para lograr darle continuidad al negocio.

### **3.3 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DAFO**

La información analizada hasta este momento, se va a tratar de recoger en un análisis DAFO. El objetivo es tener una visión clara de la situación en la que se encuentran las agencias de medios que dominan el sector de la compra-venta de espacios publicitarios en medios convencionales en nuestro país. Para lo que se determinará cuales son sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades)



## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### OPORTUNIDADES

- Las economías en desarrollo han experimentado un gran crecimiento económico en los últimos años convirtiéndose en mercados potenciales muy interesantes para el sector de la publicidad: Asia Pacífico, América Latina y Sudáfrica han aumentado su volumen de inversión en publicidad convencional en un 12,91%, 50,26% y 54,02% respectivamente durante el periodo 2007-2011.
- Gracias a los avances tecnológicos nuevos soportes publicitarios han aparecido en el mercado: Internet y móvil han experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años. Los anunciantes los ven como una manera interesante de comunicarse con los clientes y estos medios son cada vez son más demandados.
- La digitalización puede ser una vía para reinventar los soportes publicitarios convencionales que actualmente están en declive (TV, medios impresos, radio y medio exterior).
- Entre los diez mayores anunciantes del mercado español se encuentran grandes empresas globales que, a pesar de haber reducido sus presupuestos en publicidad, continúan realizando inversiones significativas en este campo.

### AMENAZAS

- La recesión económica mundial sufrida en los últimos años, ha supuesto una reestructuración del mercado. El declive de los países desarrollados a favor de las regiones en desarrollo. La contracción económica del mercado español tiene un efecto negativo sobre el sector publicitario.
- La publicidad es altamente sensible a cambios en los factores económicos: Ante las fluctuaciones en el PIB mundial, el sector de la publicidad convencional se ha visto especialmente perjudicado. Sus caídas han sido más pronunciadas y la recuperación más lenta.
- La importancia de los medios convencionales dentro del sector publicitario está disminuyendo ligeramente en los últimos años: En el 2007 representaba un 49,6% del total y en el 2011 sólo un 45,6%.
- El declive de los medios de comunicación convencionales (excluyendo el digital) lleva a una reestructuración del sector y las agencias deben encontrar el modo de adaptarse a esta nueva situación.
- Organismos públicos y privados han recortado sus partidas presupuestarias en publicidad, provocando una disminución del 31,06% en el volumen de inversión en publicidad convencional en el mercado español, en los últimos cuatro años.

## ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS LIDERES EN EL MERCADO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Las agencias de medios han demostrado a lo largo de los años su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante: nacieron como un departamento específico de una agencia de publicidad y han acabado siendo organizaciones autónomas.</li> <li>◦ Las agencias líderes en España pertenecen a grandes Holdings Corporativos, los cuales cuentan con empresas especializadas en campos específicos como puede ser el medio digital, el único que está en auge en estos momentos.</li> <li>◦ Gracias al apoyo que reciben por parte de los Holdings, las agencias de medios que dominan el mercado español cuentan con una fuerte presencia internacional. Son líderes tanto en el mercado español como a nivel mundial.</li> <li>◦ La actividad de compra-venta de espacios publicitarios en España está concentrada en manos de unas pocas empresas. De hecho, las agencias que han sido objeto de estudio en el apartado anterior gestionaban en el año 2011 el 51% de la inversión publicitaria en medios convencionales.</li> <li>◦ El 42% de los nuevos clientes captados por las agencias líderes son empresas internacionales. Estos clientes de ámbito internacional pueden servir de referencia para abrirse camino en otros mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Las agencias deben encontrar el modo de adaptarse a los cambios acaecidos en el sector de la publicidad convencional., dado que las nuevas tecnologías han propiciado el declive de los medios de comunicación tradicionales.</li> <li>◦ El auge de la publicidad en el medio Internet y móvil hace que las agencias tengan que estar continuamente investigando temas como el uso de la publicidad en dispositivos móviles, las redes sociales, etc. Esto también exige que tengan que trazar y consolidar relaciones con los nuevos proveedores presentes en el mercado: Google, Facebook, etc.</li> <li>◦ En el año 2011, el 16% de los nuevos clientes de las agencias seleccionadas para el estudio eran organismos públicos, un porcentaje elevado teniendo en cuenta el recorte presupuestario anunciado por el gobierno: En 2012 invertirá en publicidad un 56% menos que el año anterior.</li> <li>◦ El recorte de la publicidad institucional exige que las agencias tengan que centrarse en la búsqueda de inversores privados con el fin de mantener sus posiciones en el mercado</li> <li>◦ Las agencias deben adaptar su estructura a un nuevo modelo empresarial que viene de la mano de la globalización de los mercados.</li> </ul>

#### **4 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS**

Con el fin de determinar las ventajas competitivas de las agencias de medios que lideran el mercado español, y en base a la información analizada hasta el momento, se procede a elaborar una matriz McKinsey que permita relacionar el nivel de atractivo del sector de la compra-venta de espacios publicitarios con la posición competitiva de las agencias de medios objeto de este estudio. Se trata de un instrumento útil para esbozar posibles ideas estratégicas de internacionalización, así como para la selección de mercados, aplicando la matriz para el sector de la publicidad convencional y viendo las oportunidades que éste puede ofrecer a las agencias de medios. Así, en base a los resultados obtenidos se determinarán estrategias a adoptar por este tipo de organizaciones.

La matriz se ha elaborado de acuerdo a los siguientes pasos:

- Partiendo del análisis DAFO se han identificado veinte factores clave para valorar el atractivo del sector de la compra-venta de espacios publicitarios en medios convencionales y la posición competitiva de las agencias que lideran el mercado español.
- Una vez identificados, se han ponderado de 1 a 3 según su importancia desde el punto de vista de las agencias de medios: importancia crítica (3), importancia media (2), poca importancia (1).
- A continuación se ha evaluado cada uno de ellos otorgando un valor que oscila entre -1 y 1.
- Se ha calculado el valor total ponderado, multiplicando la ponderación otorgada a cada criterio según su importancia (1, 2, 3) por la evaluación realizada (-1, 0, 1).
- También se ha calculado la suma de todas las variables evaluadas para determinar el Atractivo del Sector de actividad/ Posición competitiva (sumatorio) y calculado el valor medio de este criterio de acuerdo al número de variables analizadas
- Por último, los resultados se han plasmado en la matriz McKinsey donde en el eje de abscisas se representa la posición competitiva y en el eje de ordenadas el atractivo del sector.

**ATRACTIVO DEL SECTOR DE LA COMPRA-VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS EN MEDIOS CONVENCIONALES**

VARIABLE	Ponderación	Evaluación				TOTAL Ponderado	Suma absoluta	Valor relativo	JUSTIFICACIÓN
		-1	0	1	Valor				
Grado de turbulencia del entorno	3	Fuerte	Medio	Débil	-1	-3	<b>-17</b>	<b>-5,7</b>	La recesión económica mundial sufrida en los últimos años ha supuesto una reestructuración del mercado: El declive de los países desarrollados a favor de las regiones en desarrollo, siendo España una de las regiones más afectadas por la crisis global.
Sensibilidad del sector ante cambios en la situación económica	3	Fuerte	Débil	Nula	-1	-3			Como consecuencia de la contracción económica, el PIB español ha aumentado solamente un 1,92% entre el 2007 y el 2011 . Por otro lado, inversión en publicidad convencional ha disminuyó un 31,86%. Es decir, los cambios económicos han afectado fuertemente al sector.
Tamaño del sector de la publicidad convencional en España	3	Pequeño	Medio	Grande	-1	-3			La inversión en medios convencionales representaba en nuestro país un 45,6% de la inversión publicitaria total en el año 2011. Sin embargo, ha perdido posiciones en los últimos años.
Tasa de crecimiento publicidad convencional	3	Baja	Media	Alta	-1	-3			La inversión en publicidad convencional ha caído un 30% durante el periodo analizado: Se invirtieron 7985M€ en el 2007 y tansólo 5.505M€ en el 2011.
Desarrollo tecnológico	3	Débil	Medio	Alto	1	3			Pese a la contracción de la inversión publicitaria, y gracias a los avances tecnológicos, la inversión en el medio digital ha aumentado un 86%, conteniendo de este modo las caídas mayores en el nivel de inversión. Por otra parte, el desarrollo tecnológico aumenta las posibilidades de que los medios tradicionales se reinventen.
Actitud de los clientes (anunciantes)	3	Positiva	Media	Negat.	-1	-3			Los principales anunciantes en España han reducido su nivel de inversión en publicidad convencional durante el periodo 2007-2010. Telefónica (-34,51%), Proctel&Gamble (-17,3%), L'oreal (-20,5%), etc.
Actitud de la competencia	2	Alta	Medio	Débil	1	2			Existe un alto grado de concentración en el sector de la publicidad convencional en España. El 51% de la inversión está gestionada por las agencias que son objeto de este estudio. El resto de empresas son pequeñas agencias independientes o locales que no cuentan con recursos suficientes para hacerles frente.
Regulaciones legales	3	Altas	Medio	Bajas	-1	-3			Los cambios en la regulación afectan de manera negativa al sector. Ejemplos: La disminución del presupuesto dedicado a publicidad institucional en un 56% en el 2012, la eliminación de la publicidad en TVE.
Grado de utilización de los medios de comunicación tradicionales	2	Baja	Media	Alta	-1	-2			Los medios de comunicación convencionales están en declive (excepto digital). Cada vez son menos utilizados por los anunciantes, presentando disminuciones del 36% en televisión, el 49% en medios impresos, 29% en exterior, radio 23% y cine 31%. Se está produciendo un cambio de tendencias.
Nuevos clientes de las agencias de medios	2	Alta	Medio	Débil	-1	-2			La actividad de nuevo negocio ha disminuido un 30% en el periodo 2010-2011, lo que refleja las bajas posibilidades de crecimiento de la publicidad convencional en España.

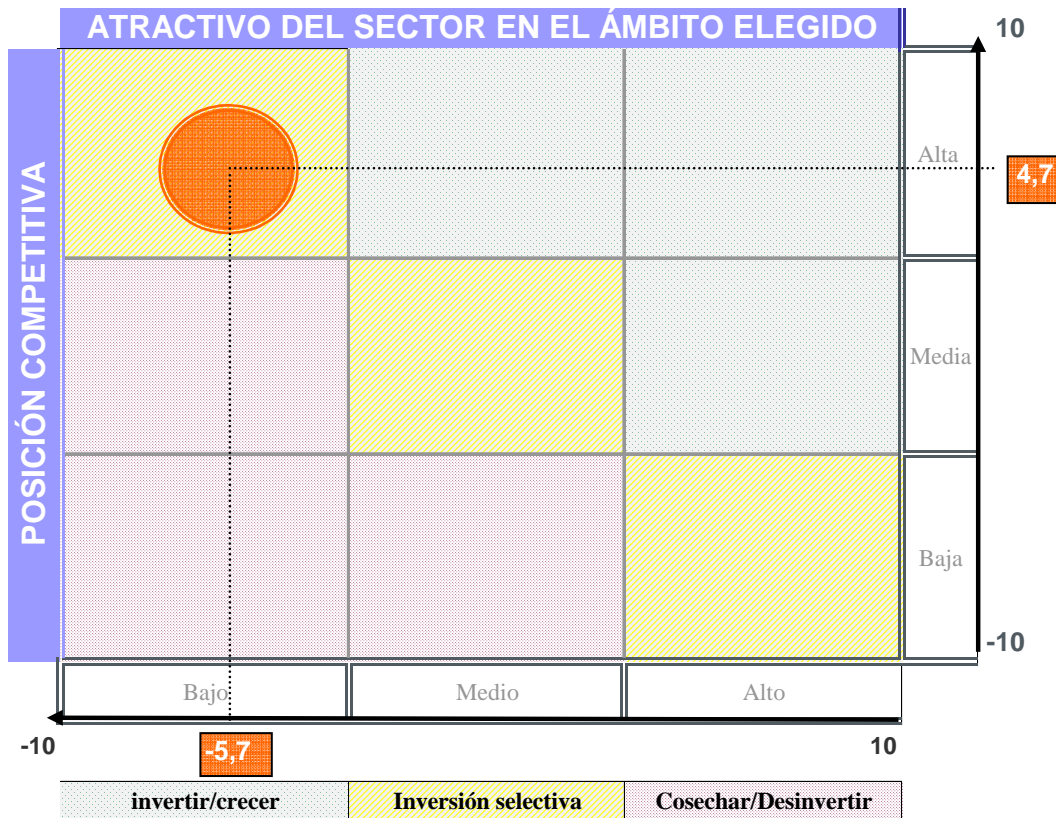
**POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS LÍDERES EN EL MERCADO ESPAÑOL**

VARIABLE	Ponderación	Evaluación				TOTAL Ponderad.	Suma absoluta	Valor relativo	JUSTIFICACIÓN
		-1	0	1	Valor				
Cuota de mercado	3	Baja	Media	Alta	1	3	15	4,7	Las agencias objeto de estudio tienen una cuota de mercado considerable (12% MPG, 7% Optimedia, 6% OMD, etc). Cuanto mayor nivel de publicidad gestionan, mayor capacidad tienen para negociar precios con los proveedores (en este caso los medios de comunicación) y por tanto, mayores descuentos pueden ofrecer a sus cliente (los anunciantes)..
Evolución de las ventas	3	Baja	Media	Alta	-1	-3			Como consecuencia de la contracción del sector, las agencias de medios han visto disminuir su volumen de ventas en los últimos años.
Evolución del negocio (volumen de inversión gestionada)	3	Bajo	Moderado	Alto	-1	-3			El volumen de inversión publicitaria gestionada por las empresas de medios ha caído de manera generalizada durante el periodo analizado como consecuencia de la contracción que ha sufrido el sector.
Flexibilidad	3	Baja	Moderada	Alta	1	3			Las agencias de medios han demostrado a lo largo de los años su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante.
Barreras de entrada	3	Baja	Moderadas	Alta	1	3			Las agencias líderes que operan en el mercado español se repartían el 51% de la inversión publicitaria en medios convencionales en el año 2011. Además, cuentan con el apoyo de grandes Holdings Corporativos., Dos factores que actúan como barrera de entrada a nuevos competidores.
Posición frente a la competencia	3	Altos	Medios	Bajos	1	3			Gracias al apoyo recibido por los Holdings que las engloban, las agencias objeto de estudio cuentan con facilidad de acceso a recursos financieros, how-know, facilidad de adaptación al cliente, etc lo que les otorga una posición preferente frente a sus competidores.
Sistema de distribución	2	Débil	Parcial	Bueno	1	2			La actividad principal de las agencias es la contratación y venta de espacios publicitarios. Al tratarse de un servicio no incurren en altos costes de distribución.
Capacidad de hacer frente a los cambios tecnológicos	2	Débil	Moderado	Bueno	1	2			Los grandes grupos de comunicación (bajo los cuales están englobadas las agencias) cuentan con empresas especializadas en campos específicos como puede ser el medio digital, el único que está en auge en estos momentos. Las agencias podrían contar con su apoyo en caso de que fuera necesario.
Características de los clientes	2	Débil	Moderado	Bueno	1	3			El 42% de los nuevos clientes de las agencias de medios son internacionales, los cuales pueden servir de referente en caso que las agencias decidan ofrecer sus servicios fuera de nuestras fronteras.
Actitudes y aptitudes en relación con la internacionalización	3	Nulas	Parciales	Buena	1	3			El sector de la publicidad convencional en España está dominado por empresas internacionales con gran capacidad de actuar en diferentes mercados. Las agencias que dominan el mercado español cuentan con presencia internacional y pueden recibir el apoyo de sus filiales a la hora de exportar.

A continuación se representan los resultados obtenidos en una matriz que relaciona el atractivo del sector de la compra-venta de espacios publicitarios en medios convencionales con la posición competitiva de las agencias de medios que lideran el mercado español.

Gráfica 3.I

Matriz McKinsey



Fuente:Elaboración propia.

A la vista de la matriz se observa como la actividad de compra-venta de espacios publicitarios en España está liderada por un reducido número de agencias de medios muy preparadas que cuentan con el apoyo de grupos de comunicación internacionales para atender las necesidades de los clientes. Además, estas grandes agencias que cuentan con presencia en un elevado número de países, se colocan también entre los primeros puestos de la clasificación en cuanto a cuota de mercado mundial. Sin embargo, la crisis económica por la que atraviesa nuestro país está teniendo una fuerte repercusión negativa sobre este sector, el nivel de inversión en publicidad convencional ha disminuido fuertemente en los últimos cuatro años viéndose reducida la actividad de las agencias. Tal y como indica la matriz McKinsey, las

organizaciones objeto de estudio deben *seguir invirtiendo aunque de manera selectiva*, es decir, ampliando su ámbito de actuación porque las posibilidades de expansión dentro del mercado español son prácticamente nulas. Dado que tanto organismos públicos como empresas privadas han reducido su partida de gasto en publicidad y el volumen de nuevos clientes ha disminuido un 30% en el último año, sería conveniente que las agencias de medios buscaran otro perfil de cliente. Por este motivo, vamos a analizar cuál ha sido el comportamiento de las principales empresas inversoras en publicidad a nivel mundial.

Tabla 3.I

*Top 10 de los anunciantes mundiales en publicidad en 2010. Variación respecto a 2007. M€*

	Anunciante	Inversión 2010	Inversión 2007	Variación
1	Procter & Gamble Co.	11.426,00	9.358,00	22,10%
2	Unilever	6.620,00	5.295,00	25,02%
3	L' Oreal	4.984,00	3.426,00	45,48%
4	General Motors Co.	3.592,00	3.345,00	7,38%
5	Nestlé	3.186,00	2.181,00	46,08%
6	Toyota Motor Corporation	2.857,00	3.202,00	-10,77%
7	Coca-Cola Co.	2.455,00	2.177,00	12,77%
8	Reckitt Benckiser	2.429,00	1.983,00	22,49%
9	Kraft Foods	2.343,00	1.853,00	26,44%
10	Johnson & Johnson	2.323,00	2.361,00	-1,61%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por PWC y Advertising Age's

Obsérvese la tabla 3.I en la que se recoge el Top 10 de anunciantes en el mundo. A pesar de que el volumen invertido en publicidad convencional se contrajo un 3,77% a nivel mundial y un 26,37% en España durante el periodo 2007-2010, los principales anunciantes (con la excepción de Toyota y Johnson&Jonhson) incrementaron considerablemente su nivel de gasto en publicidad: Nestlé aumentó un 46,08%, L'Oreal un 45,8% y Kraft Foods lo hizo un 26,44%. A la vista de estos datos, se deduce que estas grandes empresas globales son un segmento de clientes con gran potencial para las agencias de medios. Se trata de un conjunto de organizaciones que orientan sus actividades al mercado mundial pero siguiendo unas directrices unificadas y manteniendo un control centralizado de sus operaciones más importantes como puede ser la publicidad. Así lo define J.M. Poyatos en un estudio publicado en la revista &Review *“La economía global y, en particular, la internacionalización de las empresas, la deslocalización de operaciones, la centralización y la “verticalización” de determinadas funciones a nivel global ha*

seguido favoreciendo la decisión de muchas empresas de gestionar centralmente algunas de sus cuentas con presencia en varios países.” (J.M. Poyatos, 2011) Sin embargo, la dispersión es un grave inconveniente para tal coordinación y es aquí donde entran en juego las agencias de medios ofreciendo un servicio global, es decir, centralizando la gestión de todas las campañas publicitarias que un anunciante realiza a nivel mundial.

Este es un servicio que hasta hace poco tiempo no se venía ofreciendo ya que las distintas agencias dependientes del holding trabajaban de manera autónoma en su mercado local, sin establecer acuerdos de colaboración con las filiales extranjeras. Sin embargo, fuera de España, los grandes grupos de comunicación están comenzado a percibir los beneficios que un cliente de estas características supondría su negocio y en la actualidad, ya están apostando por ellos.

Es el caso, por ejemplo, de la filial *londinense* de Starcom MediaVest que tras alcanzar un acuerdo con Novartis para gestionar sus campañas a nivel global, el portal especializado MarketingDirecto, publicaba “*Starcom MediaVest a adelantado a OMD como mayor agencia de medios en el mundo en términos de facturación [...] Un crecimiento que se ha visto favorecido por la asignación de la cuenta global de la farmacéutica Novartis valorada en 600M\$*” (MarketingDirecto, 20 de julio 2012).

Llegados a este punto, cabe preguntarse, ¿cuentan las agencias de medios líderes en el mercado español con las capacidades y recursos necesarios para centralizar la gestión de campañas globales y obtener así una ventaja competitiva que les otorgue una mayor competitividad?

Tabla 3.II

*Recursos y capacidades de las agencias de medios líderes en España*

RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Filiales consolidadas en numerosos mercados internacionales.</li><li>▪ Apoyo de los Holdings de comunicación (facilidad acceso a los recursos financieros, know-how, etc)</li><li>▪ Imagen de marca reconocida a nivel mundial.</li><li>▪ Gestionan clientes internacionales dentro del mercado español. Estos clientes de ámbito internacional pueden servirles de referencia para abrirse camino fuera de nuestras fronteras.</li><li>▪ Nuevas tecnologías (Internet) que disminuyen los costes de comunicación y transporte.</li></ul>
CAPACIDADES



- Amplia experiencia en el ámbito de la compra-venta de espacios publicitarios.
- A lo largo de los años las agencias de medios han ido adaptándose a los cambios acaecidos en su entorno, lo que les otorga una amplia capacidad para adaptarse a nuevas realidades.
- Habilidad para operar en distintos mercados locales.
- Profundo conocimiento de los mercados locales que les permite planificar las campañas de acuerdo a las necesidades del cliente en cada uno de los mercados.
- Menor tiempo de respuesta para la planificación y contratación de espacios publicitarios a nivel global.

Fuente: Elaboración propia

Los recursos y capacidades recogidas en la tabla 3.II ponen de manifiesto que las agencias de medios líderes en el mercado español cuentan con amplia experiencia en el sector, poseen filiales consolidadas en numerosos mercados internacionales, tienen creada una imagen de marca a nivel global, etc. Es decir, las condiciones parecen favorables para que las agencias puedan obtener una ventaja competitiva encargándose de la planificación, contratación y gestión de las campañas publicitarias en diferentes áreas geográficas para un mismo cliente, promoviendo la colaboración de las funciones centrales con las locales y ofreciendo de este modo, un servicio global a empresas multinacionales.

Además, la entrada en este nuevo negocio permitiría a las agencias de medios ofrecer un servicio más completo y atractivo a sus clientes potenciales, algo que es muy importante en la época que nos encontramos. *“Cuando las circunstancias han sido boyantes, los anunciantes no han puesto mayores trabas a trabajos de las agencias de medios. Sin embargo, en periodos de crisis, las agencias han experimentado un mayor enfriamiento en la relación debido a las exigencias constantes de los anunciantes”* (M.A Pérez, 2008). De este modo, las agencias de medios conseguirían trazar vínculos a largo plazo y aportarían un valor añadido al servicio prestado, aspecto que sus clientes valorarían muy positivamente. Así, los beneficios que reportarían a los anunciantes podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Se conseguiría coordinar de la estrategia de marketing a nivel global lo que lograría simplificar las operaciones, ya que sería una sola agencia la encargada de la planificación, contratación y gestión de las campañas publicitarias.

- Ayudaría a mantener una estrategia de comunicación unificada haciendo llegar a los mercados un contenido único y consolidándose la imagen de marca del anunciante en diferentes áreas geográficas. Así, el objetivo de la empresa Bentley al delegar en la agencia de medios PHD la gestión de sus campañas publicitarias fue *“impulsar los planes de expansión de la marca británica, especialmente en los mercados emergentes, todo ello con el objetivo de potenciar la firma en el marco internacional, así como consolidar su reputación”* (elEconomista.es, 2012)
- Al tratar con una sola agencia el anunciante conseguiría una disminución en los costes se maximizaría el resultado global de la campaña y se incrementaría la rentabilidad y eficacia.

Sin embargo, la prestación de este servicio supondría una fuerte reestructuración en los procesos y en el modo de organizar y gestionar las agencias. Por una parte, tendrían que adaptar sus recursos existentes a las exigencias de un nuevo segmento de clientes; y por la otra, el número de competidores al que tendrían que hacer frente incrementaría de manera significativa.

De este modo, operando dentro de las fronteras españolas, los competidores directos de las agencias de medios son el resto de agencias locales quedando al margen las agencias extranjeras ya que desconocen el mercado español y no tienen la capacidad suficiente para negociar con los medios de comunicación de nuestro país. Sin embargo, en el momento en el que las agencias pujaran por un cliente global entrarían a competir en un mercado internacional. Volviendo al ejemplo de Novartis mencionado anteriormente, hoy por hoy la filial londinense de Starcom MediaVest no sería competidora directa de las agencias de medios españolas, aunque pasaría a serlo en el momento que éstas apostasen por trabajar a nivel global.

Así, se podría concluir afirmando que el proceso para optar a un cliente de estas características no es fácil. Por ello, en el punto siguiente, se estudiará brevemente la viabilidad de implantación de este tipo de estrategia.

## **5 DETERMINACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El economista Chandler definió la estrategia como *“La determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de*

*cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estos objetivos”* (Chandler, 1962). En este último apartado del estudio se definirá una posible estrategia a adoptar por las agencias de medios líderes en el mercado español y se darán una serie de pautas para su implantación.

En base a la ventaja competitiva identificada en el punto anterior se podría decir que las agencias de medios líderes en el mercado español podrían adoptar una estrategia de *diferenciación* ofreciendo una solución global a potenciales clientes multinacionales. Se trataría de acompañar a un anunciante que manejara un elevado volumen de inversión publicitaria permitiéndole a la agencia de medios mantener una posición competitiva en el mercado y adaptarse con éxito a los cambios acontecidos en su entorno. Así, la labor de la agencia de medios sería la coordinación de su red de filiales ofreciéndole un servicio completo a nivel mundial. Para ello, sería esencial una buena coordinación y unos procesos muy bien definidos, puesto que la agencia tendría que realizar labores de interlocución tanto con el cliente como con las filiales (a las cuales derivaría la compra de los espacios puesto que son ellas las que conocen en profundidad cada uno de los mercados).

De este modo, el cliente sólo interactuaría con un equipo central que se encargaría de coordinar la planificación de las campañas, comprar de espacios publicitarios allí donde fuera necesario y gestionar aspectos financieros como la facturación o la gestión del riesgo de la operación. Para ello, lo apropiado podría ser centralizar las operaciones en un lugar próximo al cliente. Obsérvese los ejemplos que se proponen a continuación:

- El grupo Hugo Boss (localizado en *Alemania*), adjudicó la gestión de su cuenta global de medios a la filial *alemana* de MPG a finales de 2008, quedando dicha agencia encargada de la compra y planificación de medios en más de 40 mercados de todo el mundo
- La sede *británica* de la agencia PHD gestiona la cuenta global de Bentley, (*fabricante inglés* de automóviles de lujo) en los mercados de Estados Unidos, China y Oriente Medio

A la vista de estos dos casos, parece que el campo de actuación de las agencias estaría limitándose a clientes globales con sede en España. Por este motivo, cabría preguntarse ¿Qué pueden hacer las agencias de medios líderes en el mercado español para captar clientes cuyas instalaciones productivas estén basadas fuera de nuestras fronteras?

Las empresas españolas cuentan con una ventaja competitiva importante: tienen acceso a un capital humano altamente cualificado comparable con cualquier otro país europeo pero a un coste inferior; hecho que podría conducir a una deslocalización de las actividades de gestión y favorecer la ampliación del segmento de clientes al ámbito de Europa. En cualquier caso, las agencias, deberían trazar una relación muy estrecha con la filial más cercana al cliente para que le ayude a observar de cerca la evolución de sus necesidades.

Sin embargo, para atraer a este tipo de clientes, las agencias de medios españolas deberían apostar por la innovación. En el caso que nos ocupa, la innovación podría conseguirse apoyándose en los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías apostando por nuevos sistemas de gestión y creando campañas creativas que combinen los medios tradicionales con el digital.

- Innovación en procesos de gestión. Una buena coordinación es esencial para concluir con éxito esta operación. Por un lado, encontramos al cliente y por la otra la central que a su vez requerirá el apoyo de sus filiales. Por lo que para lograr una comunicación fluida deben aprovecharse los beneficios que brindan de las nuevas tecnologías: Hoy en día Internet provee una comunicación fácil, rápida y barata. De este modo, podrían realizarse videoconferencias periódicas que eliminaran barreras físicas y propiciarán un trato más cercano. Sin embargo, estas herramientas están al alcance de todo el mundo, las agencias deberían buscar un elemento diferenciador como puede ser el desarrollo de un software de gestión de contenidos (Web Content Manager). Se trata de una herramienta que facilita la colaboración de varios usuarios permitiéndoles interactuar entre ellos. Es una plataforma que otorga distintos niveles de acceso a los diferentes usuarios y está diseñada para que, sin contar con conocimientos de programación, cada una de las partes pueda crear y administrar el contenido de una página Web con facilidad. De este modo, todas y cada una de las partes podrían disponer y compartir la información de manera eficaz. Según una encuesta llevada a cabo por *Lionbridge y Gatepoint Research*, que trataba de identificar las tendencias empresariales en actividades globales, el 44% de los encuestados no tenía implantado este sistema, hecho que podría favorecer a las agencias de medios que apuesten por él.

- Un aspecto que valoran los anunciantes es la creatividad en las campañas por lo que las agencias deberán trabajar este aspecto para conseguir un distanciamiento de sus competidores. “*Los anunciantes suelen cambiar de agencia por las siguientes causas: que lo recomiende una auditoría, por falta de atención al cliente, falta de transparencia, las condiciones económicas y/o falta de creatividad en sus planteamientos*” (M.A Pérez.2008). El sector de los medios está sufriendo un fuerte proceso de reconversión, la digitalización ha supuesto para los diferentes medios de comunicación cambios importantes en la forma de interactuar con el público. Al tiempo que los medios tradicionales se están viendo obligados a reflexionar sobre las nuevas estrategias y modelos de negocios, las agencias deberían ayudar a sus clientes a integrar la publicidad tradicional y la digital. Un ejemplo paradigmático es el caso del periódico The Economist que, prediciendo un cambio en los hábitos del consumo, comenzó a publicar su contenido en Internet hace diez años. La página web ofrece ahora una experiencia completamente diferente a la versión en papel y ha sido un aditivo para en negocio en lugar de sustituir a la impresión.

Toda empresa que inicia sus actividades en un mercado extranjero requiere de un cambio organizativo que le permita adaptarse a la nueva situación. En este caso, las agencias de medios líderes en el mercado español deberían trabajar aspectos como la adaptación de sistemas y modos de trabajar y encontrar la manera de gestionar los riesgos que este tipo de operaciones implican. A modo de ejemplo sería necesario:

- Adaptar los sistemas de contabilidad. Hay que tener en cuenta que el Banco de España sólo provee de cotización oficial a las siguientes divisas: dólar americano, dólar canadiense, yen japonés, dólar australiano, dólar neozelandés, libra esterlina, corona danesa, corona noruega, corona sueca, franco suizo, peso mexicano y zloty polaco. Es decir, la agencia de medios en cuestión sólo podrá realizar trámites contables, aduaneros y fiscales en euros o en una de las divisas anteriormente mencionadas. En nuestro caso, suponiendo que en una primera etapa el cliente global sólo supondría una parte del negocio, y que la mayor parte de las operaciones se continuarían realizando en euros, lo más práctico, sería mantener el euro como moneda

base y adaptar los sistemas de contabilización para poder operar con diversas divisas.

- Establecer un sistema de gestión de riesgos. El hecho que la agencia va a dejar de competir a nivel local para hacerlo a nivel global podría entrañar una serie de riesgos, como puede ser el de tipo de cambio que la agencia que debe aprender a gestionar de manera adecuada. Por ejemplo, la empresa Bentey del ejemplo anterior, solicita a la agencia PHD que planifique y contrate una campaña televisiva en Nueva York. El anunciante pagará en libras pero sin embargo, la filial americana de PHD necesitará dólares para pagar a sus proveedores. La fluctuación del tipo de cambio puede suponer una pérdida económica para la agencia si la libra se devaluase. Para combatir este problema, la agencia podría recurrir a la contratación de un seguro de cambio (forward) con el banco. Se trata de un contrato a plazo cuyo objetivo es el de contratar en el momento cero un tipo de cambio que se hará efectivo en una fecha futura.

El proceso de implantación de la estrategia puede ser costoso y complejo pero las agencias deberán focalizar su atención en los beneficios que les aportará a largo plazo puesto que les ayudará a consolidar sus posiciones en el mercado mundial, así como la relación con proveedores globales:

- Los avances tecnológicos traen consigo la posibilidad de anunciar los productos no sólo a nivel local (en la televisión, la radio o en la prensa local), sino también a nivel internacional a través de Internet. De manera que surgen nuevos proveedores globales de espacios publicitarios como Facebook, Google, LinkedIn, etc. Por ejemplo, si el cliente encarga la realización de una campaña publicitaria en diez países distintos a través de TV, la agencia principal, debería contactar con cada una de sus filiales para que le ayudaran con las labores de negociación con las televisiones locales. Sin embargo, si la misma campaña se ejecuta a través de Facebook, único proveedor válido para todos los países, la agencia española podría gestionarla directamente. Centralizaría la inversión de todos los países en una sola compra logrando una posición más fuerte de cara al proveedor. Los beneficios que esa campaña generara los ingresaría íntegramente la agencia española y además se

establecerían relaciones con estos nuevos proveedores de medios que han entrado recientemente en el mercado.

- Se consigue una expansión internacional pero reduciendo al máximo el riesgo cultural y político que trae consigo la mera exportación. Las dificultades podrían aparecer a la hora de trabajar con nacionalidades distintas de la propia se verían reducidas dado que existiría una red de oficinas repartidas por los principales países y cada delegación conocería de primera mano el mercado y las formas de trabajar de los proveedores.

Se podría concluir este estudio diciendo que dentro de un escenario completamente nuevo provocado por la crisis económica y las innovaciones tecnológicas que afectan al sector de la publicidad convencional, aquellas agencias que presenten un perfil más adaptado a las necesidades de un mercado global lograrán una posición más ventajosa respecto de sus competidores. De este modo, al penetrar en mercados internacionales de la mano de un cliente global se trazarían nuevas relaciones y aumentarían las posibilidades de ampliar su negocio en el marco internacional.

*“El objetivo último ha dejado de ser planificar, comprar espacios publicitarios, reducir costes y reportar el máximo beneficio al anunciante. Ahora, las agencias necesitan apostar firmemente por el análisis de datos, la tecnología y la optimización. En un universo mediático que virará en los próximos años hacia lo digital, las agencias de medios tienen que mirar más hacia la creatividad y entender a sus clientes; ya no sólo hay que comprar audiencias, si no que hay que ganarlas.”*<sup>11</sup> (Marketing Directo, 2012).

---

<sup>11</sup> “El concepto de agencia de medios como compradora de espacios publicitarios está muerto y entregado”. Marketing Directo. 19 Enero 2012.

## 6 RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico	Descripción	Página
2.1.I	Volumen de inversión en publicidad mundial en relación con el PIB	8
2.1.II	Volumen de inversión en publicidad en las distintas regiones del mundo	9
2.1.III	Inversión en publicidad en medios convencionales. España	10
2.1.IV	Principales anunciantes en España. Año 2011	11
2.1.V	Evolución de la inversión en medios tradicionales en España	12
2.2.I	Segmentación de las agencias de medios en relación al resultado de explotación	17
2.2.II	Volumen de inversión en publicidad convencional gestionado por las principales agencias	21
2.2.III	Evolución de las ventas de las principales agencias de medios. 2007-2010	23
3.I	Matriz Mc Kinsey	30

Tabla	Descripción	Página
2.1.I	Ranking de países por volumen de inversión en publicidad	9
2.1.II	Variación de la inversión en medios tradicionales en España	14
2.1.III	Publicidad digital en España 2011	14
2.2.I	Actividades englobadas en el código CNAE 09 n°7311	16
2.1.II	Principales agencias de medios en relación al resultado de explotación	18
2.2.III	Volumen de facturación y cuota de mercado. Principales agencias de medios a nivel global	19
2.2.IV	Volumen de publicidad convencional gestionada por las principales agencias	22
3.I	Top 10 de los anunciantes mundiales en publicidad en 2010. Variación respecto a 2007.	31
3.II	Recursos y capacidades de las agencias de medios líderes en España	32



## **7 BIBLIOGRAFÍA**

TERZI, Alejandro (2010) “Historia de las Agencias de Medios” Cámara Argentina de Agencias de Medios.

PEREZ RUIZ, Miguel Ángel (2008) “La mediación de las agencias de publicidad y las agencias de medios”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y Comunicación*, nº 2, primer semestre de 2008, p.p. 311-343. Universidad Complutense de Madrid.

BILBAO, Paloma. *Política de empresa y estrategia*. Editorial Universitas internacional.

VALDALISO, Jesús M<sup>a</sup>, “Historia económica de la empresa” Editorial: Critica

INFOADEX. “Estudio de Agencias de Publicidad y agencias de medios”. Ediciones 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011”

MOBILE MARKETING ASSOCIATION. “Estudio de Inversión en Marketing y Publicidad Móvil en España”. Ediciones 2<sup>a</sup> y 4<sup>a</sup>

RECMA- Media Agencies Benchmark. “Overall Billings 2011”

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ZARAGOZA (2011) “Financiación y medios de pago en el comercio internacional”

IMEDIA CONNECTION (2012) “5 Trends in global web operations.” 12 Abril 2012

PWC (2012) “Reaching the connected consumer. Best practices in advertising effectiveness” Junio 2012.

OUTDOORMEDIA (2007) “La contribución de los Especialistas al mercado publicitario español.”

GRUPO CONSULTORES “Análisis del nuevo negocio de las agencias creativas y agencias de medios”. Ediciones: Primer semestre 2011 y Segundo semestre 2011.

ORTEGA E. (1999): La comunicación Publicitaria. Pirámide. Madrid.

POYATOS, J.M. (2011). “Cuentas globales. Claves para una gestión efectiva”. &Review.

PRENSA ESPECIALIZADA: MarketingDirecto, PuroMarketing, elEconomista, Virket, AdsertisingAge.

Base de datos SABI de la Universidad de Zaragoza.

ZENITH OPTIMEDIA. Base de datos del volumen de inversión en publicidad mundial.

EINFORMA. Informes de agencias de medios.

## ANEXO I: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA PUBLICIDAD CONVENCIONAL

Anexo I. Tabla I.1

*Clasificación de los medios de comunicación.*

CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
MEDIOS CONVENCIONALES - <i>ATL</i>	NO CONVENCIONALES - <i>BTL</i>
Cine Diarios Dominicales Exterior (Cabinas telefónicas, carteles, lonas, luminosos, mobiliario exterior e interior, monopostes, transporte...) Internet (Enlaces patrocinados, formatos gráficos...) Radio Revistas Televisión (canales de pago, TV autónoma, TV local, TV nacional en abierto)	Mailing personalizado P.L.V., merchandising, señalización y rótulos Marketing telefónico Buzoneo/ folletos Actos de Patrocinio, mecenazgo, marketing social y R.S.C. Actos de patrocinio deportivo Anuarios, guías y directorios Regalos publicitarios Catálogos Ferias y exposiciones Animación en el punto de venta Tarjetas de fidelización Juegos promocionales Publicaciones de empresa: revistas folletines, memorias... Marketing móvil

Elaboración propia

Anexo I. Tabla I.2

*Producto Interior Bruto. Millones de \$*

Región	2007	2008	2009	2010	2011
EEUU y Canadá	15.548.336,59	15.924.594,08	15.601.986,82	16.234.195,34	17.028.699,06
Europa Occidental	15.234.339,50	15.633.813,52	15.121.299,56	15.596.620,24	16.287.158,42
Europa Central/ Este	3.455.604,42	4.050.574,76	3.905.327,94	4.250.712,22	4.714.739,29
Asia Pacífico	14.917.640,24	16.048.936,19	16.416.560,37	18.232.426,11	19.825.630,21
América Latina	3.533.148,54	4.044.176,72	4.150.336,67	4.828.956,42	5.393.633,43
Oriente medio y Norte de África	1.176.585,10	1.404.572,55	1.281.143,57	1.404.372,94	1.558.883,23
Suráfrica	275.387,37	310.623,80	327.264,52	351.090,55	383.330,84
Total	54.141.041,76	57.417.291,62	56.803.919,44	60.898.373,83	65.192.074,49

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Zenith Optimedia.

Anexo I. Tabla I.3

*Variación del Producto Interior Bruto. Porcentaje*

Región	2008- 2007	2009- 2008	2010-2009	2010-2011
EEUU y Canadá	2,42%	-2,03%	4,05%	4,89%
Europa Occidental	2,62%	-3,28%	3,14%	4,43%
Europa Central/ Este	17,22%	-3,59%	8,84%	10,92%
Asia Pacífico	7,58%	2,29%	11,06%	8,74%

*Proyecto fin de grado 2011-2012: Administración y Dirección de Empresas.*

América Latina	14,46%	2,63%	16,35%	11,69%
Oriente medio y Norte de África	19,38%	-8,79%	9,62%	11,00%
Suráfrica	12,80%	5,36%	7,28%	9,18%
<b>Total</b>	<b>6,05%</b>	<b>-1,07%</b>	<b>7,21%</b>	<b>7,05%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Zenith Optimedia.

Anexo I. Tabla I.4

*Volumen inversión en publicidad. Millones de \$*

Región	2007	2011	Variación 2007-2011
EEUU y Canadá	187.100,86	164.655,10	-12,00% ↓
Europa Occidental	108.822,37	102.067,17	-6,21% ↓
Europa Central/ Este	24.284,80	25.348,76	4,38% ↑
Asia Pacífico	109.555,46	123.701,86	12,91% ↑
América Latina	22.522,87	33.841,84	50,26% ↑
Oriente medio y Norte de África	5.791,89	5.233,07	-9,65% ↓
Suráfrica	4.176,64	6.432,69	54,02% ↑
<b>Total</b>	<b>462.254,89</b>	<b>461.280,49</b>	<b>-0,21%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Zenith Optimedia.

Anexo I. Tabla I.5

*Inversión publicitaria convencional en España 2011. Millones de €*

MEDIO	2007	2008	2009	2010	2011
TELEVISIÓN	3.468,60 M€	3.082,40 M€	2.377,8 M€	2.471,90 M€	2.237,20 M€
MEDIOS IMPRESOS	2.749,70 M€	2.229,10 M€	1.644,90 M€	1.594,40 M€	1.415,20 M€
EXTERIOR	568,00 M€	518,30 M€	401,40 M€	420,80 M€	408 M€
INTERNET	482,40 M€	610,00 M€	654,10 M€	798,80 M€	892 M€
RADIO	678,10 M€	641,90 M€	537,30 M€	548,50 M€	524,9 M€
CINE	38,40 M€	21,00 M€	15,40 M€	24,40 M€	25,80 M€
<b>TOTAL</b>	<b>7.985,20 M€</b>	<b>7.102,70 M€</b>	<b>5.630,90 M€</b>	<b>5.858,80 M€</b>	<b>5.505,10 M€</b>

Fuente: Estudio de la inversión en España 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011. Infoadex

Anexo I. Tabla I.6

*Publicidad móvil en España 2011. (Millones de €)*

	2007	2008	2009	2010	2011
Inversión Móvil (M€)	15,1	28,3	32,3	38,0	63,6
variación respecto al año anterior		87,4%	14,1%	17,6%	67,4%
variación 2007/ 2012		321,2%			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por Mobile Marketing Association

*Gestión de un cliente global en el ámbito de las agencias de medios*

Anexo I. Tabla I.7

*Ranking anunciantes 2011. Millones de €*

	Anunciante	Inversión (M€)
1	PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.	123,80
2	TELEFONICA, S.A.U.	113,30
3	EL CORTE INGLES, S.A.	99,80
4	L OREAL ESPAÑA, S.A.	92,10
5	VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA, S.A.	65,70
6	VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	59,70
7	NG DIRECT, N.V., SUCURSAL EN ESPAÑA	56,80
8	VIAJES EL CORTE INGLÉS, S.A.	48,90
9	FRANCE TELECOM ESPAÑA, S.A.	48,90
10	DANONE, S.A.	46,90
11	LINEA DIRECTA ASEGURADORA, S.A.	46,80
12	ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑOLES	42,60
13	CIA. SERV. BEB. REFRESC. SL (COCA COLA)	36,10
14	RENAULT ESPAÑA COMERCIAL, S.A.	34,50
15	UNILEVER ESPAÑA, S.A.	30,80
16	PUIG, S.L.	30,70
17	PEUGEOT ESPAÑA, S.A.	30,00
18	AUTOMOVILES CITROEN ESPAÑA, S.A.	30,00
19	NESTLE ESPAÑA, S.A.	29,50
20	FORD ESPAÑA, S.A.	28,80

Fuente: Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2011

Anexo I. Tabla I.8

*Ranking anunciantes 2007. Millones de €*

	Anunciante	Inversión (M€)
1	TELEFONICA, S.A.U.	173,00
2	PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.	149,70
3	L OREAL ESPAÑA, S.A.	115,20
4	EL CORTE INGLES, S.A.	110,60
5	VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA, S.A.	99,30
6	VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	80,10
7	RENAULT ESPAÑA COMERCIAL, S.A.	75,90
8	ING DIRECT, N.V., SUCURSAL EN ESPAÑA	73,00
9	FRANCE TELECOM ESPAÑA, S.A.	71,10
10	DANONE, S.A.	70,60
11	GENERAL MOTORS ESPAÑA, S.L	62,10
12	DAIMLER CHRYSLER ESPAÑA, S.A.	59,70
13	CIA. SERV. BEB. REFRESC. SL (COCA COLA)	58,20
14	ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑOLES	57,40
15	FORD ESPAÑA, S.A.	57,00
16	AUTOMOVILES CITROEN ESPAÑA, S.A.	49,70
17	VIAJES EL CORTE INGLÉS, S.A.	47,60
18	CAIXA D'ESTIVALIS Y PENSIONS BARCELO	47,00
19	VIAJES MARSANS	44,80
20	PEUGEOT ESPAÑA, S.A.	44,10

Fuente: Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2007

## ANEXO II: ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS DE MEDIOS

Anexo II. Tabla II.1

Ranking 100 primeras empresas. Código CNAE 7311.: Base de Datos SABI

	Nombre empresa	Localidad	Últimos ingresos de explotación (miles €). <sup>12</sup>
1	MEDIA PLANNING GROUP SA	BARCELONA	868.927,00
2	PUBLIESPAÑA SAU.	MADRID	779.789,00
3	GROUPM PUBLICIDAD WORLDWIDE SA	MAJADAHONDA	732.279,00
4	VIVAKI COMMUNICATIONS SLU.	MADRID	644.149,00
5	OMNICOM MEDIA GROUP SL	BARCELONA	394.839,00
6	OPTIMUM MEDIA DIRECTION SL	MADRID	384.313,00
7	ARENA MEDIA COMMUNICATIONS ESPAÑA SA	MADRID	338.635,00
8	MEDIACOM IBERIA SA	MAJADAHONDA	320.266,00
9	OPTIMEDIA SLU	MADRID	318.490,00
10	CARAT ESPAÑA SA	MADRID	313.792,52
11	YELL PUBLICIDAD SA	MADRID	279.773,00
12	PUBLISEIS INICIATIVAS PUBLICITARIAS SA	ALCOBENDAS	243.860,07
13	ZENITH MEDIA SL	MADRID	233.541,00
14	MINDSHARE SPAIN SA	MAJADAHONDA	201.701,00
15	MAGNA GLOBAL SA	MADRID	175.183,85
16	DORNA SPORTS SOCIEDAD LIMITADA	MADRID	170.435,00
17	STARCOM MEDIAVEST GROUP IBERIA SL	MADRID	169.896,00
18	JT INTERNATIONAL IBERIA SL	MADRID	165.232,93
19	INTELIGENCIA Y MEDIA SA	MADRID	134.939,47
20	MEDIAEDGE CIA SL	MAJADAHONDA	131.621,00
21	PUBLIPRESS MEDIA SL	BARCELONA	114.476,34
22	EQUIMEDIA XL SA	MADRID	112.496,19
23	INICIATIVAS DE MEDIOS SA	MADRID	104.190,96
24	UNIVERSAL MCCANN SA	MADRID	99.675,59
25	SITEL IBERICA TELESERVICIOS SA	MADRID	99.311,44
26	VIZEUM IBERIA SA	MADRID	88.746,47
27	TRANSCOM WORLDWIDE SPAIN SL	POZUELO DE ALARCON	86.461,00
28	TOME ADVERTISING SOCIEDAD LIMITADA	BILBAO	85.344,27
29	QUALYTEL TELESERVICIOS SA	MADRID	82.424,22
30	IBERPHONE SA	MADRID	80.915,00
31	MEDIA CONTACTS SA	MADRID	80.753,00
32	ZETA GESTION DE MEDIOS SA	BARCELONA	75.410,51
33	CEMUSA-CORPORACION EUROPEA DE MOBILIARIO URBANO SA	MADRID	73.393,22
34	CENTRO DE INVESTIGACION Y COMPRA DE MEDIOS SL	MAJADAHONDA	69.058,11
35	GLOBAL SALES SOLUTIONS LINE SL	MADRID	69.045,53
36	EL MOBILIARIO URBANO SL	MADRID	65.848,92
37	CLEAR CHANNEL ESPAÑA SL	MADRID	65.723,00
38	MCCANN ERICKSON SA	MADRID	65.549,31
39	TELETECH CUSTOMER SERVICES SPAIN SL	BARCELONA	64.990,00
40	BEGUDES I MARKETING SL	TORROELLA	60.113,73
41	GRUPO SANTA MONICA SPORTS SL	LAS ROZAS DE MADRID	58.409,18
42	FOCUS MEDIA SL	BARCELONA	52.976,71
43	ALTAVIA IBERICA CFA SA	MADRID	50.990,84
44	ATRES ADVERTISING SL	SAN SEBASTIAN DE LOS REYES	50.390,00
45	CARAT INTERNATIONAL MEDIA SERVICES SA	MADRID	49.801,40
46	JC DECAUX ESPAÑA SL	MADRID	49.078,37

<sup>12</sup> En algunos casos los datos hacen referencia al año 2009 y en otros al 2010. En cualquier caso, sirven como orientación para determinar el tamaño de las empresas que operan en el sector.

*Gestión de un cliente global en el ámbito de las agencias de medios*

47	TRAGOS BONNANGE WIESENDANGER AJROLDI	MADRID	44.821,00
48	AIR MILES ESPAÑA SA	ALCOBENDAS	43.915,95
49	VISTAPRINT ESPAÑA SL	BARCELONA	42.390,15
50	NETTHINK IBERIA SL	MADRID	42.165,46
51	TELEMARKETING GOLDEN LINE SL	L' HOSPITALET DE LLOBREGAT	41.665,61
52	POSTERSCOPE IBERIA SA	MADRID	40.624,79
53	MEDIAEDGE CIA MEDITERRANEA SA	PATERNA	40.162,00
54	GESMEDIA CONSULTING SA	MADRID	39.508,47
55	WARNER CHILCOTT IBERIA SL	CORNELLA DE LLOBREGAT	38.509,00
56	PUBLIMEDIA SISTEMAS PUBLICITARIOS SL	MADRID	38.333,00
57	TELEMARK SPAIN SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	ONZONILLA	38.206,11
58	GESCOMPRA OPTIMA SL	MADRID	38.065,46
59	RBA PUBLIVENTAS SA	BARCELONA	38.006,68
60	EMFASIS BILLING & MARKETING SERVICES SL	TRES CANTOS	36.979,32
61	MULTI MARKET SERVICES SPAIN HOLDINGS SL	MADRID	34.723,00
62	DIFUSION Y AUDIENCIAS SA	BARCELONA	33.074,00
63	TACTICS EUROPE SA	MADRID	32.782,00
64	ASOCIACION DE LICENCIATARIOS DEL SISTEMA MCDONALD' S EN ESPAÑA	MADRID	32.642,65
65	COMUNICA MAS A AGENCIA DE PUBLICIDAD SL	MADRID	32.528,55
66	MASS MEDIA STATION SA	MAJADAHONDA	32.231,00
67	7 TRAVEL NETWORK SOCIEDAD LIMITADA	PALMA	32.201,21
68	VINIZIUS YOUNG RUBICAM SL	BARCELONA	31.278,09
69	QDQ MEDIA SA	MADRID	30.838,25
70	GREY ESPAÑA SL	BARCELONA	30.390,09
71	MEDIAPOST SPAIN SL	VALDEMORO	30.285,03
72	INNOCEAN WORLDWIDE SPAIN SL	ALCOBENDAS	29.696,58
73	PULSA MEDIA CONSULTING SL	BARCELONA	28.803,18
74	MEDIA SPORTS MARKETING SL	BARCELONA	28.473,99
75	QUINTILES SL	MADRID	28.314,78
76	AVANZA EXTERNALIZACION DE SERVICIOS SA	MADRID	27.956,28
77	EXPERTUS MARKETING APLICADO SA	SANT CUGAT DEL VALLES	27.800,57
78	ENCAJE DEL DEPORTE S.A.	SEVILLA	27.636,05
79	IN STORE MEDIA SA	MADRID	27.536,77
80	SERVICIOS DE TELEMARKETING SA	MADRID	26.501,47
81	PUBLICIS COMUNICACION ESPAÑA SL	MADRID	26.398,00
82	SELLBYTEL GROUP SA	BARCELONA	26.289,77
83	TAPSA AGENCIA DE PUBLICIDAD SL	MADRID	25.768,65
84	PUBLIMEDIA GESTION SA	MADRID	25.157,28
85	MEDIA PLANNING LEVANTE SL	VALENCIA	24.952,00
86	DIFFERENT TRAVEL SL	AINSA-SOBRARBE	24.464,92
87	RICARDO PEREZ ASOCIADOS SA	MADRID	24.150,42
88	PROXIMIA HAVAS SL	MADRID	23.831,35
89	YOUNG & RUBICAM SL	MADRID	23.685,46
90	VIVES RADIO SA	BARCELONA	23.569,44
91	THE CONTINUITY COMPANY SA	MADRID	23.475,90
92	GESTION DE MEDIOS SA	DONOSTIA-SAN SEBASTIAN	23.337,00
93	CBS OUTDOOR SPAIN SA	MADRID	23.146,00
94	DDB TANDEM SA	MADRID	23.135,41
95	NUPA SA	BARCELONA	22.636,93
96	NEGOCIACION & COMPRA ADVERTISING SA	MADRID	22.450,23
97	COMERCIAL DEL FERROCARRIL SA	MADRID	22.194,81
98	ZENITH BR MEDIA SA	VALENCIA	22.085,25
99	PRENSA IBERICA MANAGEMENT SL	BARCELONA	21.536,96
100	TELECYL SA	VALLADOLID	21.073,56

Fuente: Base de Datos SABI

Anexo II. Tabla II.2

Agencias de medios dentro del Top 100. Código CNAE 7311.

	AGENCIA DE MEDIOS	Localidad	Últimos ingresos de explotación (m€)
1	MEDIA PLANNING GROUP SA	BARCELONA	868.927,00
2	OPTIMUM MEDIA DIRECTION SL	MADRID	384.313,00
3	ARENA MEDIA COMMUNICATIONS ESPAÑA SA	MADRID	338.635,00
4	MEDIACOM IBERIA SA	MAJADAHONDA	320.266,00
5	OPTIMEDIA SLU	MADRID	318.490,00
6	CARAT ESPAÑA SA	MADRID	313.792,52
7	ZENITH MEDIA SL	MADRID	233.541,00
8	MINDSHARE SPAIN SA	MAJADAHONDA	201.701,00
9	STARCOM MEDIAVEST GROUP IBERIA SL	MADRID	169.896,00
10	INTELIGENCIA Y MEDIA SA	MADRID	134.939,47
11	MEDIAEDGE CIA SL	MAJADAHONDA	131.621,00
12	EQUIMEDIA XL SA	MADRID	112.496,19
13	INICIATIVAS DE MEDIOS SA	MADRID	104.190,96
14	UNIVERSAL MCCANN SA	MADRID	99.675,59
15	VIZEUM IBERIA SA	MADRID	88.746,47
16	TOME ADVERTISING SOCIEDAD LIMITADA	BILBAO	85.344,27
17	MEDIA CONTACTS SA	MADRID	80.753,00
18	CENTRO DE INVESTIGACION Y COMPRA DE MEDIOS SL	MAJADAHONDA	69.058,11
19	MCCANN ERICKSON SA	MADRID	65.549,31
20	FOCUS MEDIA SL	BARCELONA	52.976,71
21	CARAT INTERNATIONAL MEDIA SERVICES SA	MADRID	49.801,40
22	MEDIAEDGE CIA MEDITERRANEA SA	PATERNA	40.162,00
23	GESMEDIA CONSULTING SA	MADRID	39.508,47
24	GESCOMPRA OPTIMA SL	MADRID	38.065,46
25	MULTI MARKET SERVICES SPAIN HOLDINGS SL	MADRID	34.723,00
26	INNOCEAN WORLDWIDE SPAIN SL	ALCOBENDAS	29.696,58
27	MEDIA SPORTS MARKETING SL	BARCELONA	28.473,99
28	PROXIMIA HAVAS SL	MADRID	23.831,35
29	GESTION DE MEDIOS SA	SAN SEBASTIAN	23.337,00
30	NEGOCIACION & COMPRA ADVERTISING	MADRID	22.450,23
31	ZENITH BR MEDIA SA	VALENCIA	22.085,25

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI



Anexo II. Tabla 4

*Nuevo Negocio de las agencias de medios 2011. Nueva cartera de clientes, según agencia.*

<b>Carat</b>	<b>MEC</b>	<b>MPG</b>
adif	Alboan	Affinity Petcare
Ayto de Barcelona	Ayto de Barakaldo	Ayto de Barcelona
Banco de España	Ayto de Barcelona	AXA
Café la Fortaleza	Ayto de Bermeo	Caja España
Campeonato del Mundo de Baloncesto	Ayto de Getxo	Consejería de Educación
Campeonato del Mundo de Balonmano	AZK	Creative Shoes
Centro Comercial la Viña	Balearia	Generalitat de Cataluña
Club internacional del libro patrocinio	Bingos de Madrid	Grupo SOS
Coca Cola	Campaña electoral Aralar	Kalise Menorquina
Diputación de Barcelona	Cebanl School	Maxxium
Endesa	Century21	Miquel Alimentació
Generalitat de Cataluña	Cimex	MRW
Gobierno Vasco	Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia	Lotería Nacional
Playtex	Clínica Dexeus	Orange
Securitas Patrocinio	Coolway	Port Aventura
Timberland	Depillite	Turismo de la Comunidad Valenciana
Vetoquinol	Ecoembes	BG Media
Media Mark	Fat Burner	Blanch&Blanch
Morealto	Ferriwater	BWP Group
Saturn	Gedesco Services	Canónigo films
<b>arena</b>	General Mills	Clínica Corachán
altamira	Generalitat de Cataluña	Colegio Laude Palacio de Granada
aportucasa.com	Gobierno de Navarra	Congreso General Colegios Oficiales de Podólogos
Clubs DIR	Gobierno Vasco	Conhostur
Fnac	Laboratorios Byly	Consejo de Promoción Turística de Mexico
Ebay	Lotería Nacional	Diputación de Barcelona
Grupo Orsngina Schweeppe	Onduline	Tesoro Público
Instituto de Cultura y Arte de Sevilla	Promoción del turismo en Vitoria Asteiz	Ehlis
Ministerio de Defensa	Residencia geriátrico Anoia	Escada
Partido Popular	Rustika	IFEMA
Supermercados DIA	Siliken	La Rioja Turismo
Garmin Iberia	SPRI	Medwinds
Informa D&B	TAGSA	Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad
Junta de Andalucía	Tien 21	Nike
Planeta	Universidad SP CEU	Novartis
Venca	World Vision	Ocium Asesores Turismo
	Andania	Sopexa
	Asociación Paços de Ferreira	Unión Hotelera Provincia de Valencia
	Ayto de Bilbao	Volvo Ocean Race
	Bai Bay	Yell Publicidad

Zenith Media	MEC	Optimedia
Bankia	Discovery Channel	ASUS
Bavaria	Groupama	Comunidad de Madrid
Catalonian Government	Ikerbasque	Ministerio de Economía y Hacienda
Digital+	Mariott Hotels	Peak Performance
García Baquero	Metro de Madrid	Merial
Hero Baby	Tenacta	Sega
Marlene Fruits	Vitalquiler	Viena
Mitsubishi Electric	Weight Watchers	<b>Mindshare</b>
Topdollarmobile	Yamala Motors	Circuito de Cataluña
Vinos de Rioja	<b>Y media</b>	Europcar
Campana Prevención Incencios	Banco Popular	Jones New York
CEPSA	Perfumerías Ibérica	Museo Nacional del Prado
Norautp	Promoción Madrid	Novelia
Seguros Lagun Aro	Adeslas Dental	Padraxa Laboratorios
<b>OMD</b>	Asley Madison	Ravensburguer
DGT	Bárbara	Sara Lee
Metlife	ENEAS Corpotate finance	Sperry
Mucho viaje	García Carrión	Victoria Milán
NH Hoteles	Grupo V	Jotun
Nuez	Intervan	Kindle-Amazon
Vueling	Marionnaud	Marca Mejico
Dr. Oetker	Movil Bank	Nintendo
Grupo Fromageries Bel España	Normon	United International Pictures
Laboratorios Abbot	Pullmantur	<b>Mediacom</b>
Vueling Francia	Renta 4	Anuntis
<b>Starcom MediaVest Group</b>	TTI Floorcare	AKI Briocolaje
ACNUR	Turismo de Madrid	Edizioni Master
Ferrero		Essilor-Varilux
Movand		Gameforge
Novartis		LAE
		Ministerio de Medio Ambiente
		NH Hoteles
		Privalia

Fuente: Grupo Consultores en el estudio “Nuevo negocio en las agencias de medios”

Anexo II. Tabla 4

*Grupos de comunicación t agencias de medios y agencias que los componen*

		GRUPOS DE COMUNICACIÓN							
		AEGIS	WPP	INTERPUBLIC	HAVAS	OMNICOM GROUP	PUBLICIS GROUP	MEDIAKEYS	INDEPENDIENTES
AGENCIA DE MEDIOS	POSTERSCOPE	KINETIC		UNIVERSAL MEDIA	MEDIA PLANNING	PHD	ZENITH MEDIA	MEDIAKEYS	Y MEDIA
	CARAT	FOCUS MEDIA		CICM	ARENA	OMD	OPTIMEDIA	Y MEDIA	SINTESIS
	VIZEUM	GROUP M		INICIATIVES			DIRECT MEDIA	SINTESIS	ORANGE MEDIA
	MEDIASAL	MEDIAEDGE: CIA					STARCOM		MEDIA WORKS
		MINDSHARE							DATAPLANNING
		MEDITERRANEA DE MEDIOS							
		RED DE MEDIOS							
		METS GLOBAL							
	MEDIACOM								

Fuente: La contribución de los Especialistas al mercado publicitario español. Outdoormedia