



**Romera, Santiago**

*Las agencias de publicidad de Neuquén y el  
relacionamiento con sus stakeholders en el contexto  
pospandemia*

**Tesis presentada para la obtención del título de  
Magíster en Marketing de Servicios**

**Directora:** *Mg. Carlos Espinosa*

**Co- director:** *Mg. Gabriela Marenzana*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

**Licenciamiento**

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

# 2022

## LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE NEUQUÉN Y EL RELACIONAMIENTO CON SUS STAKEHOLDERS EN EL CONTEXTO POSPANDEMIA



Autor: Lic. Santiago Romera

Director: Mg. Carlos Espinosa

Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

**MAESTRÍA EN MARKETING DE SERVICIOS**

## **Dedicatorias**

Esta Maestría la dedico a mi hija Helena, que ilumina los caminos que elijo en mi vida y me invita a seguir explorando, con el máximo amor existente.

A Guadalupe, mi compañera de vida y también de todo el proceso de Maestría, haciendo que todo brille y tenga sentido.

A mi papá que estuvo conmigo mientras cursé y apoyó en todo momento mi educación. Durante la tesis también sentí su apoyo, escuché sus consejos y recibí su mirada de amor, desde otro lugar. ¡Gracias por tanto Papi!

A mi madre que siempre confió en mí, desde mis primeros pasos hasta el día de hoy, aún en los momentos más difíciles.

A mi hermano, que siempre fue fuente de inspiración y admiración.

A mis sobrinos, a los que quiero inspirar y desafiar para que sean grandes personas y desarrollen todo su potencial.

## **Agradecimientos**

Mi más efusivo agradecimiento a mis tutores, Carlos y Gabriela, que, con paciencia, experiencia y sabiduría, lograron siempre despejar la niebla para mostrarme un faro, aún en los momentos más difíciles.

A Lucía Tamagni, que siempre estuvo cerca mío, aunque haya sido algo que yo solo sentí. Eso me ayudó a seguir adelante.

Gracias Guada y Hele, por apoyarme siempre en mis idas a Neuquén, a cursar, a corregir, a entregar. Tantas horas que dejé de estar en familia para dedicarme a mi capacitación, mi crecimiento personal, profesional e intelectual. Espero que resulte inspirador.

La crisis se produce cuando  
lo viejo no acaba de morir y  
lo nuevo no acaba de nacer.

*Bertolt Brecht*

## ÍNDICE

Resumen.....	8
Capítulo 1: Introducción.....	10
Capítulo 2: Planteamiento del problema y justificación.....	13
Contextualización.....	13
Definición del problema.....	14
Capítulo 3: Objetivos.....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Capítulo 4: Marco contextual.....	19
La pandemia y la nueva modalidad de trabajo a distancia.....	19
La publicidad argentina.....	20
La publicidad y su impacto en la sociedad.....	20
La experiencia de una agencia de Neuquén en tiempos de pandemia.....	21
La publicidad y el fin de la pandemia.....	22
El negocio publicitario.....	23
La fuga de talentos en las agencias de publicidad de Argentina.....	25
El empleo blue en las agencias de publicidad de argentina.....	26
La nueva realidad de Neuquén y sus agencias de publicidad.....	27
Capítulo 5: Descripción del estado del arte y marco teórico.....	29
¿Qué es la publicidad?.....	29
La comunicación publicitaria y los públicos.....	30
Conceptualización de los públicos.....	30
Evolución y nuevos roles de los públicos.....	32
La teoría de la comunicación y los públicos.....	34
El término stakeholder y su conceptualización.....	36
Teoría de los stakeholders.....	39
Importancia de la teoría de los stakeholders.....	43
El nuevo modelo stakeholder.....	45
De la comunicación unilateral al diálogo estratégico.....	46
Valores culturales en la relación con los stakeholders.....	48
Gestión de las relaciones con los stakeholders.....	49
Las agencias de publicidad y la gestión de los clientes.....	50
La comunicación como pieza clave en la gestión de los stakeholders.....	51

Estrategias de comunicación: El diálogo entre las marcas y sus stakeholders.....	51
E-stakeholders.....	52
Los negocios electrónicos y la transformación de las organizaciones.....	54
Capítulo 6: Decisiones metodológicas.....	58
Tipo de diseño.....	58
Selección de unidades de análisis.....	58
Técnica de recolección de datos.....	66
Cuadro resumen de decisiones metodológicas.....	68
Capítulo 7: Resultados.....	70
Resultados.....	70
Análisis de las encuestas.....	72
Aclaración sobre la lectura de gráficos y tablas.....	72
Encuesta para stakeholders internos.....	74
Encuesta para stakeholders externos.....	97
Capítulo 8: Conclusiones, recomendaciones y limitaciones.....	108
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	113
Limitaciones.....	114
Futuras líneas de investigación.....	115
Capítulo 9: Bibliografía.....	117
Capítulo 10: Anexos.....	123
Encuesta para stakeholders internos: Propietarios y empleados de agencias de publicidad de Neuquén.....	123
Encuesta para stakeholders externos: Clientes y medios de comunicación.....	125
Agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén seleccionadas para este trabajo de investigación.....	127

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Términos que describen a “los públicos” según los sistemas en los que se utilizan dichos términos.....	31
Cuadro 2: Términos que describen a “los públicos” en función del modo en que los agentes del sistema se refieren a ellos.....	31
Cuadro 3: Registro de agencias de publicidad y productoras publicitarias de Neuquén.....	59
Cuadro 4: Búsqueda de agencias de publicidad en Neuquén en buscador Google.....	60
Cuadro 5: Resumen de decisiones metodológicas.....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grupos de interés.....	13
Gráfico 2: Modelo de Lasswell.....	35
Gráfico 3: Modelo de Shannon.....	35
Gráfico 4: Stakeholders.....	38
Gráfico 5: Tres aspectos de la Teoría de los stakeholders.....	41
Gráfico 6: Contrastando el modelo de la organización y la Teoría de los stakeholders.....	42
Gráfico 7: Tipología de los stakeholders: uno, dos o tres atributos.....	43
Gráfico 8: Pregunta 3 de Encuesta para stakeholders internos.....	74
Gráfico 9: Pregunta 4 de Encuesta para stakeholders internos.....	75
Gráfico 10: Pregunta 5 de Encuesta para stakeholders internos.....	77
Gráfico 11: Pregunta 6 de Encuesta para stakeholders internos.....	78
Gráfico 12: Pregunta 7 de Encuesta para stakeholders internos.....	80
Gráfico 13: Pregunta 8 de Encuesta para stakeholders internos.....	81
Gráfico 14: Pregunta 9 de Encuesta para stakeholders internos.....	82
Gráfico 15: Pregunta 10 de Encuesta para stakeholders internos.....	83
Gráfico 16: Pregunta 11 de Encuesta para stakeholders internos.....	84
Gráfico 17: Pregunta 12 de Encuesta para stakeholders internos.....	85
Gráfico 18: Pregunta 13 de Encuesta para stakeholders internos.....	86
Gráfico 19: Pregunta 14 de Encuesta para stakeholders internos.....	88
Gráfico 20: Pregunta 15 de Encuesta para stakeholders internos.....	89
Gráfico 21: Pregunta 16 de Encuesta para stakeholders internos.....	91
Gráfico 22: Pregunta 17 de Encuesta para stakeholders internos.....	92
Gráfico 23: Pregunta 18 de Encuesta para stakeholders internos.....	94
Gráfico 24: Pregunta 19 de Encuesta para stakeholders internos.....	95
Gráfico 25: Pregunta 1 de Encuesta para stakeholders externos.....	97
Gráfico 26: Pregunta 2 de Encuesta para stakeholders externos.....	98
Gráfico 27: Pregunta 3 de Encuesta para stakeholders externos.....	99
Gráfico 28: Pregunta 4 de Encuesta para stakeholders externos.....	100
Gráfico 29: Pregunta 5 de Encuesta para stakeholders externos.....	101
Gráfico 30: Pregunta 6 de Encuesta para stakeholders externos.....	102
Gráfico 31: Pregunta 7 de Encuesta para stakeholders externos.....	103
Gráfico 32: Pregunta 8 de Encuesta para stakeholders externos.....	102

Gráfico 33: Pregunta 9 de Encuesta para stakeholders externos.....	105
Gráfico 34: Pregunta 10 de Encuesta para stakeholders externos.....	106

## **RESUMEN**

Las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén poseen características definidas por la geografía y la cultura del Alto Valle, Vaca Muerta y el ecosistema de negocios de la región. Son agencias que siempre estuvieron basadas en la flexibilidad, el conocimiento de los mercados, de los públicos, de las audiencias, de herramientas de marketing, de estrategia y de creatividad para brindar servicios profesionales de negocios a organizaciones y emprendedores.

El objetivo de esta investigación es conocer los stakeholders de las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén, en el contexto pospandemia y conocer acerca de cómo se vinculan y se relacionan con sus stakeholders luego de la pandemia COVID-19. Una pandemia que cambió muchas cosas en todo el mundo y que también afectó la manera en la que las agencias se vinculan con las organizaciones en la ciudad de Neuquén.

El estudio se desarrolla mediante un enfoque cualitativo que plantea una investigación centrada en los stakeholders internos de las agencias, como lo son sus propietarios y sus empleados; y los stakeholders externos, para los que se seleccionaron algunos de los que más impacto generan en las agencias de publicidad, como lo son los clientes y los medios de comunicación de Neuquén.

Para todos los casos se utilizó la encuesta estructurada como instrumento, tomando una muestra representativa de responsables gerenciales de diversas organizaciones de la ciudad de Neuquén. En el caso de las agencias de publicidad y de los medios de comunicación, fueron seleccionados por relevancia, trayectoria y reputación, ya que son parte de un pequeño universo de empresas del sector. Para seleccionar los clientes se eligieron organizaciones de múltiples sectores de la ciudad de Neuquén con el objetivo de enriquecer la investigación.

## **PALABRAS CLAVE**

Vinculación. Relacionamiento. Agencias de publicidad. Stakeholders. Grupos de interés.

CAPÍTULO 1

# INTRODUCCIÓN

---

Autor: Lic. Santiago Romera

Director: Mg. Carlos Espinosa

Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de la siguiente tesis de maestría es investigar los cambios que ha traído la pandemia en la vinculación y el relacionamiento de las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén con sus stakeholders y públicos de interés.

Se buscó indagar en las oportunidades que afloran en el marco de la pospandemia, como consecuencia de la transformación digital que una mayoría de organizaciones y personas han transitado y que ha cambiado la manera en la que se vinculan y se relacionan, trabajan, consumen. Esta transformación también ha modificado el modo en que las personas realizan una búsqueda laboral, la forma en que las agencias de publicidad conforman sus equipos creativos. Las empresas también cambian la manera de elegir a sus proveedores, modifican la manera en la que se relacionan con sus empleados, con sus clientes y con los distintos stakeholders de las organizaciones.

La pandemia ha modificado radicalmente el contexto y, según los expertos, aceleró el proceso de digitalización entre 10 y 20 años.

El rol estratégico de la vinculación tecnológica como catalizadora de recursos complementarios ressignifica su vital importancia para las organizaciones ante los nuevos escenarios pandémicos visibilizando el trabajo realizado durante los últimos años. Estamos ante un reto tecnológico, pero también de gestión organizacional (Ruocco, 2021).

Una encuesta realizada por Eduardo D'Alessio para la organización IDEA, afirma que las compañías aceleraron su transformación digital durante la pandemia. El 95% de los empresarios encuestados aseguraron que están entrando en una etapa de digitalización de su organización (Rumi, 2021).

Desde hace más de 15 años, las agencias de publicidad siguen el modelo de comunicación digital que cada vez alcanza mayor adhesión e inversión ya que los consumidores eligen los medios digitales para informarse, socializar, consumir, investigar, jugar, comparar, educarse, vincularse. Del mismo modo, las agencias de publicidad están evolucionando también en la forma en la que se vinculan con sus stakeholders, internos y externos.

El contexto pospandemia llegó y las agencias aprovechan la comunicación virtual y el aceleramiento de la digitalización para lograr tener una comunicación más planificada,

fluida, consciente y resultadista, aprovechando los beneficios que estos cambios han traído a las personas y a las organizaciones.

Las agencias de comunicación, los publicistas, los diseñadores, los investigadores de mercado, los creativos, los marketeers, los estrategas, y todo el ecosistema que supo formar parte de las agencias de publicidad previo a la pandemia, parecen haber cambiado de manera radical y con ello la manera de vincularse.

Poniendo el foco en las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén, se puede observar que las agencias más grandes y reconocidas han cerrado sus oficinas y sus empleados trabajan remotamente desde sus hogares o desde donde quieren, pero ya no más desde una oficina centralizada. Y esto parece funcionar.

Las reuniones con clientes ya no son exclusivamente en las oficinas de los clientes, o en la agencia de publicidad, inclusive pueden estar en tantos lugares físicos como personas presentes haya en la reunión.

Los proveedores pueden estar a miles de kilómetros de distancia y enviar un trabajo realizado en apenas unos minutos. Los temas de facturación, pagos y transferencias al equipo de trabajo, a los proveedores y a la administración se realizan de manera remota. Incluso se contratan filmaciones que se realizan en otras ciudades, con drones que filman en calidad 4k, y el camarógrafo ni tiene que salir de su domicilio para realizar el trabajo.

Muchos cambios han llegado con la pandemia, y luego de una inolvidable experiencia que le tocó vivir a la sociedad, algunas transformaciones parece que quedarán. En los cambios sobre la vinculación y el relacionamiento de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders es donde se centrará este estudio.

El siguiente trabajo de investigación busca generar aportes a emprendedores, profesionales, empleados, propietarios, inversores, anunciantes, medios de comunicación y otros actores involucrados en el mercado de la comunicación publicitaria, para mostrar las oportunidades que se abren con el nuevo contexto pospandemia.

CAPÍTULO 2

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

---

Autor: Lic. Santiago Romera  
Director: Mg. Carlos Espinosa  
Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

### CONTEXTUALIZACIÓN

Las agencias de publicidad referentes de la ciudad de Neuquén continúan siendo las agencias tradicionales de los últimos 20 años. Lideradas por profesionales de gran formación teórica y/o práctica en comunicación, publicidad, promociones y herramientas de marketing. Son personas que transitaron la comunicación y los medios tradicionales, y que vivieron el proceso de transformación digital, prácticamente desde cuando el mercado era analógico hasta que se pasó en gran porcentaje a una comunicación digitalizada.

De todas maneras, en el contexto pospandemia, se ve un importante auge de nuevas agencias de “marketing digital” y un cambio radical en la manera en la que las agencias de publicidad se relacionan con sus diferentes stakeholders y grupos de interés.

**Gráfico 1:** Grupos de interés



Fuente: Peiro Ucha (2016)

Por lo general, las nuevas agencias digitales son dirigidas estratégicamente y operativamente por sus dueños. Estos suelen ser emprendedores jóvenes, de gran conocimiento del ecosistema digital, y de herramientas digitales, aunque en algunos casos carecen de conocimientos de marketing tradicional, de medios tradicionales y

están totalmente enfocados en estrategias y medios digitales por varias razones. En primer lugar, el auge del marketing digital se debe a que todas las marcas, pequeñas y grandes, pueden comunicar desde los medios digitales. También, porque tiene herramientas de medición, segmentación, y esto, junto a otros beneficios, hace que sea más conveniente y elegido, también en cuanto a costos.

El auge de estas agencias de marketing digital se da también por las bajas barreras de ingreso al mercado, ya que una persona con conocimientos y una computadora conectada a internet, ya puede empezar a brindar servicios de marketing digital, inclusive puede conformar una sociedad simplificada que se crea en horas y así poder empezar a generar facturas A o facturas necesarias para el trabajo B2B.

En ese contexto y con esa competencia en crecimiento, con esas nuevas agencias que tienen costos que se acercan a cero, que tienen personal poco calificado, preparado, entrenado y con una mínima experiencia, es la arena donde juega el servicio de publicidad en esta nueva era.

En ese marco se encuentra el relacionamiento con los stakeholders y es donde se buscó investigar de manera de lograr mayor conocimiento para generar conclusiones de valor y aportes para conseguir mejoras conscientes en estos relevantes vínculos y relacionamientos.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las agencias de publicidad de todo el mundo están en pleno proceso de cambio en sus modelos de negocios. Ante la transformación digital que está viviendo el mundo y que se está impulsado fuertemente en la era pospandemia, las agencias deben acompañar las nuevas realidades para poder subsistir, o bien, para poder continuar liderando el mercado de la publicidad que está evolucionando a pasos agigantados, a la vez que surgen nuevos jugadores que ingresan con novedosas propuestas de valor que se adaptan a los diferentes públicos externos: *clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales*. Y también a los públicos internos: *dueños, directivos y empleados*.

Las agencias están en pleno proceso de transformación y este proceso no se detiene. Por el contrario, se acelera cada vez más. Identificar, analizar y comprender a los stakeholders y las maneras de relacionarse y vincularse con ellos puede generar una ventaja competitiva. Comprender las nuevas tendencias, sus necesidades y adelantarse a los cambios será clave y fundamental.

Las agencias que iniciaron actividades en el año 2019 ya son anticuadas, tienen un modelo de negocio que debería evolucionar para acercarse a la nueva realidad.

Las agencias de Neuquén actuales están buscando oportunidades en nuevos mercados que buscan frescura y creatividad desde lo conceptual hasta en el branding; mercados que operan en monedas más convenientes, como dólares estadounidenses o euros. Buscan clientes globales. Buscan ser competitivas más allá de la ciudad de Neuquén. Buscan salir a mercados asiáticos, europeos, americanos y latinoamericanos, según informa Horacio Lardiés, Director del estudio de Branding H3L, ubicado en las ciudades de Neuquén y Buenos Aires, y con operaciones en Berlín y Asia.

La idea de solo poner el foco en los clientes puede ser costoso en los tiempos pospandemia que se viven, que solicitan mayor presencia, visión ampliada, pertenencia y compromiso con sus stakeholders. Las empresas ya no buscan que las agencias centren su visión y capacidad de trabajo exclusivamente en los clientes y en los clientes de sus clientes. Las compañías y los nuevos valores sociales actuales exigen que las empresas de publicidad que liderarán la comunicación publicitaria de sus marcas tengan una visión actual, ampliada, sensible a los requerimientos del mundo pospandemia y no solamente piensen y trabajen con foco en los clientes con los que se hacen negocios directos.

El foco exclusivo en el cliente puede permitir que algunas agencias permanezcan en su zona de confort, pero no podrán mantenerse así por mucho tiempo más. Los nuevos gerentes de empresas son millennials y/o centennials, y están preparados para trabajar con los nuevos valores sociales.

Las fronteras se van desdibujando y se va generando un espacio de oportunidades como nunca antes tuvo la industria de la publicidad: la posibilidad de abrazar nuevos valores, de ser una organización más íntegra a través de la vinculación consciente con sus distintos stakeholders para agregar valor a organizaciones de todo el mundo.

## CAPÍTULO 3

# OBJETIVOS

---

Autor: Lic. Santiago Romera

Director: Mg. Carlos Espinosa

Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de la investigación es “conocer los cambios que han tenido las agencias de publicidad en el contexto pospandemia y que han modificado la manera en que las agencias de publicidad se relacionan con sus stakeholders y grupos de interés”.

El presente trabajo se centrará en las agencias de publicidad y las nuevas maneras de relacionarse con sus públicos internos: empleados, directivos, propietarios; y sus públicos externos: clientes, proveedores, accionistas, sociedad, gobierno, acreedores, competidores.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para acercarse al objetivo general se definieron objetivos específicos que permitan conocer las actividades que será necesario realizar para alcanzar el estado óptimo de conocimiento.

- Conocer y comprender cuáles son los stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén, cuál es la vinculación con cada uno de ellos para establecer un propósito consciente en las vinculaciones.
- Indagar acerca de las necesidades pospandemia de los distintos públicos de interés que pueden ser relevantes para la vinculación de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders.
- Indagar sobre las variables clave que tienen mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias con sus públicos de interés en la ciudad de Neuquén.

## CAPÍTULO 4

# MARCO CONTEXTUAL

---

Autor: Lic. Santiago Romera

Director: Mg. Carlos Espinosa

Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## **MARCO CONTEXTUAL**

La pandemia de COVID-19, conocida también como pandemia de coronavirus, ha tenido muchas consecuencias en lo social, en lo económico, en lo cultural, en todos los aspectos de la vida de las personas. Una de estas consecuencias ha sido el advenimiento de un escenario más abierto al mundo. La población global vive hoy en un mundo más cercano y más conectado, un mundo más digitalizado y con acceso a más información, a más personas y a una dinámica virtual sin precedente en la historia de la humanidad. Un nuevo contexto que se muestra hoy más globalizado que nunca gracias a los avances de la tecnología de la información. Una internacionalización que empezó años atrás con la caída del muro de Berlín y el permiso concedido al capitalismo para demostrar lo que éste puede hacer por el mundo. Un escenario que tantas veces se ha cuestionado y se sigue cuestionando por parte de autores como Yuval Noha Hararí y tantos otros. Un escenario que hoy, de la mano de China, vuelve a decir no al capitalismo. Pero el mundo también quiere decir no al comunismo. Un escenario que intenta acomodarse y que, muy probablemente, termine siendo un híbrido entre ambos sistemas económicos (más que uno u otro).

En el 2020 y el 2021, este escenario avanzó a pasos agigantados, de la mano de una sociedad global llena de miedos y de soledad, como resultado de la pandemia de COVID-19. Este nuevo escenario también se muestra potenciado por la “transformación digital” que permite a personas y generaciones, en diferentes profundidades, ser parte hoy de un mundo cada vez más global.

## **LA PANDEMIA Y LA NUEVA MODALIDAD DE TRABAJO A DISTANCIA**

Los recursos humanos, los talentos, las personas, están en plena transformación. Los profesionales del mundo se dan cuenta hoy que la competencia está donde ellos quieren que esté, depende del mercado y de la liga en la que ellos quieran competir. Y, de ese modo, van desapareciendo los límites o las definiciones geográficas. El mercado está abierto al mundo y también demanda los mejores talentos. Lo que en algún momento fue competir por una posición laboral en una ciudad como Neuquén, luego se convirtió en una competencia en el Alto Valle, para dar paso posteriormente a nivel país y, por último, a nivel global. Hoy las personas pueden competir para ser Marketing Manager o Vicepresidente (VP) de Marketing de empresas como Louis

Vuitton, Nike, Amazon, Tesla, BMW, desde la comodidad de sus hogares, estén estos en la ciudad de Neuquén o en cualquier lugar del mundo con una conexión estable de internet.

## **LA PUBLICIDAD ARGENTINA**

Los argentinos aman la publicidad y la creatividad. A los argentinos les gusta emocionarse, sentirse identificados y empatizar con los distintos arquetipos de la comunicación. Y el mundo ama a los argentinos que crean las grandes campañas de comunicación. Los mejores profesionales argentinos de la publicidad viven fuera de Argentina y trabajan para mercados maduros, mercados con grandes presupuestos, mercados más ricos. Tal fue el caso de la Argentina de los años 90s, al menos para la industria de la publicidad.

Hoy los grandes creativos argentinos viven en las grandes capitales comerciales de la publicidad mundial: Londres, New York, Miami, San Francisco, Amsterdam, Madrid, México DF, San Pablo, entre otras. Allí se instalan los principales hub de las empresas multinacionales que contratan a las grandes agencias.

Aquellos publicistas que supieron formar parte de las agencias disruptivas de Argentina, luego de algunos años de experiencia y de éxitos en sus carreras, han buscado salir, viajar, seguir nutriéndose y aprender de los mejores. Han tomado la decisión de viajar a mercados más atractivos, más competitivos, con clientes que proponen desafíos más exigentes y ofrecen presupuestos más abultados, salarios dolarizados y campañas globales que son vistas por miles de millones de personas en todo el mundo.

## **LA PUBLICIDAD Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

En la industria de la publicidad, el tiempo es el recurso más valioso. Los ejecutivos de las agencias están constantemente pensando en briefs, haciendo presentaciones estratégicas a socios y clientes. Viajan y acompañan el ritmo de sus agencias que se adaptan con gran flexibilidad a las estructuras de sus clientes. Los creativos dedican su tiempo a crear, pensar, resolver, producir. Es la industria de la urgencia. Los tiempos que los clientes declaran, son los que gobiernan el gantt, aunque sea un período de tiempo imposible. Las agencias se adaptan y hacen todo lo posible para estar on time.

El campo de la publicidad es posiblemente una de las arenas en la que todas las personas participan, todas están expuestas y de alguna manera funciona como termómetro de lo que sucede en la sociedad en un momento oportuno. El campo de la publicidad evidencia los grandes cambios sociales. Con tan solo 30 segundos, la duración de un spot publicitario, se puede revisar la reputación social del momento. Todos son publicistas, todos opinan, todos se ríen y hasta esperan con ansias spots famosos de marcas que suelen destacarse. La publicidad requiere de sensibilidad y juega ese rol fundamental de síntesis sociológica. A tal punto que, en los medios masivos de comunicación, también hay programas masivos, no especializados, sobre la publicidad. Espacios, cápsulas y secciones donde la publicidad es el tema.

### **LA EXPERIENCIA DE UNA AGENCIA DE NEUQUÉN EN TIEMPOS DE PANDEMIA**

Un caso ejemplificador de la nueva realidad que se vive en las agencias de publicidad de Neuquén es lo revelado por un publicista neuquino en una entrevista realizada el 15 de noviembre de 2022. Durante la pandemia, se vio obligado a cerrar la oficina de su agencia y a llevar a los hogares de los profesionales que trabajaban en ella elementos de oficina para así poder continuar con la operatividad del negocio. Tuvo que montar su agencia en modalidad “home office” al 100%. Tiempo después, una vez levantado el confinamiento obligatorio, el empresario neuquino decidió no volver a abrir una oficina presencial dándose cuenta que la flexibilidad y la eficiencia que la modalidad virtual brindaba era posible. Comprendió que la ecuación es conveniente y positiva para todas las partes, manteniendo este nuevo formato producto de la pandemia. Sus empleados continúan hoy trabajando y produciendo a un nivel similar al de la presencialidad. Son personas más felices. El alquiler de las oficinas que solía pagar tiene costos tan altos que ahora puede mostrarse y ser más flexible en los presupuestos que diseña para sus clientes, ya que disminuyó los gastos fijos de su negocio.

Asimismo, el publicista neuquino mencionó que, en la ciudad de Neuquén, las agencias con oficinas son exclusivamente para empleados, ya que el cliente no va a la agencia. Es la agencia la que va a ver al cliente en el 99% de los casos. De esta manera, destacó la importancia de tener un equipo de profesionales feliz, que hace los trabajos según se planifican, que rinden y producen según lo acordado, manteniendo el compromiso. Su equipo de profesionales tiene hoy más tiempo y una mejor organización personal. Y la eliminación de gastos fijos de una oficina presencial

hacen que la agencia sea menos costosa de sostener. El empresario neuquino elige sostener a los recursos humanos, que son los recursos más complejos de sostener para las agencias, junto con sus clientes.

## **LA PUBLICIDAD Y EL FIN DE LA PANDEMIA**

En el 2022, año en que las autoridades nacionales declararon el fin de la pandemia por COVID-19, puede verse cómo el hito de la internacionalización digital continúa creciendo, alimentándose y desarrollándose. Los talentos de países emergentes pueden hoy mostrarse al mundo a través de trabajos descentralizados e internacionalizados. Los talentos más hábiles abrieron caminos hacia nuevos destinos, a través de rutas desconocidas hasta el momento. Lograron llevar su arte más allá de lo que hasta el momento eran capaces de hacer y de comprender.

Hoy los talentos del mundo, están a la búsqueda de oportunidades globales. Se busca y se anhela la conveniencia multiplicadora, con salarios europeos, americanos o globales. Salarios que en la Argentina de 2022 son imposibles de encontrar.

Por su parte, las marcas globales que generan tendencia, como Netflix, Disney, Uber, Apple, Nike, están contratando a personas alrededor del mundo y declaran que buscan a los mejores talentos disponibles, más que a personas de una u otra nacionalidad.

Hoy las empresas se encuentran más orientadas a la búsqueda de personas con habilidades blandas. La inteligencia emocional es una de las grandes habilidades que adquiere preeminencia a la hora de buscar y seleccionar personas. Personas sin miedo al fracaso, que confían en ellas mismas y con habilidades de liderazgo y empatía para poder llevar adelante equipos globales, a la vez que disfrutan de sus vidas personales.

Este contexto, que algunos autores llaman “Glocal” (Robertson, 1997), está liderando la trastienda global y está generando importantes cambios en el ecosistema de las empresas, especialmente en las agencias de publicidad. Desde hace aproximadamente dos décadas las agencias atraviesan una transformación constante. Se mueven y adaptan al compás del ritmo de la sociedad global. Acompañan a una sociedad global que también se transforma y se moderniza, que descubre y utiliza nuevos medios de comunicación, siguiendo a las nuevas tecnologías, los nuevos dispositivos, las nuevas aplicaciones y los nuevos formatos.

La tecnología no cesa en su avance y cada vez parece hacerlo a mayor velocidad al ritmo del procesamiento de datos, de la creación de nuevos softwares que permiten hacer más cosas, en menor tiempo. El teléfono celular se ha convertido en el espacio donde se juegan todos los grandes partidos. La creatividad sigue siendo un tema relevante, pero el formato tiene hoy una relevancia cada vez mayor. Ya no alcanza con filmar comerciales de 30 segundos que emocionen a la familia entera frente al televisor. Hoy, los publicistas deben saber a qué hora se levanta cada una de las personas que conforman su audiencia, qué comen en el desayuno, cuáles son sus sueños y cuáles sus intereses. Entendiendo siempre que lo primero que miran a la mañana es el celular, revisan las redes para saber si algo sucedió en el mundo y qué han hecho en las últimas horas las personas que aman, que aprecian y que siguen. El partido ha cambiado. Todo está en constante cambio y evolución. La publicidad y las agencias, que buscan aggiornarse constantemente para continuar agregando valor a las organizaciones y a las personas, logrando ser quién comprende ese punto de conexión que beneficie a todas las partes, están condenadas a encontrar siempre, un punto en el que las audiencias y las organizaciones se encuentren. Sin fricción, sin rapar, sin hacerlo a la fuerza. Todo lo contrario. Con la máxima naturalidad y de manera orgánica. Las organizaciones que cada vez más abrazan los nuevos valores sociales que van surgiendo en el mundo y que a través de las redes y los nuevos formatos se van replicando y llegando a cada rincón del globo, son materia prima perfecta y necesaria para los publicistas que encuentran en estos insights la frescura necesaria, la originalidad, la capacidad de generar empatía entre la sociedad y las marcas que ya son parte de esta revolución constante, en la que los valores parecen tener una fuerza arrolladora que va moviendo ese pesado carro social para continuar avanzando hacia un camino incierto, un camino que construyen los jóvenes, los valientes, los aventureros, los visionarios, sean de Neuquén o de cualquier parte del globo.

## **EL NEGOCIO PUBLICITARIO**

En la década de 1990, las grandes multinacionales de publicidad tomaron la decisión de crear centrales de medios, o agencias de medios, especializadas en medios y audiencias. Estas empresas desplazaron a los departamentos de medios de las agencias que en aquellos tiempos se mostraban ineficientes y poco efectivos. Con la eliminación de los departamentos de medios, desaparecieron las tareas de

planificación y compra de medios de las agencias. Las centrales de medios tomaron la posta en dicha área, utilizando cada vez más datos e información dura para tomar decisiones.

Este cambio estructural en el negocio publicitario supuso que las agencias perdieran la comisión que recibían sobre la compra de medios que los anunciantes les reconocían. Según la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP), la suma representaba nada más y nada menos que el 17,65% de la compra de medios. De un momento a otro, las agencias integrales se quedaron sin su principal ingreso, ya que hasta ese momento las agencias no cobraban “las ideas” (estrategia y creatividad) (Acosta, 2022).

En este nuevo contexto aparecen los “fees de agencia”, o mensualidades, que las agencias buscan negociar con sus clientes para así cobrar por el trabajo de estrategia y creatividad; ya sea por contratos anuales o por campaña. Acordar una remuneración por “ideas” nunca fue una tarea sencilla. Mucho menos si, tiempo atrás, la industria de la publicidad la “regalaba” (Acosta, 2022). Este escenario, sumado a que hoy la bonanza publicitaria de los años 90s ha terminado, hace que el negocio de las agencias de publicidad deba reinventarse.

Los 90s fueron años de gloria publicitaria en la Argentina. No sólo en materia de negocios, sino también por el reconocimiento y la reputación ganada a nivel global. En esa década, la inversión anual en la industria publicitaria llegó a superar los 1.800 millones de dólares. En el 2021, aunque está claro que es parte de la transición de pandemia a “nueva normalidad”, la inversión retrocedió a 450 millones de dólares (Acosta, 2022). Una involución significativa que posiblemente sea un claro reflejo de una industria que no para de reinventarse, que nunca se detiene y que cada vez más está capitalizando los presupuestos de las plataformas digitales globales.

Es importante destacar que, en los años 90, la industria publicitaria argentina se situaba en el ranking de las top 5 industrias creativas del mundo (Acosta, 2022). “La llama que llama” de Telecom; “Grande por dentro” de Renault Clio; “Confusión” de Hellmann’s; “Bopolipigopomapa” de Boligoma; Tubby 3 y Tubby 4; “Qué bien se te ve” de Hitachi; “García González” de Quilmes, “Cigüeña” de OCA, “Las cosas como son” de Sprite, “Para todos” de Coca Cola. Éstas son sólo algunas de las más brillantes campañas que se crearon en Argentina y que llegaron a adaptarse en muchos países del mundo. Desde distintos puntos del globo, se buscaba utilizar estas campañas y

se pedía cotizar la compra de derechos, autorales, de actores, de bandas sonoras, y todo lo necesario para solo tener que cambiar la foto del producto.

### **LA FUGA DE TALENTOS EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE ARGENTINA**

En la actualidad, Argentina es parte del top 20 de países más creativos del mundo en la industria publicitaria, liderado por Estados Unidos, Inglaterra y Brasil. Esto no significa que Argentina es menos creativa que antes. Esto significa que los grandes creativos argentinos se van del país, atraídos por empresas globales o medianas empresas que pagan sueldos y brindan beneficios mucho más abultados y en monedas como dólares americanos, libras o euros, en momentos en que la inflación en Argentina está cerca del 100% anual y el valor del dólar informal se sitúa a \$290 (Consulta: 07-11-2022). Las condiciones para la fuga de talentos están todas dadas en la Argentina. Los grandes talentos, que luego de la pandemia están experimentando la posibilidad de trabajar para el exterior y recibir los beneficios que ello trae aparejado, animan hasta a los creativos más juniors, que confiando en su talento, se suman a las filas de quienes buscan trabajo en el exterior. Los más atrevidos se van del país en busca de nuevas experiencias. Los talentosos más conservadores viven en Argentina y trabajan para el exterior, disfrutando de lo mejor de los dos mundos.

Como menciona Del Río (2021), la economía del conocimiento, de la cual forman parte las agencias de publicidad, aportó US\$6000 millones a las arcas argentinas en 2021, representando el tercer polo exportador, después de los complejos oleaginoso y cerealero. Sin embargo, también se observan señales preocupantes ya que su participación en las exportaciones cayó al 8,2% como consecuencia de la brecha cambiaria, según uno de los últimos reportes de Argencon, la cámara que agrupa a las firmas del sector.

Hoy, los jóvenes con pasaporte eligen cada vez más irse de la Argentina. Las nuevas generaciones se muestran preocupadas por la situación y por ello evalúan y ven más cerca la posibilidad de emigrar a sitios donde esa preocupación no sea una constante diaria.

Amén del potencial que se le reconoce a la Argentina, la realidad es diferente. El descreimiento y la falta de políticas de largo plazo, el rol de la justicia y de los empresarios, así como las reglas poco claras y sustentables hacen que los jóvenes argentinos elijan irse, en lugar de quedarse a querer cambiar y mejorar su país. Esta

decisión de irse del país es vista como un desafío heroico, valorada entre sus pares, jóvenes en busca del bienestar personal y económico. Dentro del seno familiar, los padres se muestran dispuestos a sufrir el desarraigo de un hijo, con el fin de que éste alcance un posible bienestar superior. La experiencia de vivir en el extranjero y convertirse en ciudadano del mundo es un valor actual que caracteriza a las nuevas generaciones, especialmente en países que no logran explotar el gran potencial que se les reconoce.

Las empresas en general, y las agencias de publicidad en particular, tienen la firme convicción de cuidar a los jóvenes sub 30 que forman parte de sus nóminas. Buscan atenderlos, mantenerlos y prestan especial atención a lo que ellos necesitan. Para un modelo de gestión tradicional esto es complicado y, en consecuencia, se observa que los modelos actuales son más flexibles, menos jerárquicos y más autónomos. En ese sentido, los nuevos formatos de empleos invitan a que cada uno se adapte a su modelo de trabajo y se fomenta la autogestión. Como menciona Kaufman (2021): “Hay que ver desde las grandes organizaciones cómo les ofrecemos más flexibilidad, un trabajo interesante, jefes que los ayuden y no un modelo viejo que los expulse.”

## **EL EMPLEO BLUE EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE ARGENTINA**

La brecha con el dólar blue, con el dólar ilegal, es uno de los grandes conflictos que contribuye a la toma de decisiones de los jóvenes argentinos. Cuánto mayor es esa brecha mayor es el empleo blue. Existe hoy una nueva tendencia en Argentina: la gente renuncia a empleos formales, cobra en el exterior y trae su dinero de manera ilegal. Esto supone un perjuicio para el país por las divisas que no ingresan y los impuestos que no se pagan. Asimismo, los trabajadores también resultan perjudicados ya que no reciben sus cargas sociales ni tienen los derechos que da el marco local. El empleo blue es una tendencia que no se puede dejar de atender. Y el gran problema que genera la brecha con el dólar paralelo es la llegada del empleo blue (Kaufman, 2021).

La tendencia del empleo blue también se da en las agencias de publicidad y se ve reflejado en las elecciones que hacen los creativos publicitarios. En su mayoría jóvenes que están en la búsqueda de los beneficios que puede ofrecer un mercado abierto por la pandemia, en el que el empleo global es una realidad, el home office es

una actividad cotidiana y el trabajo como freelance es algo habitual y aspiracional para muchos profesionales del sector.

Antes de la llegada de la pandemia, algunos pocos creativos publicitarios elegían la belleza de la Patagonia para pasar sus días, explorar su vínculo con la naturaleza y trabajar desde tierras inspiradoras y creativas. La pandemia aceleró el proceso, mejoró la tecnología y animó a las personas a no postergar más sus búsquedas personales.

### **LA NUEVA REALIDAD DE NEUQUÉN Y SUS AGENCIAS DE PUBLICIDAD**

Algo similar sucede en las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén. Lideradas por jóvenes profesionales con menos de 30 años, altamente motivados y con cada vez más dominio del idioma inglés, las agencias se insertan hoy en el mercado global, acercándose y generando trabajos para marcas como Halliburton, Shell, o Chevron, entre muchas otras multinacionales con presencia en la ciudad. Estos trabajos pueden ser para la región o para cualquier otro país del mundo.

La provincia y la ciudad de Neuquén viven una realidad de crecimiento, expansión e inversión, que es un diferencial a nivel país. Por las calles neuquinas se pueden observar camionetas japonesas ploteadas de marcas internacionales. Se escucha el idioma inglés, portugués y otros idiomas diferentes al español, sin ser Neuquén una ciudad turística. Neuquén vive una nueva realidad y se prepara para explotar su reservorio de energías no convencionales, recibiendo a altos ejecutivos de las más importantes compañías de servicios de gas y petróleo del mundo.

Las agencias de publicidad trabajan para operadoras petroleras y otras organizaciones que viven de cerca este crecimiento e inversión tan característico de las plazas con este tipo de riquezas naturales. Las agencias acompañan este proceso que va cambiando radicalmente la economía regional y potencia el consumo, como también el desarrollo de empresas de servicios.

## CAPÍTULO 5

# DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

---

Autor: Lic. Santiago Romera  
Director: Mg. Carlos Espinosa  
Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## MARCO TEÓRICO

En este punto se busca profundizar sobre las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación. Se comenzará ahondando en el estado del arte y la evolución histórica de temas relevantes como: comunicación publicitaria, el concepto de los públicos y las distintas miradas de los mencionados “públicos” en el ámbito de la comunicación publicitaria, el concepto de *stakeholders*, la teoría de los *stakeholders* y su evolución, el diálogo estratégico, entre otros temas de valor para este trabajo de tesis.

### ¿QUÉ ES LA PUBLICIDAD?

Expertos en el ámbito de la publicidad aportan diferentes definiciones del término publicidad para así poder comprender el significado de dicha actividad. O’Guinn, Allen y Semenik (1999) definen a la publicidad como "Un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir" (p. 6). Por su parte, Kotler y Armstrong (2003), la describen como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado" (p. 470).

Una definición más completa es la que aportan Stanton, Walker y Etzel (2004). Para ellos, la publicidad es:

Una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet. (Stanton, Walker y Etzel, 2004, p. 569).

Por último, resulta relevante incluir la siguiente definición que apunta a la intención de persuadir, característica fundamental de la publicidad. Según la American Marketing Association, la publicidad consiste en:

La colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas" (American Marketing Association, citado por Thompson, 2005).

## **LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA Y LOS PÚBLICOS**

Desde sus comienzos, la sociedad se ha sustentado en redes comunicativas. Esto sucede a nivel global y es clave para el desarrollo humano. Estas redes comunicativas conforman una de las mayores industrias de nuestros tiempos: la de los medios de comunicación. Medios que son parte de la vida de las personas en todo el mundo, en todo momento, en todo lugar. Redes que se alimentan del ingreso publicitario y de los beneficios que la publicidad y la comunicación paga genera (De Andrés del Campo, 2007).

En el sistema de la comunicación publicitaria intervienen diferentes elementos. De todos ellos, "los públicos" son el campo más investigado, normalizado, que más conceptualizaciones ha recibido, y sin embargo, es el elemento más cambiante, más complejo, y el que resulta más desconocido a raíz de la evolución y los cambios en las corrientes sociales.

## **CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS PÚBLICOS**

Audiencias, consumidores, receptores, destinatarios, target, cobertura, alcance, contacto, universo, grupo de interés, público objetivo. Cada uno de estos sustantivos almacena una concepción particular y diferencial en la especificidad del mundo comunicacional y publicitario. Sin embargo, se utilizan frecuentemente como sinónimos.

Desde un punto de vista epistemológico, cada término se relaciona con un sistema diferente, por lo que las palabras no son transferibles o sinónimos (De Andrés del Campo, 2007). Es cierto también que los sistemas se solapan tanto que se pueden provocar grandes intersecciones entre los conceptos. Sin embargo, el análisis y la

comprensión de cada término debería realizarse de manera independiente teniendo en cuenta el marco del sistema al cual pertenecen.

**Cuadro 1: Términos que describen a “los públicos” según los sistemas en los que se utilizan dichos términos**

TÉRMINO	SISTEMA
CONSUMIDOR, COMPRADOR, PRESCRIPTOR	SISTEMA DE COMPRA - CONSUMO
PÚBLICO OBJETIVO, TARGET GROUP	SISTEMA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA
RECEPTOR, AUDIENCIA	SISTEMA INFORMATIVO
COBERTURA, SHARE	SISTEMA DE COMPETENCIA MEDIÁTICA E INVESTIGACIÓN DE LA DIFUSIÓN
CIUDADANO	SISTEMA POLÍTICO
POBLACIÓN	SISTEMA SOCIAL DEMOGRÁFICO

Fuente: De Andrés del Campo (2007)

El hecho de que la comunicación publicitaria sea un sistema transversal a muchos otros sistemas es la principal causa por la que, dentro de su proceso comunicativo, a los públicos se los denomina de diferentes maneras (De Andrés del Campo, 2007). Esto provoca una de las mayores incomprensiones y discrepancias intrínsecas del sistema de la publicidad, ya que cada uno de los agentes del sistema publicitario habla en términos diferentes. Esto se traduce en una interpretación y concepción diferente de los públicos.

**Cuadro 2: Términos que describen a “los públicos” en función del modo en que los agentes del sistema se refieren a ellos**

TÉRMINO	AGENTE DEL SISTEMA QUE PRIORIZA ESE TÉRMINO
CONSUMIDOR, COMPRADOR, PRESCRIPTOR	ANUNCIANTES
PÚBLICO OBJETIVO	AGENCIA DE PUBLICIDAD
GRP	AGENCIA DE MEDIOS
AUDIENCIA SHARE	MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Fuente: De Andrés del Campo (2007)

Estos términos mencionados que definen a los públicos son conocidos y utilizados por los diferentes agentes del sistema. En la tabla anterior se señalan los términos

que prioriza cada agente y que implican una comprensión particular y determinada de los mismos. Por ejemplo, los anunciantes generalmente hablan en términos de “*consumidor y comprador*” al referirse a los destinatarios de la comunicación publicitaria, especialmente si se trata de empresas que producen, distribuyen o venden bienes de consumo. En cambio, en las organizaciones que ofrecen servicios, también se los identifica como “usuario” (de Andrés del Campo, 2007).

A partir de esta conceptualización, se subdivide el universo de los públicos en distintos tipos de consumidores o usuarios (reales, potenciales, fieles, infieles, prospectos, no consumidores, entre otros).

Por lo general, el anunciante aporta la definición de los públicos a sus proveedores de servicios de comunicación (agencias de publicidad, agencias de marketing, boutiques creativas, estudios de diseño, incubadoras de ideas, o como cada uno de estos proveedores se defina). Luego, los objetivos de marketing se traducen a objetivos comunicacionales, y el público definido por el anunciante (target) se transforma en público objetivo de la publicidad. Dicho público objetivo específico será sólo la parte de ese target market a la que pueda llegarse con la publicidad o los medios de comunicación en un plazo y con un presupuesto determinados para alcanzar objetivos específicos (de Andrés del Campo, 2007).

Por su lado, las centrales de medios reconvierten conceptualmente el problema de los públicos objetivos en GRP's (Gross Rating Point: suma total y en bruto de los porcentajes de audiencia (Rating Point) de cada una de las inserciones (anuncios) que forman parte de la campaña.). Sin embargo, el rating es sólo una estimación, una estadística cargada con todo el sesgo y margen de error que implican los audímetros y sistemas de medición de audiencia que existen. Ello convierte un problema de consumo en una «solución» de «impactos», teniendo en cuenta que se considera impacto a que una persona esté delante de un anuncio (vía pública, televisión, radio, diario, revista, etc.) pero no necesariamente que lo vea, lo escuche, lo comprenda, lo recuerde o siquiera lo perciba (De Andrés del Campo, 2007).

## **EVOLUCIÓN Y NUEVOS ROLES DE LOS PÚBLICOS**

Desde los comienzos de la historia, los públicos han sido denominados, examinados y mencionados de diferentes maneras. Desde las distintas perspectivas, algunos términos prevalecen (masa, mercado, consumidor) e ingresan al sistema publicitario.

Sin embargo, estos términos están perdiendo validez ante el nuevo rol de los públicos en la publicidad.

En la actualidad, el término de masa, uno de los calificativos de los públicos que refiere a los destinatarios de los productos mediáticos como individuos pasivos e indiferenciados (Thompson, 1993), está siendo cada vez menos considerado y hasta va perdiendo validez. Tanto la Publicidad como las Relaciones Públicas están abandonando su filosofía de comunicación de masas, para dirigirse cada vez con mayor fuerza y determinación hacia un modelo de conocimiento de lo individual, personal y directo de la comunicación (De Andrés del Campo, 2007). Alcanzar una mayor segmentación de los públicos, definidos por distintos criterios cualitativos y de afinidad, es uno de los grandes retos del marketing y de la comunicación.

Ya finalizada la era de los medios de comunicación masiva, con enormes coberturas que gobernaron el mito de la publicidad masiva, la era de la diversidad mediática adquiere preeminencia y las agencias de publicidad llevan adelante su cometido con soportes de menor onda expansiva aunque proveedores de audiencias más cualitativas (De Andrés del Campo, 2007).

Lejos del concepto de masas, hoy las agencias y los anunciantes buscan públicos segmentados, discriminados por un sin fin de criterios, en consonancia con el nuevo paradigma de la comunicación personal (De Andrés del Campo, 2007).

Una nueva formulación del concepto de públicos permite y fomenta el surgimiento de los llamados nuevos públicos, antiguamente omitidos y carentes de consideración alguna desde el sistema que los integraba en masas uniformes de gente. Así pues, ya no se hablará de jóvenes, sino de muchos tipos y subjetividades de los jóvenes. Ya no se calificará como adultos de clase media, sino de todo un análisis consciente de consideraciones cualitativas que acerque a los anunciantes a sus nuevos públicos, producto de una segmentación minuciosa (De Andrés del Campo, 2007).

Como indicó F.L. Sastre (2006), se ha pasado de una sociedad de masas a una sociedad de «masa crítica», término con un doble sentido: hace referencia a la capacidad crítica de los individuos que la forman, pero también al concepto físico de masa crítica como masa mínima necesaria para que se produzca la fisión nuclear.

La sociedad de masas, una vez superado el nivel de «masa crítica» se ha convertido en una sociedad «en fisión», que experimenta un proceso de individualización incrementado. De la sociedad de masas y trabajo sobre la uniformidad en el

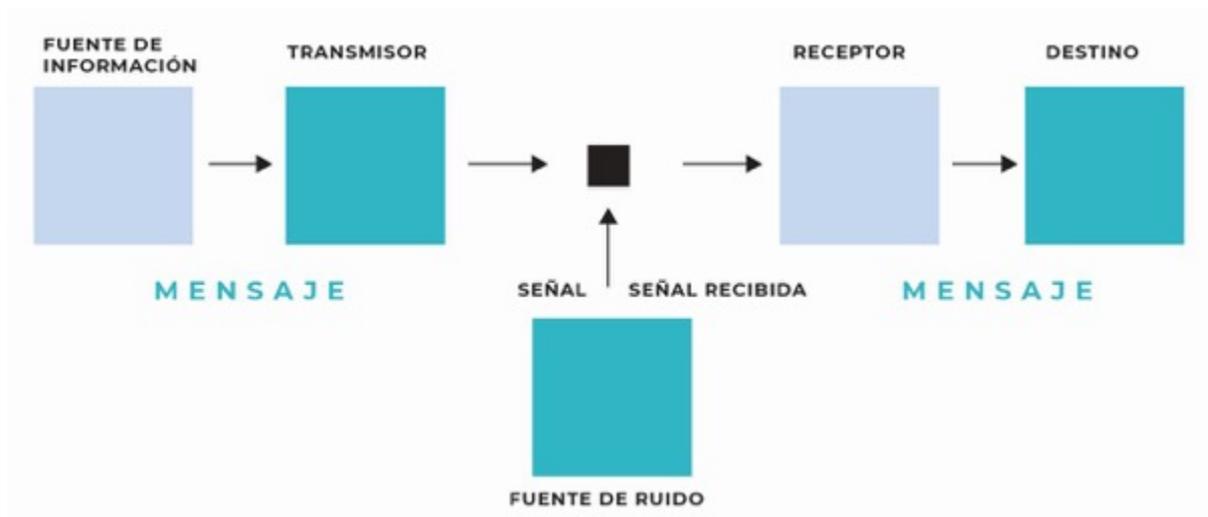
tratamiento del público, se ha pasado a un proceso de creciente concienciación individual, y de tratamiento sobre la diversidad de los públicos, ahora en plural. Históricamente las agencias de publicidad eran buscadas principalmente como creadoras o incentivadoras de la demanda de los productos y servicios de empresas anunciantes (De Andrés del Campo, 2007). No obstante, a juzgar por el rol que desarrollan en la actualidad, la empresa publicitaria se está convirtiendo en un especialista en crear oferta. Las agencias de publicidad podrían definirse como distribuidoras de públicos y puede decirse que el flujo en la tradicional dirección del sistema (anunciante > medios > públicos) cada vez cobra más fuerza en el sentido contrario (públicos > medios > anunciante) (De Andrés del Campo, 2007). Aunque el recorrido nunca fue en un único sentido, las agencias de publicidad son verdaderos agentes de tráfico y especialistas en combinar la información en sentido bidireccional. Hoy, las agencias de publicidad y las agencias de medios que trabajan en conjunto continúan en franco redireccionamiento de sus negocios y buscan especializarse día a día. En esa línea, en lugar de distribuir anuncios y estímulos publicitarios, gestionan targets y micro segmentaciones de públicos.

## **LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y LOS PÚBLICOS**

En la teoría de la comunicación, se observa el rol pasivo asignado a las masas, desde el mismísimo momento en el que son definidas como “receptor”. Desde un punto de vista sociológico, psicológico y económico, el receptor adquiere su principal relevancia cuando, de manera pasiva, puede recibir el mensaje enviado por el emisor. La mayoría de las esquematizaciones (por ende comprensiones) del sistema publicitario han sido realizadas sobre la base de los modelos clásicos de la teoría de la información, como la fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas (¿Quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto?) de H. Lasswell (Gráfico 2), citado por De Andrés del Campo (2007). O el modelo de Claude Shannon [emisor - mensaje (codificación) - señal (canal) - señal (descodificación) - mensaje - receptor] (Gráfico 3) (De Andrés del Campo, 2007).

**Gráfico 2: Modelo de Lasswell**

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Lasswell (1948).

**Gráfico 3: Modelo de Shannon**

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Shannon (1948).

Estas modelizaciones del sistema publicitario son de tipo jerárquico, estructuradas por niveles, y secuencian linealmente el proceso de la publicidad. Tienen un claro anclaje en la teoría clásica de la información ya que analizan el sistema de la publicidad desde la linealidad y la causalidad del proceso. A pesar de que muchas veces se trata de modelos estructurales, en su ordenamiento de sujetos es aceptado

el tradicional modelo de causa-efecto, más propio de los modelos sistémicos. Pero en el nuevo sistema publicitario sería difícil validar explicaciones en términos causalistas. Resulta más explicativo, en cambio, hablar en términos de “condición” y “función” al describir el papel de los sujetos y las relaciones en este sistema.

Pero esto supone la superación de las modelizaciones lineales, positivistas, mecánicas, secuenciales, unidireccionales, causalistas de las estructuras de la comunicación publicitaria. Estas concepciones se encuentran muy asentadas y coexistirán por un tiempo con los nuevos planeamientos dinámicos, interactivos, abiertos, dialogantes del sistema, mientras se valida el nuevo rol de los procesos dinámicos, dialécticos y proactivos en el seno de dicho sistema.

Dirigir los sistemas de la comunicación desde el punto de vista de los públicos propiciaría la aparición de nuevos esquemas, que reflejarían la interrelación que existe entre sistema de comunicación, sistema social y sistema de referencia. El interés en estudiar el sistema comunicativo de la publicidad radica en encontrar la relación entre sistema comunicativo y sistema de referencia y descubrir la influencia que ejerce sobre el sistema social y su reincidir en el proceso de comunicación y referencia (de Andrés del Campo, 2007).

## **EL TÉRMINO *STAKEHOLDER* Y SU CONCEPTUALIZACIÓN**

El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez a comienzos de 1960 en el Instituto de Investigación de Stanford, como una forma de categorizar el ambiente de los negocios. Este concepto, que es ampliamente utilizado en los contextos empresariales, apareció por primera vez en el año 1963 en un memorando interno del Stanford Research Institute (Freeman et al., 2010), y se definía como los grupos sin los cuales la organización no podría existir.

Uno de los principales teóricos del pensamiento económico, R. Edward Freeman (1984), citado por González Esteban (2007, p. 208), define a los stakeholders como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

Sin embargo, antes de llegar a esa amplia definición aportada por Freeman, el concepto stakeholder ha transitado tres momentos significativos. Primeramente, en la década de 1970, época en la que Milton Friedman escribía en el *New York Times Magazine* afirmando que la única y exclusiva responsabilidad de las empresas debería ser incrementar los beneficios y utilidades monetarias de los accionistas,

desconociendo por completo las necesidades de los demás grupos de interés (Ferré Paviá & Orozco Toro, 2011).

Posteriormente, en los años 80, Edward Freeman desafió la posición de Friedman destacando la vital importancia de las responsabilidades de las organizaciones con todos y cada uno de los stakeholders implicados en la organización. En 1984, el término se popularizó a partir del surgimiento de una publicación de Freeman denominada "Strategic Management: A Stakeholder Approach". Este manuscrito es de vital importancia ya que gracias a él se concibe a los stakeholders como cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Además, el eje central de la teoría de Freeman hará cambiar la manera de entender la relación de la empresa con sus públicos. Como sostiene Perdiguero (2003) citado por Orozco Toro:

Una empresa no solo es responsable ante sus accionistas y propietarios, sino también ante sus empleados, los consumidores, sus suministradores y el conjunto de los grupos e individuos que son necesarios o que pueden influir en el desarrollo de sus objetivos (Orozco Toro, 2019, p. 176).

Por último, en la década de los noventa, el relato de las responsabilidades ante los grupos de interés cobra relevancia gracias a los aportes de académicos que incluyen en esos compromisos su relación con los stakeholders en ámbitos sociales, económicos, éticos e incluso medioambientales (Ferré Paviá & Orozco Toro, 2011). Perdiguero (2003), citado por Ferré Pavia y Orozco Toro (2011), destaca que los teóricos de la Responsabilidad Social Corporativa han entendido que el principio de responsabilidad concierne a la totalidad de las relaciones de la empresa con sus stakeholders. Es por esta razón que estos grupos de interés cobran cada vez más importancia.

Luego de haber estudiado y reflexionado sobre los trabajos de diferentes académicos, algunos autores sostienen que el término stakeholder debería traducirse de manera literal, con lo que significaría "depositario de una apuesta" (Lozano, 1999; Rodríguez & Carballo, 2006; Benavides, Fernández & Villagra, 2006). Asimismo, Míguez (2007) citado por Ferré Paviá y Orozco Toro (2011), sostiene que desde el punto de vista empresarial, se podría decir que son "individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización" (Ferré Pavia & Orozco Toro, 2011, p. 92).

Gráfico 4: Stakeholders



Fuente: Hostgator (2021)

El conflicto en torno al término no surge por la utilización del concepto, sino en la confusión creada ante las diferentes formas de enunciar estos sectores. Se puede encontrar en la literatura especializada y en la jerga corporativa a varios términos asociados, como grupos de interés, partes interesadas, público objetivo, público interesado, público afectado por el proceso, partes interesadas entre otros. Todas estas denominaciones pueden ser consideradas de uso correcto, pues como sostiene la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (2007), citada por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011), “todas se refieren a los mismos agentes” (Ferré Paviá & Orozco Toro, 2011, p. 92). Y, además, como menciona la Asociación Española de Contabilidad y Administración (2006), “todas las acepciones serían, por lo tanto, equivalentes, utilizables de forma sinónima” (Ferré Paviá & Orozco Toro, 2011, p. 92). Si bien el concepto más utilizado es el de stakeholder, también se los identifica como grupos de interés, partes interesadas, agentes, entre otros.

Lo interesante de este nuevo enfoque en los stakeholders es que aparecen en escena nuevos públicos, que modifican las estrategias empresariales, ya que se crea la necesidad de entrar en contacto con todos los posibles grupos de interés de la compañía. Lozano (2008), citado por Orozco Toro (2019, p. 176), destaca que estas nuevas partes interesadas serán tan heterogéneas que la empresa deberá multiplicar

sus esfuerzos para cumplir con sus responsabilidades, además de crear nuevos modelos de gestión y administración que le permitan mejorar su mutua relación. Así, un stakeholder será para la empresa una persona, grupo de personas o empresa que se encuentra perjudicada o beneficiada con sus acciones de manera directa o indirecta.

## **TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS**

La teoría de los stakeholders, también conocida como la teoría de los “grupos interesados”, se basa en la idea de que cualquier empresa crea valor para sus clientes, sus empleados, sus proveedores, las comunidades y los financieros (que incluye a los accionistas, bancos, y otras entidades financieras). Los intereses de estos grupos están interconectados. Que los clientes mejoren hará que los empleados y la cadena de valor también mejoren. Y, para lograrlo, las compañías necesitan tener un propósito (ExpokNews, 2011).

La teoría de los stakeholders busca analizar la gestión empresarial e incluye los diferentes intereses en torno a una organización. Presenta desarrollos científicos de carácter normativo (instrumental) y descriptivo (González Campo, 2010).

En los aportes de carácter descriptivo, se encuentra la definición clásica de stakeholder elaborada por Freeman y mencionada anteriormente. También se han desarrollado otras definiciones más específicas orientadas en algunos contextos particulares.

En sus investigaciones sobre la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, Clarkson re-conceptualiza a los stakeholders y los identifica como primarios o secundarios, según el grado de relación con la organización. Para Clarkson (1995), citado por González Campo (2010, p. 45), los stakeholders son:

Personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con acciones tomadas por la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas. Stakeholders con similares intereses, reclamos o derechos pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente. (González Campo, 2010, p. 45)

Clarkson (1995) identifica la existencia de diferentes tipos de stakeholders: los grupos primarios y los grupos secundarios de stakeholders. Entre los grupos primarios de stakeholders se encuentran los accionistas e inversionistas, los empleados, los clientes y los proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados, es decir aquellos grupos sin los cuales la organización no puede sobrevivir. Existe un alto grado de interdependencia entre la organización y sus grupos primarios de interesados, y por lo tanto, la insatisfacción de los stakeholders primarios puede generar graves problemas para la supervivencia de la organización. Es tan importante el efecto que tiene la sociedad sobre la organización que es necesario incluirla dentro del grupo primario de stakeholders. Sus derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades afectan la supervivencia de la compañía, y por esto el directivo deberá, para lograr el éxito de la organización, crear la suficiente riqueza, valor y satisfacción para aquellos que pertenezcan a cada grupo primario de stakeholders (González Campo, 2010).

Por su parte, los grupos secundarios de stakeholders no tienen un impacto tan importante como los grupos primarios. Pueden oponerse a las políticas o programas que una organización adopta para cumplir con sus responsabilidades, o para satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interesados, lo que genera situaciones que la organización debe resolver, pero que le permiten funcionar y sobrevivir mientras lo hace.

Esta diferenciación entre grupos primarios y secundarios de stakeholders es fundamental para que los directivos puedan definir qué estrategias seguir al gestionar o administrar las relaciones de la organización con cada grupo de stakeholders, en consonancia con la influencia que ejerce cada grupo en la organización. A partir de esta diferenciación propuesta por Clarkson (1995), se han realizado varias aplicaciones para intentar identificar los grupos de stakeholders de una organización y su grado de influencia.

Desde el punto de vista de las prácticas instrumentales de la teoría de los stakeholders, es posible encontrar diferentes modelos que analizan cómo debería la organización identificar y/o administrar las relaciones con sus stakeholders. Un ejemplo relevante es el modelo de Donaldson y Preston (1995), quienes centran su análisis en el directivo de la organización y cómo identificar y actuar sobre los distintos stakeholders y sus demandas. El modelo de Donaldson y Preston identifica tres aspectos importantes: lo descriptivo, lo normativo y lo instrumental (Gráfico 3). El

aspecto descriptivo explica la organización y la relación con sus stakeholders; el instrumental analiza el funcionamiento de las relaciones entre la organización y sus stakeholders; y el normativo define conceptualmente a los stakeholders y su representación (González Campo, 2010).

**Gráfico 5 - Tres aspectos de la Teoría de los stakeholders**



Fuente: Donaldson y Preston (1995)

Donaldson y Preston (1995) buscan proponer teóricamente una cierta igualdad entre stakeholders de una misma organización. Sin embargo, también sostienen que debe ser el directivo quien defina la prioridad asignada a cada grupo de stakeholders, teniendo en cuenta el grado de dependencia de la organización con cada grupo de stakeholders.

En el Gráfico 4, se observan las entradas y salidas del modelo de los stakeholders, definidos como todas las personas o grupos con legítimos intereses que participan en una organización para obtener beneficios y donde no prima la prioridad de una serie de intereses y beneficios en detrimento de otro. También se identifican las relaciones entre la organización y sus grupos de interés con flechas en ambas direcciones, donde todos los stakeholders están representados de igual forma y tamaño, y situados a la misma distancia de la organización que está en el centro del gráfico (González Campo, 2010).

**Gráfico 6: Contrastando el modelo de la organización y la Teoría de los stakeholders**



Fuente: Donaldson y Preston (1995)

A diferencia de Donaldson y Preston, el modelo de Mitchell et al. (1997) propone relaciones más dinámicas entre la organización y sus stakeholders. Incluye el poder y la urgencia como componentes de la relación y profundizan aún más el desarrollo del concepto de legitimidad.

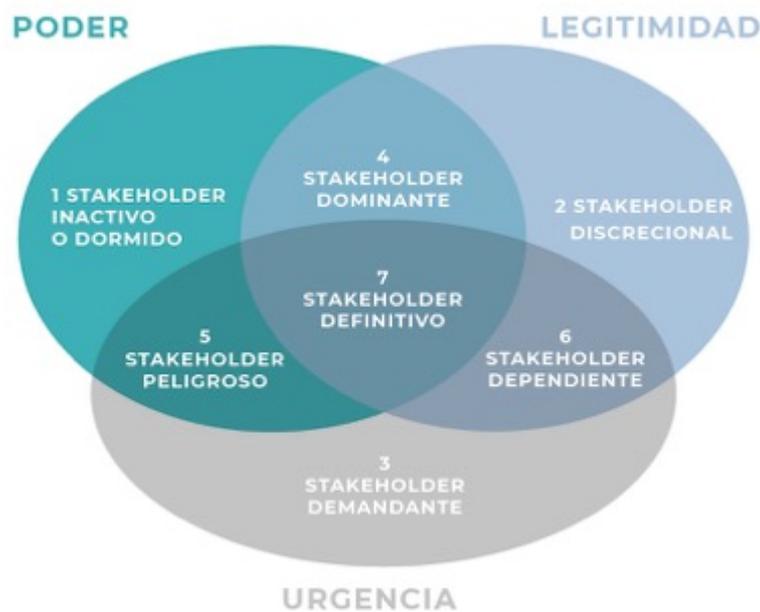
Para Mitchell et al., si se tiene en cuenta la legitimidad, el poder y la urgencia, los directivos de la organización tienen la facultad de no actuar de igual manera con todos los stakeholders. La prioridad que los directivos otorguen a las demandas de sus stakeholders estará definida en virtud de todos o algunos de los siguientes atributos: el poder de la influencia del stakeholder; la legitimidad de la relación del stakeholder y la urgencia de la demanda del stakeholder (el tiempo). A partir de estos tres atributos y de sus posibles combinaciones, Mitchell et al. proponen las clases y los tipos de stakeholders que pueden coexistir (Gráfico 5). Este análisis de las posibles combinaciones de uno, de dos o de los tres atributos (poder de la influencia, legitimidad de la relación y urgencia de la demanda) permitió que los autores planteen tres clases de stakeholders:

Tipo 1-Latentes, incluyen: a) Durmientes: con poder sin legitimidad ni urgencia, b) Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder, c) Demandantes: con la urgencia, sin poder ni legitimidad.

Tipo 2-Expectantes, incluyen: a) Dominantes: con poder y legitimidad, sin urgencia, b) Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad, c) Dependientes: con urgencia y legitimidad, sin poder.

Tipo 3-Definitivos, que tienen los tres atributos, es visto cuando al adquirir el atributo faltante, se presenta ante los directivos. (González Campo, 2010, pp. 48-49)

**Gráfico 7 - Tipología de los stakeholders: uno, dos o tres atributos**



Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)

La gestión de los stakeholders puede generar beneficios para la organización y llegar a convertirse en una ventaja competitiva. La información proveniente de los stakeholders puede permitir el desarrollo de nuevos productos y estrategias, que dependerán en parte del reconocimiento de las diferencias existentes entre los diversos grupos de stakeholders (González Campo, 2010).

### **IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS**

La teoría de los stakeholders adquiere una importancia significativa, no solo para la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa, sino también para los vínculos

que se establecen entre la empresa, la marca, los valores intangibles, la comunicación y el diálogo, entre otros.

Guillén (2008) citado por Orozco Toro (2019, p. 176), destaca que la aparición de la teoría de los stakeholders dentro de las empresas ha significado que, por ejemplo, se avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en su dimensión ética. Este factor representa un adelanto indiscutible, pues si anteriormente las empresas prestaban mayor atención a unos grupos de interés muy específicos (empleados, directivos, consumidores), ahora las decisiones empresariales se toman teniendo presente que dejar por fuera algún stakeholder, por pequeño que sea, puede generar un conflicto de intereses que podría desencadenarse en una crisis a mediano o largo plazo. Como indica Guillén (2008) citado por Orozco Toro (2019):

El concepto de grupos implicados (stakeholders) ha supuesto desde su aparición en el ámbito empresarial un importante avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en la posible incorporación de la dimensión ética en la dirección de empresas. La concepción ética que subyace en esta teoría se preocupa por los derechos de aquellos que se ven afectados por las decisiones de las organizaciones, e intenta superar el reduccionismo economicista, o sociológico, de los enfoques precedentes, que limitaban toda responsabilidad social a lo legal, a los intereses de los dueños del capital. (Orozco Toro, 2019, p. 177)

A partir de esta teoría, las decisiones empresariales toman a los stakeholders como interlocutores. Aunque en este aspecto las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han desempeñado un rol importante, las empresas son más responsables cuando toman medidas basándose en los grupos de interés (Durán, 2005) citado por Orozco Toro (2019, p. 177). Según Epstein & Birchard (2001), citados por Orozco Toro (2019, p. 177) las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), conjuntamente con la teoría de los stakeholders, han supuesto una relación de mutuo beneficio pues las organizaciones que no aplican la transparencia en su diario devenir verán afectada su relación con los grupos de interés, ya que estos disponen hoy de las herramientas necesarias para revelar todo tipo de información que pueda afectar la relación entre ambos. Por ejemplo, Fuster & Ortega (2010), citados por Orozco Toro (2029, p. 177) mencionan el caso de la web 2.0 y manifiestan que cualquier usuario que tenga una conexión a internet puede ser una potencial

fuelle de escándalo corporativo. De allí se desprende la importancia de la transparencia y la posibilidad de diálogo con los grupos de interés.

La importancia de la teoría de los stakeholders no sólo se basa en la perspectiva de la empresa, con la gran variedad de impactos que tales stakeholders pueden provocar para la organización. Como menciona Polo (2011), citado por Orozco Toro (2019, p. 177), quienes se ven directamente beneficiados no son solo unos pocos grupos de interés, sino públicos amplios, diversos, con los que incluso existen intereses contradictorios. En consecuencia, la organización es consciente de la importancia de su cadena de valor, y ello hace que esta incluya a todos los grupos de afectados, y así tratar de buscar siempre la satisfacción de múltiples stakeholders (Orozco Toro, 2019).

## **EL NUEVO MODELO STAKEHOLDER**

Los modelos empresariales siempre han incorporado, como parte fundamental de su desarrollo, las relaciones con diversos públicos. En un principio, los más relevantes constituían los clientes, empleados y accionistas. Hoy, el nuevo “modelo pluralista apropiado a la estrategia socialmente responsable” (Arrieta y De la Cruz, 2005) incluye una gran variedad de partes interesadas ante las que deben responder las organizaciones. Las acciones realizadas se validan ante stakeholders internos (empleados, accionistas, directivos y socios) y stakeholders externos (proveedores, competidores, comunidad, medioambiente y Estado). Y, como es de esperar, esta dinámica de nuevos participantes ha hecho más compleja la planeación estratégica. Como sostiene Kim (2011), citado por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 93), antes de implementar estrategias de producción, comunicación, ventas y distribución, lo primero que se debe hacer es estudiar y comprender las expectativas que los stakeholders tienen de la organización, para así poder seleccionar la mejor estrategia corporativa.

La importancia de esta teoría evolucionada es que las organizaciones abracen una forma de dar participación a todas las partes interesadas, y no, como sostienen Arendt & Brettel (2010), citados por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 93), que esta se convierta en una nueva herramienta de marketing que se realiza únicamente para generar un impacto positivo en la imagen de marca. Permitir que todas las partes interesadas sean escuchadas y tenidas en cuenta debe ser una oportunidad para que

la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa sea realmente participativa.

La importancia de los stakeholders no sólo se genera en la inclusión de nuevos grupos de interés que se incorporan a la estrategia empresarial, sino que además le otorga a la empresa condiciones especiales como: poder y legitimidad ante diversos públicos (Benavides, Fernández & Villagra, 2006), funcionamiento operativo y rentabilidad (De la Cuesta & Rodríguez, 2004), generación de confianza en el tejido empresarial al tiempo que se previenen los conflictos (Navarro, 2008), acceso a nuevas esferas que propician el crecimiento (Castelló & Lozano, 2011), participación activa en la generación de marca (Chakravorti, 2010), hasta incluso el hecho de entender que las compañías sólo ejercen su responsabilidad social cuando cumplen las expectativas de los stakeholders (Mercader, 2010).

### **DE LA COMUNICACIÓN UNILATERAL AL DIÁLOGO ESTRATÉGICO**

El modelo “modelo stakeholder” asumía a los grupos de interés como afectados por las decisiones empresariales. El cambio de paradigma está basado en una nueva forma de considerar a estos colectivos, ya no como partes pasivas, sino, según lo describe Lozano (1999), citado por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 93), como verdaderos interlocutores. Esta nueva concepción de los stakeholders como interlocutores revierte la consideración de los mismos, ya que la idea de contar con nuevas partes interesadas también implica una comunicación fluida en ambas direcciones.

La que alguna vez se caracterizaba por ser una comunicación unilateral desde las organizaciones hacia los nichos de mercado y dirigida a fragmentados grupos de interés (especialmente empleados, accionistas y clientes), hoy se ha convertido en lo que realmente debe ser la comunicación empresarial: un diálogo estratégico con todos los stakeholders (Ferré Paviá & Orozco Toro, 2011). Como sostiene González (2009), citado por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 93) esta comunicación responsable requiere una conversación fluida y accesible y comienza a ser una parte esencial de los que se pueden considerar principios de una empresa sostenible que implementa acciones de RSC. Según la Fundación de Estudios Financieros (2006), citada por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011), hoy se observa lo siguiente en la gestión empresarial:

Existencia de compromisos explícitos, verificados independientemente, la transparencia en cualquier entorno y con cualquier interlocutor, el diálogo estable y permanente con los stakeholders de la empresa, una visión integral de la responsabilidad corporativa y la máxima armonía entre las metas a corto plazo del negocio. (Ferré Paviá & Orozco Toro, 2011, p. 93)

La capacidad de las empresas de adaptarse a las necesidades de sus diversos stakeholders es lo que les genera beneficios relacionados con todos los aspectos organizacionales y de desarrollo de la compañía. Mejorar la percepción de la marca ante la sociedad es una tarea difícil de conseguir, pero ello sólo se podrá completar si la empresa suministra información fiable y relevante, dando respuesta a las necesidades de los grupos de interés. Obtener esta información es posible cuando se genera el diálogo, porque una comunicación en una sola dirección puede provocar efectos contrarios a los que se busca con la estrategia corporativa. Las ventajas de esta relación de doble vía serán tan amplias como importantes: gestión ética y sostenible (Ferré Pavia & Tolotti, 2010), consenso con los stakeholders (Tascón, 2008), construcción de identidad y de reputación corporativa (Fundación de Estudios Financieros, 2008).

Son muchos y generosos los beneficios de la transición de una comunicación unilateral al diálogo. Sin embargo, la empresa que desea implementar un proceso de conversación constante requiere de un esfuerzo importante en variados aspectos. Debe trabajar en pos del conocimiento íntegro de todos y cada uno de sus stakeholders, debe realizar investigaciones de mercados para conocer las necesidades de los grupos de interés, debe implementar canales de comunicación adecuados y diferenciados para cada grupo de colectivos, y sobre todo, debe realizar un planteamiento estratégico de la comunicación, que, como destaca De la Cuesta y Rodríguez (2004), citados por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 94), debe ser proactiva, veraz, consecuente y coherente.

Esta comunicación es esencial para que, ante la avalancha de campañas de Responsabilidad Social Corporativa, el mensaje cumpla con las necesidades del emisor y las expectativas del receptor. Las empresas no tienen otro camino que la transparencia. Pretender generar un diálogo con los grupos de interés en medio de información falsa, impostada o simplemente parcial, no podrá prosperar en el largo plazo. Además, los profesionales de los departamentos de comunicación de las

compañías se debaten cada vez entre la incertidumbre de qué tipo de medios de comunicación utilizar, qué clase de mensaje difundir, qué intensidad de comunicación aplicar, y qué tipo de stakeholders impactar con los mensajes (Ferré Paviá & Orozco Toro, 2011). En este sentido, es importante aclarar que no existen reglas, claves o fórmulas que propicien una comunicación fecunda y beneficiosa para ambas partes; se debe siempre estudiar cada situación por separado y ante todo entender que no se trata de abarcar a todos los grupos de interés con un mismo mensaje. Como mencionan Bajo & Villagra (2007), citados por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 94) lo fundamental será intentar “hacerlo de un modo moderado, utilizando canales de comunicación orientados esencialmente a públicos específicos” (Bajo & Villagra, 2007, p. 79).

Hoy, los stakeholders poseen una fuerza adicional gracias al gran potencial para las audiencias activas (Moreno & Capriotti, 2006) que otorga Internet. Como mencionan Van der Merwe, Pitt & Abratt (2005), citados por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 94), adquieren una fuerza adicional generada por la posibilidad de comunicarse entre sí e incluso de exigir a las organizaciones información en tiempo real. Más aún, se puede incluso aseverar que los roles tradicionales de los stakeholders se están expandiendo. Ya no se les puede considerar como entes pasivos de la comunicación, pues participan activamente en las relaciones empresariales (Chakravorti, 2010), y hasta permiten a los directores de comunicación conocer con mayor rapidez y certeza sus demandas (Kim, Park & Wertz, 2010).

## **VALORES CULTURALES EN LA RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS**

El contexto en el que las organizaciones se relacionan con sus stakeholders cambia, en virtud de diferentes factores: “país de radicación, tipo de organización, sector industrial o de servicios al que pertenece, tipos de públicos con los que se comunica, características de los productos o servicios que produce, propósito, misión-visión y valores corporativos, entre muchas otras”. (Ferré Pavié & Orozco Toro, 2011, p. 94). Asimismo, como sostienen Green & Peloza (2011), citados por Ferré Pavié & Orozco Toro (2011, p. 94), los stakeholders pueden diferenciarse entre sí al tener prioridades y valores morales diferentes, dependiendo de la cultura o del país de procedencia. Las empresas del sector de la comunicación tienen también la posibilidad de enfrentarse a gran variedad de stakeholders. La globalización ha puesto en primer plano la aldea global, donde a través de una sola comunicación se puede llegar a

múltiples grupos de interés en diferentes lugares del mundo (Ferré Pavié & Orozco Toro, 2011). Más recientemente, la profundización de la digitalización, producto de la pandemia del año 2020-21, ha acortado aún más las distancias.

Ya se ha mencionado la importancia de diferenciar los mensajes que se crean según los medios que se utilicen. Resulta en consecuencia aún más importante distinguir mensajes según la interculturalidad de los stakeholders. En tiempos de comunicación global a través de Internet, las organizaciones enfrentan un reto novedoso. Reto que consiste en intentar identificar los valores culturales que emanan de sus actividades de comunicación, del planteamiento estratégico de sus emisores, y del enfoque distintivo que caracteriza a amplios conglomerados de stakeholders (Ferré Pavié & Orozco Toro, 2011).

## **GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS**

Los stakeholders son la pieza principal sobre la que construir estrategias que contribuyan a crear y asentar la reputación corporativa y la imagen de marca (Báez, Apolo, Pasquel y Pauker, 2018). Conocer las tipologías y las características más relevantes de los stakeholders o grupos de interés permitirá la consolidación de su confianza por parte de las organizaciones.

El rol de las organizaciones en la sociedad ha venido creciendo, de forma que cada vez más representantes de distintos grupos sociales exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. Las empresas plurales incluyen la diversidad de intereses legítimos, originados en el desarrollo de la actividad empresarial y frente a los cuales la empresa tiene una responsabilidad ética. Gestionar las relaciones con los grupos de interés siguiendo este modelo que brindan las empresas plurales otorga ventajas competitivas considerables en forma de confianza, reputación e innovación para las empresas, además de la consecución de objetivos que contribuyen a la construcción de una sociedad más sostenible (Rodríguez et al. (2013).

En la actualidad, las organizaciones y las marcas están cada vez más en el camino de poner a los intereses de sus stakeholders en el centro de sus estrategias. Desarrollan sus estrategias corporativas en base a los diversos intereses de sus distintos stakeholders, reconociendo y poniendo en valor las culturas locales, el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social. En ese camino se promueve analizar la búsqueda de distintas fórmulas y las más adecuadas para mantener un

diálogo abierto, permanente y sistemático con los distintos stakeholders. Las características propias de su actividad y de cada grupo de interés, condicionan tanto el tipo de relación que mantienen como la variedad de canales y mecanismos de comunicación que emplean (Gessa Perera & Jimenez Jimenez, 2011).

Como menciona Acuña (2012), la gestión de las relaciones con los stakeholders adquiere cada vez mayor importancia. La inclusión activa de estos da legitimidad a la empresa, generando credibilidad y confianza. Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocerlos, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones. En este contexto, se propondrá la utilización de diversas herramientas de análisis a disposición de las organizaciones para mejorar la gestión de los grupos de interés para luego compararlas entre sí e inferir conclusiones.

## **LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES**

Las agencias trabajan desde todas sus áreas coordinadas por el área de Cuentas de la agencia. Cuentas es un área transversal de la agencia que está a cargo de la gestión, de la estrategia y de la dirección de todos los trabajos de los clientes. Es considerada una de las dos funciones clave, junto a la creativa, en una agencia de comunicación, sea esta del tipo que sea. La literatura académica sobre ella es mínima, así como los manuales de una asignatura que se imparte en todas las carreras de publicidad y comunicación.

La labor primordial de los equipos de atención de clientes es la de establecer, consolidar y hacer crecer una relación sólida, duradera y rentable con los clientes, generando la confianza de estos hacia la agencia; con el objetivo esencial de que se considere a esta última como un socio estratégico, no como un mero proveedor, con una perspectiva a largo plazo.

Esta tarea la hace un equipo especializado y con total foco en el cliente, en las necesidades de la marca y con una desarrollada visión de la construcción de marcas y un claro manejo de los recursos internos de la agencia para poder brindar todo el potencial estratégico, creativo, de producción y planificación de la agencia.

El máximo valor del equipo de cuentas, es la confianza. Confianza fundamentada en la idoneidad de las recomendaciones estratégicas, en la calidad del output y del servicio y en la transparencia y rendición de cuentas (De Aguilera Moyano, 2016).

## **LA COMUNICACIÓN COMO PIEZA CLAVE EN LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS**

Partiendo de la base de que para lograr un mejor posicionamiento y fidelización de la marca de una empresa es fundamental la comunicación integrada entre el marketing y la comunicación organizacional, los profesionales dedicados a fomentar y garantizar el éxito deben evolucionar (Valdiviezo y Duque, 2018). Se pasa del Director de Comunicación (DirCom) a la fusión de la comunicación institucional, el marketing y la publicidad (MarCom). De esta manera, un experto en estas tres áreas asume la responsabilidad de las comunicaciones institucionales y mercadológicas para alcanzar la integridad de la comunicación organizacional. Una de las principales funciones del MarCom es generar un vínculo penetrante con sus diversos públicos: sea la fidelización de los públicos internos, como el buen posicionamiento con los externos. Por este motivo, las organizaciones se encuentran ante una nueva realidad corporativa para conocer estos grupos de interés. Este nuevo perfil de stakeholders está formado mayoritariamente por los Baby Boomers, la generación X y los millennials. Es obligación de la organización gestionar este talento humano para construir embajadores de la marca.

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: EL DIÁLOGO ENTRE LAS MARCAS Y SUS STAKEHOLDERS**

El mundo de la comunicación y la publicidad está en constante evolución (Galarza, 2010). Desde los años 90, tras el establecimiento de las nuevas tecnologías de la información y, especialmente en la última década con la aparición de las redes sociales, se ha producido un giro en la perspectiva empresarial, centrada en la interacción entre las grandes marcas y los grupos de interés. A continuación se analiza el enfoque empresarial integral que se utiliza en la actualidad, su funcionamiento y el empoderamiento de los stakeholders con respecto a la imagen y a la reputación de las marcas.

Las estrategias de comunicación que implementan hoy las empresas para generar *engagement* con sus diferentes stakeholders han dado como resultado un abanico de múltiples herramientas a tener en cuenta a la hora de buscar una relación efectiva con dichos grupos de interés. Ya no basta con el desarrollo e implementación de campañas de publicidad tradicional o de relaciones públicas, sino que ahora las organizaciones han comenzado una frenética búsqueda de acciones de publicidad

social, marketing social corporativo o Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En consecuencia, y ante estas circunstancias, la comunicación de la RSC toma relevancia y las acciones que se llevan a cabo impactan en las percepciones de la cadena de valor (Orozco Toro, 2019).

## **E-STAKEHOLDERS**

En los últimos años, las organizaciones se encuentran en una franca transformación con orientación al cliente. Con foco en la satisfacción y la fidelización de los clientes, se trabaja y se revisan constantemente los procesos con la intención de construir una relación a largo plazo. Como destacan Lee y Chen (1999), citados por González Campo (2010), el resultado de este proceso de transformación ha contribuido en la consolidación de los negocios electrónicos como una alternativa comercial, pero también como ventaja operativa para mejorar los beneficios de la organización. Este proceso implica “transformar la cultura, la estructura, los productos o los servicios, entre otros elementos de la organización” (González Campo, 2010, p. 41) y se caracteriza por la constante búsqueda de ser más útil a más clientes, aumentando el tamaño y la porción del mercado y con menores costos.

La información que obtienen las organizaciones de sus consumidores y clientes en cada visita o contacto, y por medio de sus respuestas a encuestas, emails y otros contactos digitales, definen sus estrategias para ofrecer productos y servicios cada vez más personalizados para los distintos clientes. Gestionar esta información recibida contribuye a que las organizaciones puedan crear nuevos productos y servicios, en la asignación de estímulos a sus clientes, en la atención al servicio al cliente y la atención de garantías, entre otros (González, 2005).

Gracias a los negocios electrónicos, las organizaciones pueden recurrir hoy a nuevas tecnologías para la masificación de la personalización del servicio de atención al cliente y a la venta y soporte de diferentes bienes y servicios disponibles en internet. Ello permite administrar la información individual de cada cliente para la elección de un producto y la especificación individual de los precios (González Campo, 2010). El cliente con su información es parte del sistema (Clouston-Jones, 2008).

Es ilustrativo en este punto mencionar el enfoque de la empresa Amazon.com, una compañía de comercio electrónico líder en el mundo. En la categoría “libros”, adopta una estrategia de precios bajos y desarrolla servicios virtuales de apoyo para ayudar a los clientes a elegir un libro. Dentro de estos servicios personalizados que ofrecen,

incluyen recomendaciones y sugerencias de libros, sugerencias de libros similares, comentarios de otros lectores, puntuaciones de cada libro por los clientes, búsqueda de autores favoritos y sugerencias de los autores, entre otras herramientas de ayuda al cliente (Marchewka y Towell, 2000). Amazon.com es una organización virtual, donde se considera a los clientes como virtuales. Sus stakeholders (empleados, shareholders/accionistas, proveedores y socios), también realizan virtualmente la mayoría de sus actividades, en formato electrónico, por medio de Internet (Dilger, 2007).

Esta transformación de la organización que coloca al cliente en el centro de atención, requiere de métodos diferentes para el análisis de la organización y su relación con su entorno. Luhmann (1998) y Bourdieu (2001), desde la teoría de los sistemas sociales, la teoría de la comunicación y el capital simbólico, desarrollan la interacción del cliente y los demás stakeholders con la organización virtual (González Campo, 2010).

Entre los E-stakeholders de una organización virtual, no solo se encuentran los clientes, proveedores, accionistas, gobiernos y comunidad, sino que también aparecen otros relacionados con la tecnología, su uso, sus usuarios, sus sustitutos o sus complementos (González Campo, 2010). Son considerados E-stakeholders de una organización virtual lo siguientes grupos de interés:

(...) la comunidad de desarrolladores de software libre, la comunidad de usuarios de Internet, los organismos que controlan o regulan el uso de Internet, la comunidad de usuarios de software libre, las compañías multinacionales como Microsoft, Dell, HP, Telmex, Telefónica, Sprink, IBM, Oracle, los usuarios que están en contra de estas multinacionales, los piratas o hacker de la red, los usuarios de Internet, las leyes y normas de todos los gobiernos del mundo donde se encuentre un posible E-Stakeholder para una organización virtual, los centros de formación en cursos de Internet, los usuarios de tecnologías móviles, los diseñadores de páginas Web, las empresas de seguridad electrónica, los usuarios que están en contra del uso de Internet, la banca electrónica, las empresas de los productos sustitutos tradicionales (...). (González Campo, 2010, p. 54)

## **LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Los negocios electrónicos pueden definirse como transacciones de bienes o servicios a través de un intercambio de información electrónica, preferiblemente por Internet. Son, en consecuencia, negocios electrónicos el comercio electrónico, el mercadeo electrónico, la logística electrónica, el gobierno electrónico y las organizaciones virtuales (González Campo, 2010).

Como un aporte a la teoría de los stakeholders, con validez en los negocios electrónicos, se debe realizar un estricto y riguroso análisis de los límites de las organizaciones en general y de las organizaciones virtuales en particular. Así, González Campo (2010) analiza los límites de la organización virtual desde la sociología, utilizando los desarrollos teóricos propuestos por Luhmann en 1998.

Para Luhmann (1998), desde la Teoría de los Sistemas Sociales, aplicación de la Teoría General de Sistemas que se centra en la Teoría de la Comunicación como un componente característico de los sistemas sociales, es posible entender las organizaciones por medio del análisis de la transferencia de la información entre los elementos de un mismo sistema o con su entorno. En este contexto, cuando algunas organizaciones tradicionales funcionan como sistemas cerrados, el cliente (y su información) no es parte del sistema sino del entorno. Es importante aclarar que la Teoría de los Sistemas Sociales, planteada por Luhmann (1998), no parte de lo social sino de lo operacional del sistema, del cómo funciona la sociedad como procesos internos de un sistema. Del anterior argumento se fundamentan la mayoría de las atribuciones que se le dan al hombre como excluido del sistema organización (los stakeholders son una forma de inclusión de algunos elementos externos al sistema organización) (González Campo, 2010, p. 49).

En los negocios electrónicos, la comunicación entre los elementos del sistema se transfiere a través de redes computacionales que logran la transferencia de la información de un lugar a otro en forma de bits. Esta información se almacena y se procesa en un sistema de información. De este modo, en el nuevo mundo de los negocios electrónicos, todo el proceso y el funcionamiento de la organización se fundamenta en la información que posee o que puede obtener (González Campo, 2010).

Con el objetivo de identificar los elementos distintivos de los E-stakeholders, González Campo (2010) contrasta los atributos que se proponen en el modelo de Mitchell et al. (1997) con la estrategia de la masificación de la personalización, utilizada por las más importantes organizaciones virtuales en sus relaciones con sus clientes, empleados, proveedores, accionistas, entre otros.

Al masificar la personalización, las organizaciones virtuales buscan ofrecer productos y servicios diferenciados, teniendo en cuenta las preferencias, gustos y características de los agentes con los que interactúan. En este sentido intentan transformar la declaración que hacen los agentes de su capital simbólico evaluado en términos de sus preferencias, en productos o servicios a la medida de cada uno. Para realizar esta actividad la organización virtual debe gestionar correctamente la información de forma electrónica, e intentar incluso predecir las decisiones de sus diferentes agentes quienes son virtualmente cualquier tipo de persona u organización con presencia en Internet. (González Campo, 2010, p. 51)

Son precisamente los E-stakeholders quienes definen directamente la estructura de la organización virtual con su legitimidad. Ya que, por definición, la organización virtual se forma en su estructura electrónica de interfaces y bases de datos, a través de la información electrónica de las preferencias de sus E-stakeholders.

La identificación y gestión de stakeholders en las organizaciones tradicionales suele ser una actividad muy compleja. Esto se debe a la ausencia o mala gestión de la información con la que se cuenta, o bien, a la imposibilidad de estandarizar o estratificar a los stakeholders en grupos o subgrupos. En cambio, la gestión de los E-stakeholders por parte de los directivos de las organizaciones virtuales se hace más fácil gracias a los principios de no rivalidad y no exclusión que son posibles en Internet para la interacción de los internautas con la organización virtual (González Campo, 2010). La identidad de los E-stakeholders puede definirse electrónicamente por medio de la información que el mismo E-stakeholder genera al llenar un formulario, o a través de las actividades que él mismo realiza (compras, pagos, entregas, facturas, servicios o cualquier actividad electrónica que ejecuta identificándose, o no, en el sitio web de la organización virtual en cuestión). Como menciona González Campo (2010), en los negocios electrónicos que realizan las organizaciones virtuales “las cookies y las

formas digitales son otra forma electrónica de revelar la identidad de un usuario de Internet” (p. 55).

La gestión de todos los E-stakeholders de manera automática y estandarizada es fundamental e indispensable para el correcto funcionamiento de toda organización virtual. Y esto es así ya que los beneficios de una organización virtual dependen 100% de la correcta administración de su capital simbólico. Es más, González Campo (2010) destaca que se puede medir el valor económico de una organización virtual materializando su capital simbólico. Y ese capital simbólico de la organización virtual está compuesto entre otros elementos, por la suma del capital simbólico de los agentes (E-stakeholders) que la constituyen y que conviven en su hábitat. Sin lugar a dudas, los E-stakeholders son agentes de la organización virtual y forman parte de su valor económico.

Asimismo, algunas organizaciones virtuales no solo interactúan con E-stakeholders, sino que se presentan también situaciones donde conviven stakeholders y E-stakeholders. Ante tales circunstancias, la organización virtual debería definir estrategias de gestión para ambos grupos de interés (González Campo, 2010).

CAPÍTULO 6

# DECISIONES METODOLÓGICAS

---

Autor: Lic. Santiago Romera  
Director: Mg. Carlos Espinosa  
Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## **DECISIONES METODOLÓGICAS**

### **Tipo de diseño**

El diseño que se utilizó para llevar a cabo la tesis es de tipo descriptivo con abordaje cualitativo. La investigación es de tipo descriptiva debido a que: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández Sampieri et al., 2006, p. 103).

Con respecto a la temporalidad es de tipo seccional (o transversal) porque: “la recogida de información se lleva a cabo de una sola vez, aunque se incluyan circunstancias temporales o contextos ambientales diferentes.” (Cea D’Ancona, 2009, p. 102).

Se realizó una investigación cualitativa a través de encuestas que permitan profundizar en el conocimiento real del relacionamiento de las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén con sus stakeholders en la pospandemia. Con un componente exploratorio, se buscó indagar sobre un tema poco estudiado anteriormente y así conocer cómo fue evolucionando la vinculación de las agencias con sus stakeholders con la finalidad de identificar empíricamente los procesos asociados a las prácticas de relacionamiento y la relevancia que tiene para ellos esta vinculación.

### **Selección de unidades de análisis**

Para la investigación se partió del listado de agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén que estén registradas antes el ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones). También se realizó una búsqueda en buscadores digitales en donde las agencias de la ciudad comunican sus empresas, productos y servicios.

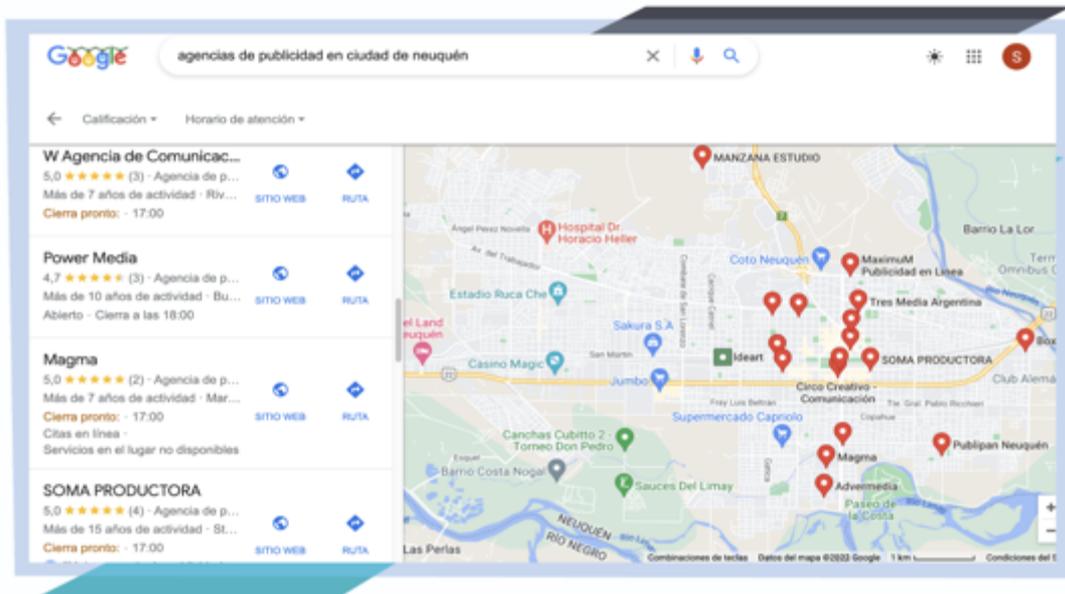
**Cuadro 3: Registro de agencias de publicidad y productoras publicitarias de Neuquén**

Código ENACOM	Inscripción	Vigencia	Tipo Empresa	Nombre Ficticio	CUIT	Razón Social / Nombre
AP0AAA10A0000	00000000		Agencia		3052274031	GRAN PUBLICIDAD S.R.L.
AP0AAA11A0000	08061981	Vigencia	Agencia	ARIES PRODUCCIONES SRL	30567717879	ARIES PRODUCCIONES SRL
AP0AA096A0000	17052006	Vigencia	Agencia	NM PRODUCCIONES	27182184417	MARTINEZ NORITA BEATRIZ
AP0AAC12A0000	20052006	Vigencia	Agencia	NEXS COMUNICACION CREATIVA	27187313340	RODRIGUEZ CECILIA
AP0AAC11A0000	07112006	2008/2022	Agencia	SCMA PUBLICIDAD	3073809670	BONIA SRL
AP0AAC26A0000	22022007	1405/2022	Agencia	MVPUBLICIDAD	2726737866	PONCE IVANNA GISELLA
AP0AAC06A0000	04062007	Vigencia	Agencia	EMMA Y PADRE	3078586202	EMMA CARLOS EDUARDO
AP0AAC10A0000	24012008	Vigencia	Agencia	FENIX MEDIA GROUP	3070202425	FENIX MEDIA GROUP S.R.L.
AP0AAC08A0000	15042008	Vigencia	Agencia	CATALINA MULTIMEDIA NETWORK	3017346670	DELGADO MARCELO FABIAN
AP0AAD08A0000	30102008	Vigencia	Agencia	PROPAGANDA PRODUCCIONES	3025846708	NEVAS ARIEL SEBASTIAN
AP0AA011A0000	03122008	Vigencia	Agencia	FIGUERAS CRISTIAN ALBERTO	3023963982	FIGUERAS CRISTIAN ALBERTO
AP0AA012A0000	06102008	Vigencia	Agencia	F Y B COMUNICACION	3021707530	MENEVEY PABLO JAVIER
AP0AAD09A0000	19052009	2001/2023	Intermediario	NEUVO MILENIO PRODUCCIONES	3027700079	SCONORLE DANIEL ALBERTO
AP0AA017A0000	19052009	Vigencia	Agencia	HARE PRODUCCIONES	2321780274	VIEGA OLGA AERIANA
AP0AA027A0000	08102009	Vigencia	Agencia	OR LITE	27270914040	FRANK LAURA ELENA
AP0AA070A0000	03052009	Vigencia	Agencia	MAQUINA - DISEÑO Y COMUNICACION	--	FARDO GUILLO FEDERICO
AP0AA075A0000	08092009	Vigencia	Agencia	CLUBRO CRUZ	3070908811	PUBLICITARIOS MGN S.A
AP0AA061A0000	01072010	Vigencia	Agencia	NEQUEN COM	3070908819	NEQUEN COM S.A
AP0AA030A0000	06102010	Vigencia	Agencia	LATINAMERICAMEDIA-COMUNICACION	2724074702	CREMONESI LUCIANA
AP0AA050A0000	11012011	Vigencia	Agencia	FORQUERA SERVICIOS PUBLICITARIOS	2002263542	FORQUERA CARLOS DARIO
AP0AA014A0000	04052011	Vigencia	Agencia		30730716737	GRUPO KIBU S.R.L.
AP0AA016A0000	04052011	Vigencia	Agencia		30711400008	AREZZA S.R.L.
AP0AA020A0000	02052011	Vigencia	Agencia	AVALON PUBLICIDAD	2020402913	DE LAS CASAS VICTOR BUO
AP0AA030A0000	14042011	Vigencia	Agencia	Agencia Toledo	2723991332	ERRECAIT ALEJANDRA
AP0AA031A0000	27012012	Vigencia	Agencia	QUETZAL PRODUCCIONES	2020787092	PAINE MAURO MIGUEL
AP0AA037A0000	15022012	Vigencia	Agencia	LHOGOS PUBLICIDAD	2003099679	PACHICO LUIS ALBERTO
AP0AA066A0000	15022012	Vigencia	Agencia	EPK DE PEÑA, DANIEL	2020999006	PEÑA DANIEL
AP0AA037A0000	09052012	1709/2022	Intermediario	PRIMA MULTIMEDIOS S.R.L.	30712010306	PRIMA MULTIMEDIOS S.R.L.
AP0AA034A0000	18042012	2009/2022	Agencia	MADMA AGENCIA DE COMUNICACION	2313138399	TISCORNIA CARLOS
AP0AA010A0000	07022012	Vigencia	Agencia	Frame Estudio	30711837040	GANZIBON SA
AP0AA017A0000	30052012	Vigencia	Agencia	POWER MEDIA	30711818400	POWER MEDIA S.R.L.
AP0AA080A0000	10082012	Vigencia	Agencia	MAQUINA DISEÑO Y COMUNICACION	2425744902	BARBI ANTONIO JAVIER
AP0AA023A0000		Vigencia	Agencia	QUBMAX MKT	20171856400	SABALICH PABLO
AP0AA070A0000	07102013	Vigencia	Agencia	NEXS COMUNICACION CREATIVA	30712080000	RODRIGUEZ C Y CHAVES S. SH
AP0AA070A0000	22062013	Vigencia	Agencia	ARTE Y MAÑA SRL	30712081097	ARTE Y MAÑA SRL RODRIGO
AP0AA070A0000	18112013	Vigencia	Productora	RUTA 40 PATAGONIA	33714023379	RUTA 40 PATAGONIA S.R.L.
AP0AA075A0000	12052014	Vigencia	Agencia	COSMOS NEUQUEN PRODUCCIONES	3017337491	HUARTE HECTOR RICARDO
AP0AA072A0000	30062014	Vigencia	Agencia	JORGE EDELMAN AGENCIA DE PUBLICIDAD	23239180639	EDELMAN JORGE DARIO
AP0AA071A0000	03042013	1711/2022	Agencia	METRO COMERCIAL S.R.L.	33730727819	METRO COMERCIAL S.R.L.
AP0AA075A0000	14072014	Vigencia	Intermediario	IDEARTE	27222872800	LASTRERO MARIA CECILIA
AP0AA090A0000	14072014	Vigencia	Agencia	PABLO FERNÁNDEZ	30229180130	Fernández Pablo Javier
AP0AA080A0000		Vigencia	Agencia	ADVERT MEDIA	30714522903	ADVERT MEDIA S.R.L.
AP0AB013A0000	29082014	Vigencia	Asociación Directa	FEDERICO PRODUCCIONES	30738043354	FEDERICO PRODUCCIONES SRL
AP0ABC11A0000	30102012	Vigencia	Agencia	JAVIER CASTRO AGENCIA DE COMUNICACION	20168427508	CASTRO CARLOS JAVIER
AP0ABC50A0000	02102014	Vigencia	Agencia	SALTAMONTES PRODUCCIONES AUDIOVISUALES	27349521203	Estudio Rosal
AP0ABC90A0000	21082014	Vigencia	Agencia	NOC PATAGONIA	30714543179	COMUNICAR S.R.L.
AP0AB042A0000	26012015	3008/2022	Agencia	TRIS MEDIA S.A.	30714710016	TRIS MEDIA S.A.
AP0AB043A0000	26012015	Vigencia	Asociación Directa	MUNICIPALIDAD DE CENTENARIO	30999161541	MUNICIPALIDAD DE CENTENARIO
AP0AB050A0000	20022015	Vigencia	Agencia	W SRL	30714509933	W SRL
AP0AB072A0000	20052015	Vigencia	Agencia	BN	27144882114	Bejar Matel Nelly

registro-eca.enacom.gob.ar

Fuente: Enacom (2022)

#### Cuadro 4: Búsqueda de agencias de publicidad en Neuquén en buscador Google



Fuente: Google (2022)

Las organizaciones seleccionadas para el estudio tienen la particularidad de ser empresas profesionales, con equipos jóvenes y gran valor por el talento. Estas agencias de publicidad son pequeñas empresas dedicadas a la creatividad, al diseño, a la producción y a generar innovación constante. Cuentan con una nómina promedio de 28 años de edad. Se definen como agencias integrales de comunicación, boutiques creativas, estudios de diseño y publicidad, agencias de marketing digital. Cada agencia tiene un posicionamiento que lo acerca al tipo de cliente para el que se prepara para ser útil. Las 10 agencias de publicidad de Neuquén seleccionadas fueron:

- Agencia W
- Ahh! Diseño
- Barda
- Bru Agencia
- On Way
- Open Sur Marketing
- Reale De La Torre
- Social
- Soma
- WBK

El elemento muestral estuvo compuesto por cuatro grupos de stakeholders de las agencias de publicidad seleccionadas que han transitado la pandemia. La selección se realizó diferenciando entre stakeholders internos y externos de las agencias elegidas para tener una visión más amplia del tema de estudio.

**> Stakeholders internos:**

Propietarios de agencias de la ciudad de Neuquén

Empleados de agencias de la ciudad de Neuquén

**> Stakeholders externos:**

Clientes de las agencias

Medios de comunicación

En primer lugar, se buscó identificar y estudiar a las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén. Para ello se trabajó el enfoque de la investigación centrado en una muestra de 10 agencias de publicidad, en donde se logró atravesar con la encuesta a *propietarios* y *empleados*, como stakeholders internos de las agencias, y así arribar a conclusiones de valor para comprender la visión de los empresarios de la publicidad que dirigen y trabajan en las agencias de la ciudad de Neuquén.

El método de la investigación estuvo expresado por una etapa cualitativa, para identificar empíricamente los procesos que se relacionan con las prácticas de relacionamiento y vinculación con los stakeholders de las agencias de publicidad.

**Total de encuestas en agencias de publicidad de la ciudad Neuquén: 15**

**Total de agencias de publicidad entrevistadas: 10**

**Total de propietarios de agencias encuestados: 9**

**Total de empleados de agencias encuestados: 6**

En este caso se prioriza la mención de las áreas y las actividades que desempeñan, más que a las personas o sus nombres.

1. Diseñador/Director de Arte
2. Redactor/Director Creativo
3. Director/Ejecutivo de Cuentas
4. Administración/Finanzas

5. Planificación y Compra de Medios
6. Planner de Estrategias

En segundo lugar, se realizaron encuestas estructuradas a dos grupos de stakeholders externos de las agencias: los clientes y los medios de comunicación. Se buscó conocer su visión y profundizar sobre la vinculación y el relacionamiento que éstos mantienen con las agencias de publicidad de Neuquén. Para ellos se elaboró una encuesta reducida y enfocada, sobre todo, en los objetivos específicos 2 y 3.

La visión del cliente es una de las más relevantes ya que los clientes son la razón de ser de los emprendimientos creativos. Las agencias se preparan para satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando un servicio profesional, en donde el relacionamiento y la vinculación son determinantes.

Con el fin de identificar a las principales organizaciones consumidoras de servicios de publicidad de la ciudad de Neuquén, se llevó a cabo un relevamiento de organizaciones en el Centro PyME Adeneu. Las empresas seleccionadas como clientes son de distintos perfiles, industrias y realizan diferentes actividades. Algunas son empresas familiares, como la centenaria Farmacia del Pueblo, y otras son empresas multinacionales de la industria Oil & Gas, como Chevron, Pan American Energy y Tecpetrol. También se seleccionaron organizaciones representativas de la ciudad como la Cooperativa CALF, la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI) y el Centro PyME Adeneu. Esta diversidad de perfiles brindó mayor riqueza a la muestra.

**Total de clientes encuestados: 9**

1. Farmacia del Pueblo - Propietaria
2. Cooperativa CALF - Subgerente de Marketing
3. Altamore Construcciones - CEO
4. Cámara Argentina de Fruticultores Integrados CAFI - Gerente General
5. Centro PyME Adeneu - Coordinadora
6. Chevron - Subgerente de Relaciones con la Comunidad
7. Tecpetrol - Gerente de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Prensa
8. Pan American Energy - Gerente de Relaciones Institucionales
9. Murchison - Gerente Operativo

La visión de los medios de comunicación es clave a la hora de caracterizar el vínculo de las agencias de publicidad con uno de sus proveedores más relevantes: las empresas de medios de comunicación. Ya que son éstos los que contratan a las agencias para vehicular las campañas creativas de los clientes para llegar a sus diferentes target.

Los medios de comunicación encuestados son, en líneas generales, empresas familiares y de origen patagónico. Como la Editorial Río Negro, que es una empresa familiar rionegrina con más de 110 años en el mercado local. Se dedica a la creación de contenidos periodísticos para sus medios en formato papel, digital, redes sociales y radio.

De similar perfil, aunque más joven, es el medio La Mañana de Neuquén, que con varios cambios de nombre en su historia, trabaja hace más de 30 años en la ciudad de Neuquén y es parte del grupo de la familia Schroeder.

Los otros medios encuestados (Prima Multimedia, Aries Producciones, Grupo Record, Tistal Group, Cadena Uno, Cercos) son y se autodenominan como grupos de medios. Son familiares y neuquinos, pero también representan a alguna franquicia de medios a nivel nacional. Por lo general, son franquicias que aseguran grandes audiencias y que contribuyen a conformar grupos de medios más relevantes por las audiencias que alcanzan, la variedad de targets a los que llegan y la operación del negocio. A través de estos grupos de medios llegan a Neuquén señales como Radio Mitre, Continental, Pop, Mega, CNN, Urbana, y muchas otras radios nacionales con producciones de carácter nacional y noticias nacionales. Estas señales colaboran con los grupos de medios mencionados para que éstos puedan ser más relevantes con propuestas publicitarias que buscan agregar valor a sus anunciantes que tienen objetivos diferentes para llegar a distintos tipos de públicos.

### **Total de empresas de medios de comunicación encuestadas: 9**

#### **1. Río Negro**

- Diario Río Negro - diario papel
- rionegro.com.ar
- RN Radio FM 90.9

**RÍO NEGRO**

## 2. La Mañana

- La Mañana de Neuquén - diario papel
- Imneuquen.com
- LU5AM600

**LM NEUQUÉN**

## 3. Telefé Neuquén

- Canal

7



## 4. Prima Multimedios

- TV24/7
- AM550 La Primera
- FM: Radio Mitre 90.5 - La 100 99.9 RDV90.7 - FM Las Palmas 96.1
- Topa Cartelería Digital
- Metro Vía Pública
- mejorinformado.com
- diariamenteneuquen.com.ar



## 5. Aries Producciones

- FM: La Red FM93.7 - Radio Con Vos 95.7 - Nova 101.3 - Frecuencia Rio 100.7  
- Vale 91.7 - One 93.5
- tunoticia.com.ar



## 6. Tistal Group

- Publicidad en cines de Neuquén



## 7. Grupo Record



## 8. Cadena Uno



## 9. Cercos

- Vía pública - carteles sextuples



### Total de referentes de medios de comunicación encuestados: 11

Editorial Rio Negro - Gerente Comercial

Editorial Rio Negro - Jefe de Ventas

La Mañana de Neuquén - Gerente Comercial

La Mañana de Neuquén - Responsable de Marketing

Telefé - Canal 7 de Neuquén - Gerente Comercial

Prima Multimedia - Gerente Comercial

Aries Producciones - Gerente Comercial

Tistal Group - Gerente Comercial

Cercos Vía Pública - Gerente Comercial

Cadena Uno - Gerente comercial  
AM CUMBRE - Gerente General  
Grupo Record - Gerente General

### **Técnica de recolección de datos**

Para la realización de esta tesis, se tomó la decisión de modificar la metodología de extracción de datos para las investigaciones de campo. Se decidió no realizar las entrevistas personales como estaba previsto al momento de la presentación del Plan de Tesis.

Al momento de iniciar las primeras entrevistas, el encuentro con tres propietarios de agencias de publicidad para contarles sobre el proyecto de investigación puso en evidencia algunos temas que se tuvieron en cuenta para lograr una mayor efectividad en la realización de la investigación.

La investigación de campo debía realizarse entre los meses de octubre y noviembre de 2022, momento en que las agencias estarían con mucho trabajo por distintas razones. Durante dichos meses, las agencias:

1. Estarían a días de que comience el **Mundial de Fútbol de la FIFA QATAR 2022**, trabajando a contrarreloj para clientes locales en promociones, venta online, merchandising, diseño de puntos de venta, campañas online y otras importantes activaciones en torno al mundial.
2. En paralelo, estarían trabajando con las **fechas especiales de Navidad y ventas de verano**. Las fechas de mayor venta del año. Época que siempre les demanda tiempo operativo, de reuniones, trabajo interno y presentaciones con clientes.
3. Estarían **cerrando el año fiscal y buscando cumplir una serie de objetivos** en un año que ha sido difícil para las agencias de publicidad.
4. Estarían con **empleados de vacaciones**, aumentando la carga de trabajo de las personas que están activos.

Por estas cuestiones que se informan y confirman desde lo operativo, los referentes contactados sugirieron poder realizar y formar parte de la investigación, pero de otra manera. La búsqueda de un espacio de entrevista personal podría significar forzar los encuentros, y ello podría llevar esta investigación al fracaso al no lograr flexibilidad con los públicos objetivos.

Debe comprenderse que, de elegir el camino de forzar las entrevistas, el proceso podría tener complicaciones. Se evaluó que podrían surgir cambios en las fechas de las entrevistas acordadas, por distintas situaciones, lo que podría demorar el trabajo y no cumplir con el objetivo en los plazos que tiene la investigación.

En este camino, luego de analizar alternativas y de compartirlas con los directores de tesis, surge la posibilidad de crear una encuesta estructurada utilizando la herramienta *Formularios de Google*.

Ante este contexto que se explica brevemente, se decidió cambiar la metodología de la investigación, definiendo que no se realizarán entrevistas con la profundidad que podría lograrse al hacerse de manera individual presencial.

La metodología de encuesta fue compartida previamente con cada uno de los propietarios, empleados, directores y gerentes seleccionados para el muestreo. Se tomó contacto individualmente con cada persona de cada uno de los distintos stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén para poder realizar las encuestas.

Las encuestas a los stakeholders internos tuvieron una duración promedio de 25 minutos, mientras que las encuestas a stakeholders externos, una duración promedio de 15 minutos. Las encuestas se realizaron de forma anónima. Por lo tanto, no se mencionará en el análisis de los resultados qué respuestas pertenecen a cada propietario, a cada empleado, a cada cliente o a cada medio.

Todas las encuestas quedaron registradas digitalmente en la plataforma Formularios de Google. Tras el envío del formulario digital, se realizó un seguimiento a cada una de las personas seleccionadas con el fin de lograr su participación. Algunas personas necesitaron hasta cuatro contactos luego del envío inicial con la encuesta, aún habiendo recibido una breve explicación de la importancia de la encuesta.

Cuadro 5: Resumen de decisiones metodológicas

Cuadro resumen de decisiones metodológicas	
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativo.</li> </ul>
<b>Tipo de diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratorio. Descriptivo.</li> </ul>
<b>Unidades de análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stakeholders Internos</b>  <i>-Propietarios de agencias.</i>  <i>-Empleados de agencias.</i> Directivos, Ejecutivos de cuenta, Directores Creativos, Redactores, Directores de Arte, Diseñadores, Social Media Managers, Community Managers.</li> <li>• <b>Stakeholders externos:</b>  <i>-Clientes de las agencias.</i> Gerentes de Marketing, Responsables de Publicidad, Coordinadores de Comunicación y Prensa.  <i>-Medios de comunicación.</i> Gerentes comerciales, Referentes del área comercial y personal que está en contacto con las agencias de publicidad.</li> </ul>
<b>Unidades de relevamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén (propietarios y empleados).</li> <li>• Organizaciones que tienen áreas de marketing y de comunicación, de la ciudad de Neuquén o de otras ciudades y provincias, pero que tengan operación y utilicen herramientas de publicidad en la ciudad de Neuquén, Provincia de Neuquén.</li> <li>• Medios de Comunicación de la ciudad de Neuquén que tengan vínculo con las agencias de la ciudad de Neuquén.</li> </ul>
<b>Técnicas de recolección de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios estructurados en forma de encuestas administrados a través de Google.</li> <li>• Encuestas a principales stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 7

# RESULTADOS

---

Autor: Lic. Santiago Romera

Director: Mg. Carlos Espinosa

Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## RESULTADOS

Este trabajo de investigación cualitativa, de carácter exploratorio y descriptivo, fue realizado en el singular universo de agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén, en el que se logró encuestar a gran parte de los principales players de la publicidad de la ciudad, habiendo encuestado a propietarios y empleados de 10 agencias de publicidad.

El estudio fue completado por distintos stakeholders externos de las agencias de publicidad que pudieron involucrarse y participar de esta investigación, agregando más valor a la misma. Ellos son clientes, organizaciones que contratan los servicios de las agencias de publicidad y medios de comunicación de la ciudad de Neuquén o de la región, pero con fuerte incidencia en la ciudad.

Se decidió realizar dos encuestas estructuradas para poder entrevistar a los distintos stakeholders que lograron abordar los mismos tópicos bajo el mismo diseño de investigación.

Por un lado, una encuesta para los stakeholders internos: propietarios de las agencias de publicidad de Neuquén y empleados de las agencias de publicidad.

Por otro lado, una encuesta para los stakeholders externos: clientes de las agencias de publicidad, y medios de comunicación, como un stakeholder externo de gran relevancia en la operación, la facturación y la vinculación con las agencias.

En esta dirección, y de acuerdo con Corbetta (2007), la representatividad en la recopilación de datos de una investigación cualitativa no se presenta en los estudios de los casos individuales, por no resultar ser representativo estadísticamente, pero sí relevante para el tema en estudio por ser ricos en la información útil para comprender los objetivos planteados en la investigación.

A través de la plataforma Google Workspace, se utilizó la herramienta Formularios de Google para la recopilación de los datos de las distintas encuestas. Se seleccionó esta herramienta digital, de gran uso y conocimiento por las agencias de publicidad y sus stakeholders. Dicha plataforma comenzó a funcionar en 2008, como una función de Google Sheets. Una plataforma que fue consolidándose con el tiempo y que en pandemia tomó mayor relevancia y uso por parte de distintos usuarios de internet y de herramientas colaborativas en línea.

A través de esta herramienta se programó un formulario estructurado en el que se trabajó con preguntas que tenían distintos tipos de posibles respuestas, pensadas estratégicamente para lograr la mejora calidad de resultados en la encuesta:

1. La selección de sólo una opción posible.
2. La selección de distintas opciones entre las respuestas posibles, pudiendo seleccionar más de una opción.
3. La posibilidad de escribir una respuesta, explayándose y conformando una respuesta a conciencia, para que el encuestado pueda brindar toda la información que considere pertinente y relevante.
4. La posibilidad de que el encuestado pueda escribir "otra respuesta", en caso de que no encuentre lo que desea responder entre las posibles respuestas estructuradas por el investigador, y para que así pueda escribir la respuesta que crea conveniente para lograr mayor precisión en cada encuesta.

De esta manera, pensando la encuesta de manera consciente y con un objetivo final en mente, se implementaron las diferentes posibilidades que ofrece la aplicación de encuestas.

Respecto al análisis de los datos, se trabajó desde distintos lugares. Por un lado, se utilizaron las herramientas que brinda la aplicación Formularios de Google para poder presentar los datos a través de distintos gráficos que representan visualmente cada una de las respuestas; con porcentajes, cantidad de respuestas por cada opción, diferenciación por colores, gráficos de barras, de tortas, entre otros.

Por otro lado, se analizaron los datos de las respuestas redactadas por cada encuestado brindando su opinión técnica alrededor de los temas de análisis. Si bien la transcripción estaba tabulada por el sistema, se debió realizar un análisis de los datos de toda la información obtenida en estas encuestas para lograr mayor riqueza en la etapa de conclusiones, donde se identifican puntos en común, diferencias y variables que decantan de los diferentes públicos entrevistados, con el objetivo de comprender las respuestas.

En ambos casos, la caracterización de los resultados estará analizada en base al marco contextual y al marco teórico de la presente investigación, que contribuirán a dar mayor profundidad y coherencia.

Cada uno de los encuestados fue informado previamente del trabajo de investigación y aceptó ser parte, como encuestado, de esta tesis de maestría. Es importante destacar que el universo de agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén que

cumplen con los requisitos para esta investigación es realmente limitado, y no son más de 20 las agencias activas que están operando desde antes de la pandemia. Con todos los encuestados se pautó con antelación la posibilidad de dedicar entre 20 y 30 minutos para las encuestas a los stakeholders internos de las agencias de publicidad, que eran más extensas, y entre 15 y 20 minutos para los stakeholders externos. Todos ellos accedieron a participar e iban confirmando, a través de WhatsApp, a medida que completaban las encuestas. Sin embargo, en algunos casos fue necesario un seguimiento individual y pormenorizado, para lograr que cada encuestado pueda dedicar el tiempo necesario para completar la encuesta.

### **ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS**

El primer objetivo específico del estudio fue *“conocer y comprender cuáles son los stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén, cuál es la vinculación con cada uno de ellos para establecer un propósito consciente en las vinculaciones.”* Este objetivo fue trabajando exclusivamente con el grupo de stakeholders internos, es decir, con los propietarios y empleados de agencias de publicidad de Neuquén. Los otros dos objetivos específicos fueron materia de investigación tanto para los stakeholders internos, como para los externos.

### **ACLARACIÓN SOBRE LA LECTURA DE GRÁFICOS Y TABLAS**

Resulta importante destacar que, en varias de las preguntas de ambos cuestionarios, se les otorgó a los encuestados la posibilidad de seleccionar más de una opción entre las respuestas posibles (ver, por ejemplo, pregunta 7 de la encuesta a stakeholders internos, *“En su opinión, ¿cuáles son los beneficios de relacionarse con los stakeholders? Puede marcar las 3 principales.”*). Ante este escenario, los gráficos y las tablas presentados muestran porcentajes que superan el 100%. Esto se debe a que los porcentajes brindados son sobre los valores absolutos de cada respuesta. Es decir, en este tipo de preguntas, el gráfico o la tabla muestra el porcentaje de selección de cada respuesta sobre el total de encuestados. Volviendo al ejemplo de la pregunta 7 de la encuesta para stakeholders internos, el 60% que muestra la respuesta 4 (Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.) representa 9 selecciones sobre los 15 encuestados. Es decir, el 60% de los encuestados seleccionaron la respuesta 4 como uno de los 3 principales beneficios

de relacionarse con los stakeholders. Asimismo, la respuesta 2 fue seleccionada por 7 de los encuestados, representando el 46,7% de los encuestados que la seleccionaron.

## ENCUESTA PARA STAKEHOLDERS INTERNOS: PROPIETARIOS Y EMPLEADOS DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE NEUQUÉN

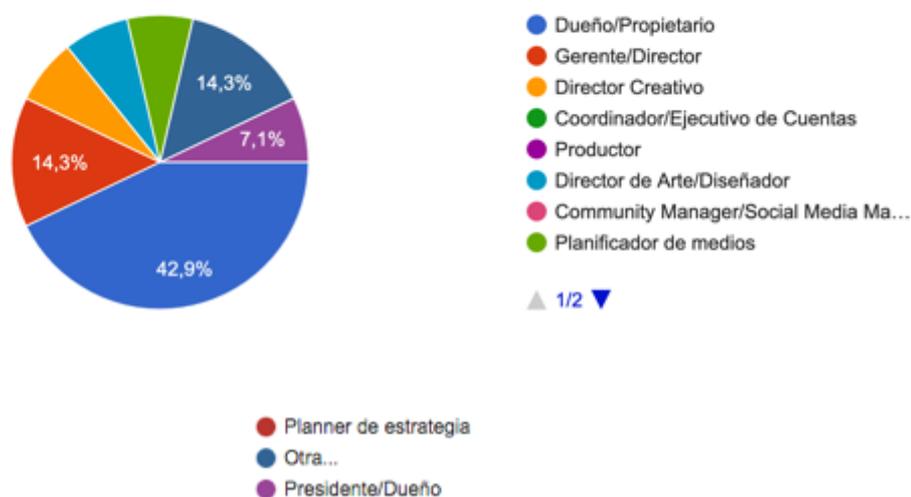
En este cuestionario recibimos las respuestas de 15 profesionales que trabajan en agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén. En él podemos encontrar una clara diferenciación entre las partes involucradas.

Las preguntas 1 y 2 fueron preguntas de filtro para conocer si los encuestados cumplían con las características representativas que se buscaba. El 100% de los encuestados cumplen los requisitos de ser “propietarios” o “empleados” de agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén. El 93% opera desde hace más de 4 años (previo a la pandemia Covid19). La persona que no pasó este filtro, finalizó automáticamente su participación en la encuesta.

**Gráfico 8: Pregunta 3**

### 3. ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN DENTRO DE LA AGENCIA?

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

- El 50% de los encuestados son dueños/propietarios/presidentes de las agencias. Son los emprendedores, los creadores y los que definen y dirigen la estrategia empresarial de las agencias y los que definen la estrategia a implementar con los stakeholders de sus agencias.

- El 50% son empleados en las agencias, uno de los principales stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén. Ellos son Gerentes/Directores, Creativos en Redacción, Dirección de Arte y Diseño, Planificadores de medios y Planners de estrategia.

En este punto se observa que dentro de las agencias están los propietarios que definen las estrategias de la organización, pero también los empleados, considerados por las nuevas estrategias organizacionales como uno de los principales grupos de interés de las agencias de publicidad actuales, que consideran al cliente interno como un recurso clave para el funcionamiento y la diferenciación desde el talento, la creatividad del negocio de las agencias. Como se mencionó en el marco teórico, el nuevo “modelo pluralista apropiado a la estrategia socialmente responsable” (Arrieta y De la Cruz, 2005) incluye una gran variedad de partes interesadas ante las que deben responder las organizaciones. Las acciones realizadas se validan ante stakeholders internos (empleados, accionistas, directivos y socios) y stakeholders externos (proveedores, competidores, comunidad, medioambiente y Estado).

### Gráfico 9: Pregunta 4

4. ¿ESTÁ USTED FAMILIARIZADO CON EL CONCEPTO DE "STAKEHOLDERS"?  
DEFÍNALO CON SUS PROPIAS PALABRAS.

15 respuestas

Los stakeholders son los públicos interesados de una organización. Son las partes que pueden generar beneficios, o bien, algún perjuicio a una organización.

son los grupos de interés que pueden, de alguna manera, beneficiar o perjudicar la operación o la reputación de una empresa.

Si mal no recuerdo son las partes interesadas; interrelacionando agencia, cliente, público objetivo. Es un concepto de los 80, pero acá nunca recibió ese nombre hasta hace poco en el idioma spanglishpublicitmarketinero.

SON LOS GRUPOS CLAVE QUE PARTICIPAN DE UNA ESTRATEGIA/PROYECTO

Es un grupo de interés de una empresa, puede ser un público al que se quiere llegar con las comunicaciones para lograr que se transforme en un usuario del producto o servicio que la empresa ofrece. O un proveedor que nos ayuda a llevar a cabo nuestro negocio.

Se trata de un grupo de interés para una empresa. Puede ser un potencial cliente o un proveedor que lo ayude a brindar servicio y expandir su operación.

Grupo de interés en una empresa u organización
PÚBLICO/PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA ESTAN VINCULADAS A UNA EMPRESA
Determinados grupos de interés
Si, los Stakeholders serian las personas o grupos de personas que influyen en nuestra empresa (o negocio cual sea) y causan un cierto impacto en su funcionamiento. Pueden ser parte de la empresa o ser externos, pero sus decisiones influyen en el funcionamiento del negocio.
Entiendo que los stakeholders son el conjunto de personas / colaboradores / empleados / proveedores y demás actores de la actividad que, en una interacción dinámica, conforman el universo de nuestra industria. Todos involucrados en el devenir positivo o negativo de la empresa.
Los stakeholders son los diferentes grupos, organizaciones, personas que ejercen influencia y son tenidos en cuenta a la hora de la toma de decisión por parte de una agencia.
El entorno de la empresa, proveedores, clientes etc
Persianas de intereses para el funcionamiento de una empresa
Personas u organizaciones internas o externas que tienen intereses en el desempeño de una empresa y que pueden definir sobre decisiones de esa empresa.

Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Se evidencia en el análisis de cada una de las repuestas que el 100% de los encuestados está familiarizado, en mayor o menor medida, con el concepto de análisis.

Este resultado se encuentra alineado con lo que se expresó en “El término stakeholder y su conceptualización” del marco teórico, donde se afirmaba que este concepto es ampliamente utilizado en los contextos empresariales (Freeman et al., 2010). Asimismo, se pueden evidenciar tres niveles de conocimiento del concepto stakeholders:

- A. Los que conocen el concepto.
- B. Los que pueden identificar y explicar el concepto.
- C. Los que pueden escribir una definición más amplia del concepto.

A partir de aquí se busca investigar el objetivo específico 1, “Conocer y comprender quiénes son los stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén y cuál es la vinculación de las agencias con cada uno de ellos.”

### Gráfico 10: Pregunta 5

5. ¿CÓMO IDENTIFICA A SUS STAKEHOLDERS? Seleccione la opción más representativa.

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

- Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas.
- Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
- Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.
- Todas las anteriores.

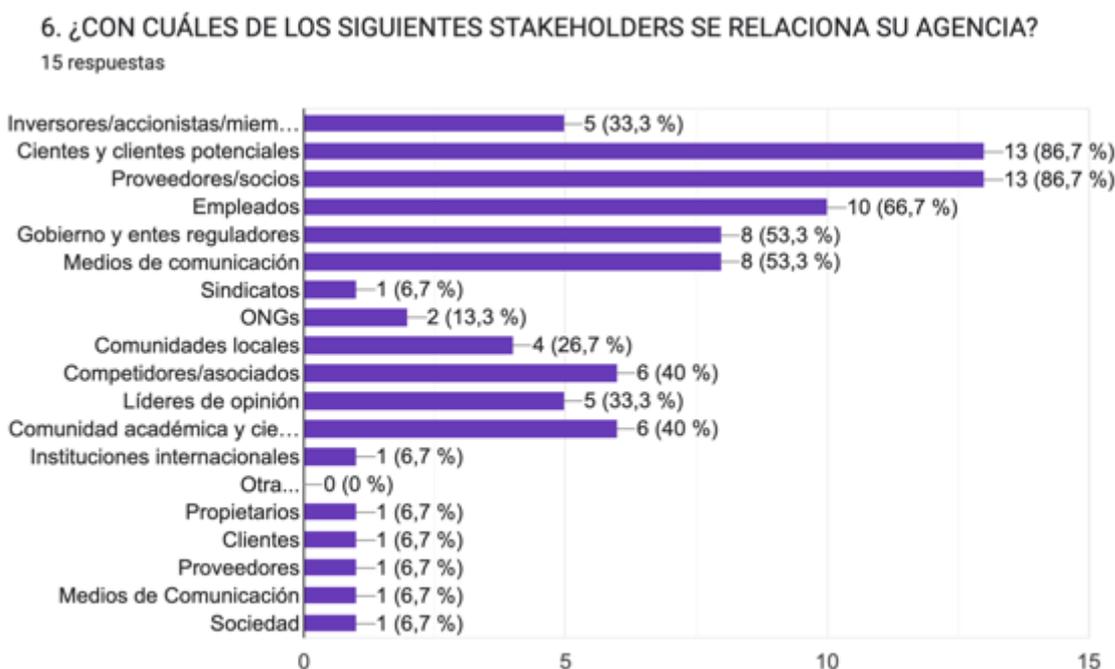
La respuesta “Por influencia” fue la opción más seleccionada. Fue elegida por el 72,2% de los stakeholders internos de las agencias, ya que se incluye también en la opción “Todas las anteriores.” elegida por el 33,3% de los encuestados. Se puede entrever también que todas las opciones son relevantes para los públicos internos de las agencias de publicidad, aunque destacan *la influencia* por sobre el resto.

Como se mencionó en el marco teórico, existen distintas maneras para identificar a los stakeholders. La opción “Por influencia” seleccionada mayoritariamente por los stakeholders internos se alinea con la descripción que Clarkson (1995) hace de los stakeholders primarios afirmando que entre los grupos primarios de stakeholders se encuentran los accionistas e inversionistas, los empleados, los clientes y los proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados, es decir aquellos grupos sin los cuales la organización no puede sobrevivir. Clarkson sostiene también

que existe un alto grado de interdependencia entre la organización y sus grupos primarios de interesados, y por lo tanto, la insatisfacción de los stakeholders primarios puede generar graves problemas para la supervivencia de la organización. Y ello se manifiesta en la respuesta “Por influencia” ya que en ella se describe a los stakeholders como personas cuyas acciones pueden impulsar o impedir el desempeño de la organización.

Asimismo, la identificación de stakeholders a partir de la influencia que estos ejercen para condicionar la capacidad de la organización de alcanzar sus metas está directamente relacionada con la tipología que Mitchell et. al (1997) proponen para diferenciar las clases y los tipos de stakeholders que pueden coexistir. Como ellos sostienen, la prioridad que los directivos otorguen a las demandas de sus stakeholders estará definida en virtud de todos o algunos de los siguientes atributos: el poder de la influencia del stakeholder; la legitimidad de la relación del stakeholder y la urgencia de la demanda del stakeholder (el tiempo).

### Gráfico 11: Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Si bien en la pregunta no se aclaraba la cantidad de opciones que podían ser seleccionadas, por el número de respuestas recibido se puede inferir que los

encuestados eligieron más de una respuesta posible. Los propietarios y empleados de las agencias declaran relacionarse con los siguientes stakeholders:

1. 13 de los 15 encuestados (87%) declararon relacionarse con “Clientes” y “Proveedores”.
2. 10 de los 15 encuestados (67%) con “Empleados”.
3. 8 de los 15 encuestados (53%) con “Medios de Comunicación” y “Gobierno y entes reguladores”.

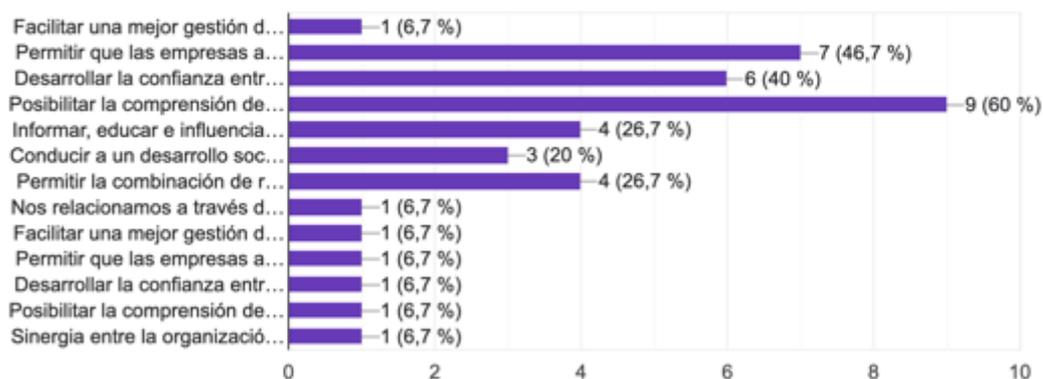
Como se manifestó en esta investigación, el rol de las organizaciones en la sociedad ha venido creciendo, de forma que cada vez más representantes de distintos grupos sociales exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. Esto se refleja en las respuestas de los encuestados que afirman relacionarse con “Clientes”, “Proveedores”, “Empleados”, “Medios de Comunicación” y “Gobierno”. Las empresas plurales incluyen la diversidad de intereses legítimos, originados en el desarrollo de la actividad empresarial y frente a los cuales la empresa tiene una responsabilidad ética. Gestionar las relaciones con los grupos de interés siguiendo este modelo que brindan las empresas plurales otorga ventajas competitivas en forma de confianza, reputación e innovación para las empresas, además de la consecución de objetivos que contribuyen a la construcción de una sociedad más sostenible (Rodríguez et al. (2013).

Asimismo, las respuestas seleccionadas por los encuestados reflejan lo ilustrado en el Gráfico 6 del marco teórico de esta investigación donde se ilustran las entradas y salidas del modelo de los stakeholders de Donaldson y Preston (1995), definidos como todas las personas o grupos con legítimos intereses que participan en una organización para obtener beneficios y donde no prima la prioridad de una serie de intereses y beneficios en detrimento de otro (González Campo, 2010).

## Gráfico 12: Pregunta 7

7. EN SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE RELACIONARSE CON LOS STAKEHOLDERS? Puede marcar las 3 principales.

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

El orden que declararon para los beneficios de la relación con stakeholders es:

1. Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
2. Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos.
3. Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders.
4. Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
5. Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

La comprensión del contexto en los negocios es considerado clave y beneficioso. Las respuestas que fueron seleccionadas por la mayoría de los encuestados se alinean con lo que se anticipó en el marco teórico. La información proveniente de los stakeholders puede permitir el desarrollo de nuevos productos y estrategias, que dependerán en parte del reconocimiento de las diferencias existentes entre los diversos grupos de stakeholders (González Campo, 2010).

Asimismo, el desarrollo de la confianza entre la empresa y sus stakeholders fue considerado como uno de los principales beneficios de relacionarse con los stakeholders por la mitad de los propietarios y empleados de agencias. Esta opción seleccionada refleja lo que sostienen Epstein & Birchard (2001), citados por Orozco Toro (2019, p. 177). Estos autores afirman que las organizaciones que no aplican la transparencia en su diario devenir verán afectada su relación con los grupos de interés, ya que estos disponen hoy de las herramientas necesarias para revelar todo tipo de información que pueda afectar la relación entre ambos.

A partir de aquí se busca investigar el objetivo específico 2, “Indagar acerca de las necesidades pospandemia de los distintos públicos de interés que pueden ser relevantes para la vinculación de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders.”

### Gráfico 13: Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

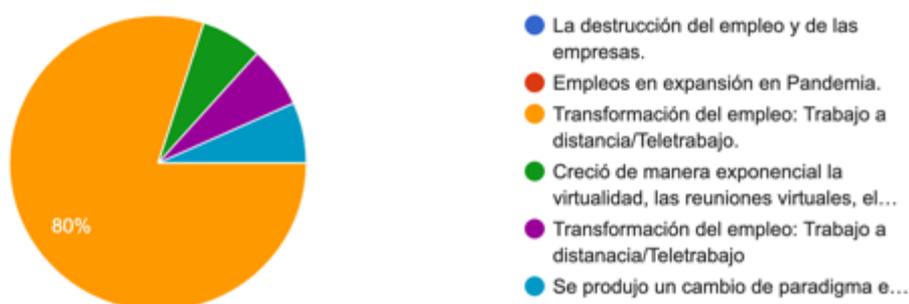
El “desarrollo económico” junto con el “desarrollo profesional” lideran los intereses de los stakeholders de la agencia ya que 12 de los 15 encuestados (80%) seleccionaron estas opciones. Le siguen “Responsabilidad Social Corporativa”, seleccionada por 8 de los 15 encuestados (53%), “Intereses con la comunidad local” seleccionada por 6 de 15 (40%) y “Condiciones laborales” seleccionada por 5 de 15 (33%).

Las respuestas obtenidas se alinean con lo visto en el marco teórico donde se afirmó que las organizaciones están cada vez más en el camino de poner a los intereses de

sus stakeholders en el centro de sus estrategias. Desarrollan sus estrategias corporativas en base a los diversos intereses de sus distintos stakeholders, reconociendo y poniendo en valor las culturas locales, el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social. En ese camino se promueve analizar la búsqueda de distintas fórmulas y las más adecuadas para mantener un diálogo abierto, permanente y sistemático con los distintos stakeholders. Las características propias de su actividad y de cada grupo de interés, condicionan tanto el tipo de relación que mantienen como la variedad de canales y mecanismos de comunicación que emplean (Gessa Perera & Jimenez Jimenez, 2011).

### Gráfico 14: Pregunta 9

9. ¿QUÉ FENÓMENO CONSIDERA QUE SINTETIZA LA EXPERIENCIA VIVIDA POR SU AGENCIA EN PANDEMIA?  
15 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

El 80% de los encuestados afirmaron que la “transformación del empleo por el trabajo a distancia o teletrabajo” sintetiza la experiencia que vivieron estas agencias en la pandemia.

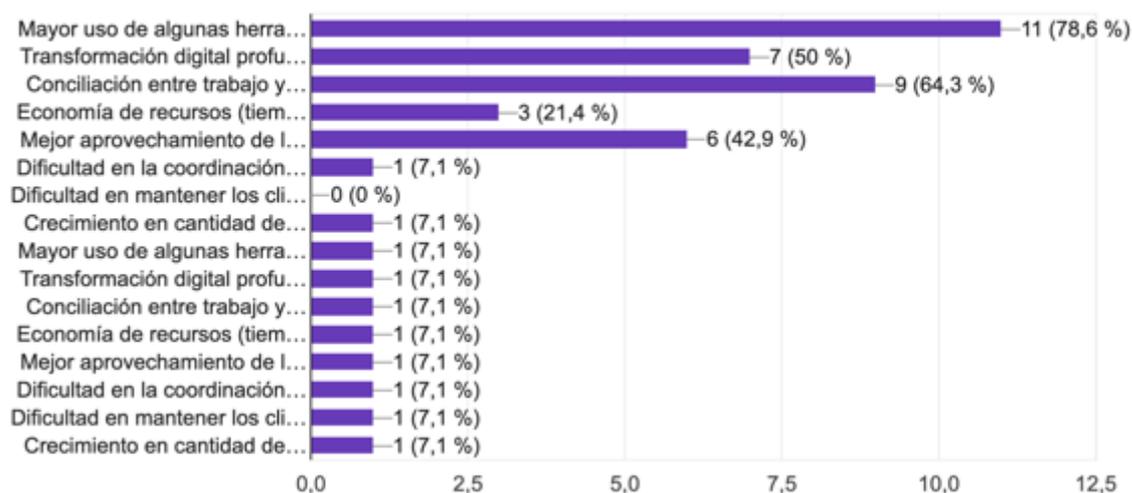
Como se expresó en el marco contextual, bajo el título “La experiencia de una agencia de Neuquén en tiempos de pandemia”, la pandemia fue una experiencia totalmente nueva para las agencias. Ningún stakeholder estaba preparado y la tuvieron que enfrentar a la vez que iban aprendiendo. El nuevo escenario de home office dio cuenta que la flexibilidad y la eficiencia que la modalidad virtual brindaba no sólo era posible, sino que los empleados eran más felices trabajando desde donde ellos quieren, organizando sus tiempos y produciendo a niveles similares. El propietario ya no tenía

que afrontar la importante carga de costos fijos e innecesarios y empezar a trabajar por objetivos se hizo posible, transformando el empleo de manera radical.

### Gráfico 15: Pregunta 10

10. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN EL RELACIONAMIENTO Y LA VINCULACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS DE SU AGEN... DE LA PANDEMIA? Marque las 3 principales.

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

- 11 encuestados (79%) consideran al “Mayor uso de algunas herramientas digitales para la vinculación (Skype, Zoom, Meet, WhatsApp, otros)” como uno de los principales cambios en el relacionamiento y la vinculación de sus agencias con los stakeholders a partir de la pandemia.
- 9 encuestados (64%) seleccionaron a la “Conciliación entre trabajo y vida personal y familiar de las personas” como otro de los principales cambios.
- 7 encuestados (50%) seleccionaron a la “Transformación digital profunda de la agencia.”
- 6 encuestados (43%) eligieron “Mejor aprovechamiento de los encuentros y reuniones (puntualidad, uso del tiempo, foco).”
- 3 encuestados (21%) seleccionaron a la “Economía de recursos (tiempo, transporte y otros).” como otro de los principales cambios a partir de la pandemia.

Como se mencionó en “La publicidad y el fin de la pandemia” del marco contextual, las marcas globales que generan tendencia están contratando a personas alrededor del mundo y declaran que buscan a los mejores talentos disponibles, más que a personas de una u otra nacionalidad. El “Mayor uso de herramientas digitales para la vinculación” y la “Transformación digital profunda de la agencia” acompañan esta tendencia global y las agencias neuquinas encuestadas reconocen e identifican la profundización de este fenómeno a partir de la pandemia.

### Gráfico 16: Pregunta 11



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Las “reuniones individuales”, opción seleccionada por 12 de los 15 encuestados (80%), son el mecanismo más utilizado para conocer las necesidades de los stakeholders en la etapa pospandemia. Este dato nos acerca una información de máximo valor para esta encuesta comprendiendo el regreso de la presencialidad y el valor de la reunión, el encuentro cara a cara, para tomar decisiones.

Las “reuniones grupales” emergen en el segundo lugar, elegidas por 8 de los 15 encuestados (53%), lo que contribuye a comprender la importancia que se da al encuentro entre personas para agregar más valor al trabajo.

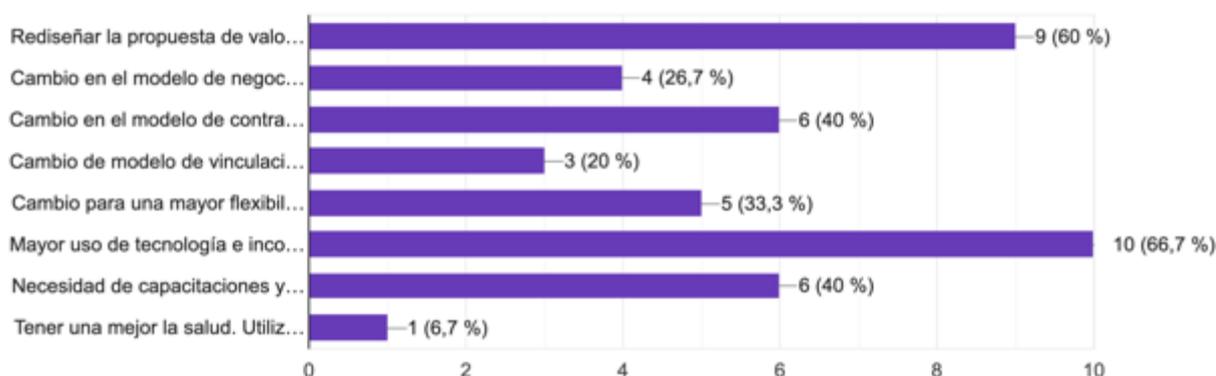
Las “encuestas” se ubican en tercer lugar, habiendo sido elegida esta opción por solo 5 de los 15 encuestados (33%), como un mecanismo de valor secundario.

Conocer las necesidades de los stakeholders es clave para desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo para el vínculo planificado y consciente. Como se desarrolló en el marco teórico, son muchos y generosos los beneficios de la transición de una comunicación unilateral al diálogo. Las organizaciones que desean implementar un proceso de conversación deben trabajar en pos del conocimiento íntegro de todos y cada uno de sus stakeholders, deben realizar investigaciones de mercados para conocer las necesidades de los grupos de interés, deben implementar canales de comunicación adecuados y diferenciados para cada grupo de colectivos, y sobre todo, deben realizar un planteamiento estratégico de la comunicación, que, como destaca De la Cuesta y Rodríguez (2004), citados por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 94), debe ser proactiva, veraz, consecuente y coherente; a la vez que debe ser sostenido en el tiempo.

**Gráfico 17: Pregunta 12**

12. ¿QUÉ NECESIDADES SURGIERON EN SU AGENCIA DURANTE LA PANDEMIA PARA CONTINUAR BRINDANDO EL SERVICIO A SUS DISTINTOS STAKEHOLDERS?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

- 10 de los 15 encuestados (67%) mencionaron que el “Mayor uso de tecnología e incorporación de nuevas tecnologías” encabezó las necesidades de las agencias durante la pandemia.
- 9 de los 15 encuestados (60%) destacaron la necesidad de “Rediseñar la propuesta de valor de la agencia”.
- 6 de los 15 encuestados (40%) mencionaron que sus agencias debieron hacer un “Cambio en el modelo de contratación y retención de talentos”, y destacaron

la “Necesidad de capacitaciones y ampliación de habilidades”. Estos últimos puntos están orientados a las personas, al público interno.

La apertura de las agencias para buscar acercarse a mercados internacionales sugiere un cambio en el modelo de negocios, como se explicó en el apartado “La publicidad y el fin de la pandemia” del marco contextual. Para ello se requiere una digitalización más completa de las agencias, a través de la incorporación y el mayor uso de la tecnología, que acerque la agencia a los nuevos mercados y al mundo.

Asimismo, las respuestas obtenidas confirman que las agencias neuquinas afrontaron el mismo escenario descrito por Kaufman (2021): “Hay que ver desde las grandes organizaciones como les ofrecemos más flexibilidad, un trabajo interesante, jefes que los ayuden y no un modelo viejo que los expulse”.

### Gráfico 18: Pregunta 13

#### 13. ¿QUÉ NECESIDADES SURGIERON EN SUS STAKEHOLDERS LUEGO DE LA PANDEMIA?

Explique brevemente. 14 respuestas

- no sabe no contesta
- Nada nuevo.
- relaciones más estrechas, comunicación constante, adaptación y flexibilidad
- Yo creo que una necesidad de volver un poco a la reunión presencial para temas claves,
- La necesidad de abrazar herramientas digitales de todo tipo
- Manejo de su Reputación online
- MENOR CONTACTO PERSONAL, MENOS DEMANDA DIARIA DE TRABAJO, FLEXIBILIZACIÓN HORARIA, TRABAJO POR OBJETIVOS, ETC
- Nada en especial, lo mismo que el mundo entero
- Brindar más soluciones digitales y de comunicación para mantenerse cerca de sus clientes (en el caso de nuestro clientes), poder amoldarse a la modalidad que cada proveedor y empleado adquirió y mantuvo luego de la pandemia (teletrabajo, días fijos, horarios).
- Luego de la pandemia hubo una actitud muy colaborativa a la hora de establecer nuevas condiciones y acuerdos para las transacciones comerciales y económicas en general, mayor apertura para establecer acuerdos de precios, cobros, pagos. Incorporación de

- nuevas herramientas para alcanzar estos acuerdos (formas de pago, dinero digital, operaciones transparentes)...todo en un marco económico global absolutamente caótico.
- Mayor flexibilidad laboral, búsqueda de eficiencia en el uso del tiempo (para así poder dedicar más tiempo a la vida "fuera" de la oficina).
  - La administración del tiempo, la gestión organizada, la planificación. El bienestar se posicionó por encima de los logros económicos.
  - Libertad horaria
  - Cambios en la implementación de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Entre las respuestas brindadas por los encuestados, se destacan las siguientes necesidades por parte de los stakeholders:

- 1) Flexibilidad, tanto laboral como horaria.
- 2) Eficiencia en la administración del tiempo.
- 3) Implementación de soluciones digitales y uso de herramientas digitales.
- 4) Aspectos humanos de la relación laboral: Bienestar, adaptación, relaciones más estrechas, poder volver a mantener reuniones presenciales.

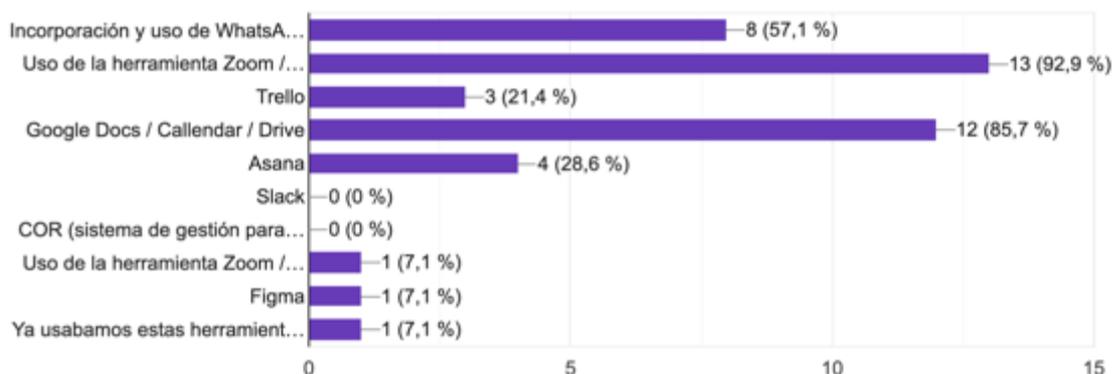
Resulta interesante observar cómo el último punto se alinea con las respuestas a la pregunta 11 de este cuestionario que destacan a las reuniones individuales o grupales como los principales mecanismos que tienen las agencias para conocer las necesidades de sus stakeholders.

Las respuestas brindadas coinciden con lo que se menciona en el apartado "La experiencia de una agencia de Neuquén en tiempos de pandemia" del marco contextual. Los encuestados también manifestaron la importancia de tener un equipo de profesionales feliz, que hace los trabajos según se planifican, que rinden y producen según lo acordado, manteniendo el compromiso.

### Gráfico 19: Pregunta 14

14. ¿QUÉ HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS HAN LIDERADO LA VINCULACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS DURANTE LA PANDEMIA EN LA AGENCIA? Marque los 3 principales

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

En primer lugar, según 13 de los 15 encuestados (93%), las herramientas tecnológicas que han liderado la vinculación con sus stakeholders durante la pandemia han sido las “herramientas como Zoom / Meet / Skype / Jitsi / otros”. Estas herramientas se popularizaron en todo ámbito durante la pandemia, principalmente desde lo laboral, pero también desde el uso personal y familiar.

En segundo lugar, 12 de los 15 encuestados (86%), destacaron al paquete de trabajo en la nube de Google como otra de las herramientas que lideró la vinculación con sus stakeholders durante la pandemia.

La opción “incorporación y uso de WhatsApp Business” también fue seleccionada por 8 de los 15 encuestados (57%).

Por último, las herramientas de gestión de proyectos como Asana y Trello fueron incorporadas y utilizadas durante la pandemia para mejorar el trabajo en equipo, de manera remota dentro de las agencias. Posiblemente sean los sistemas especializados, y no masivos, los que pudieron sumar valor con su incorporación.

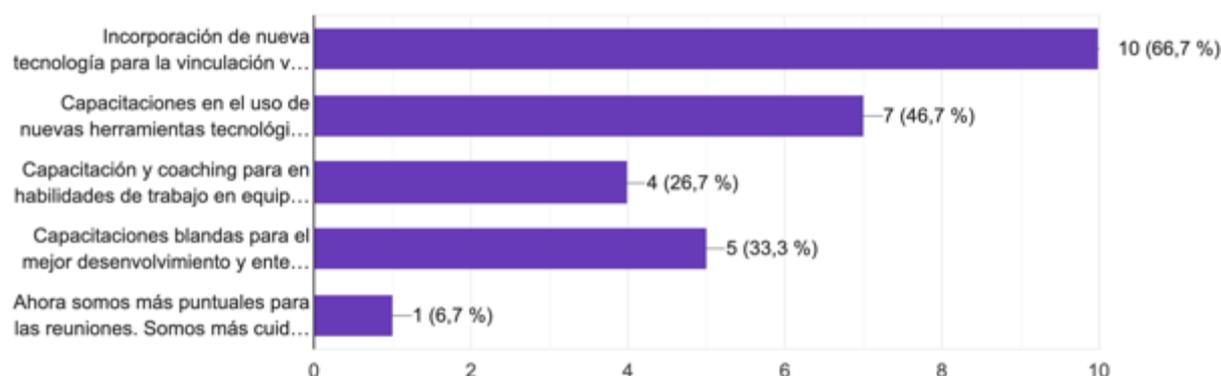
El empleo global es una realidad, el home office es una actividad cotidiana y el trabajo como freelance es algo habitual y aspiracional para muchos profesionales de las agencias de publicidad. Como se vió en el marco contextual, antes de la llegada de la pandemia, algunos pocos creativos publicitarios elegían la belleza de la Patagonia para pasar sus días, explorar su vínculo con la naturaleza y trabajar desde tierras

inspiradoras y creativas. La pandemia aceleró el proceso, mejoró la tecnología y animó a las personas a no postergar más sus búsquedas personales.

### Gráfico 20: Pregunta 15

15. ¿QUÉ NECESIDADES HAN SURGIDO, EN TÉRMINOS DE RELACIONAMIENTO Y VINCULACIÓN, EN TORNO A LA DIGITALIZACIÓN Y AL TRABAJO VIRTUAL?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

- 10 de los 15 encuestados (67%) seleccionaron la “Incorporación de nueva tecnología para la vinculación virtual” como una de las necesidades que surgieron en torno a la digitalización y el trabajo virtual.
- 7 de los 15 encuestados (47%) destacaron la necesidad de “Capacitaciones en el uso de nuevas herramientas tecnológicas”.
- 5 encuestados (33%) mencionaron que se necesitan hoy “Capacitaciones blandas para el mejor desenvolvimiento y entendimiento de los equipos de trabajo”.
- 4 encuestados (27%) también sostuvieron que se necesita “Capacitación y coaching en habilidades de trabajo en equipo de manera remota”.

Las respuestas más seleccionadas por los encuestados evidencian la relevancia que tiene la incorporación de nuevas tecnologías, y la capacitación en el uso de ellas, para la vinculación de las agencias con sus stakeholders.

Como se vió en *La publicidad y el fin de la pandemia*, en el marco contextual; desde hace aproximadamente dos décadas las agencias atraviesan una transformación

constante. Se mueven y adaptan al compás del ritmo de la sociedad global. Acompañan a una sociedad global que también se transforma y se moderniza, que descubre y utiliza nuevos medios de comunicación, siguiendo a las nuevas tecnologías, los nuevos dispositivos, las nuevas aplicaciones y los nuevos formatos. La tecnología no cesa en su avance y cada vez parece hacerlo a mayor velocidad al ritmo del procesamiento de datos, de la creación de nuevos softwares que permiten hacer más cosas, en menor tiempo. El teléfono celular se ha convertido en el espacio donde se juegan todos los grandes partidos.

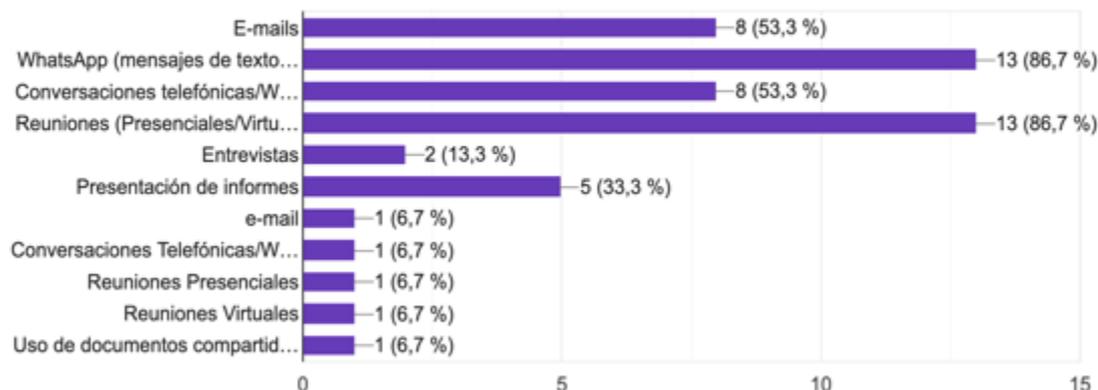
Resulta particularmente interesante observar cómo un tercio de los encuestados destacan la necesidad de capacitación en habilidades en torno al relacionamiento interpersonal y al trabajo en equipo (especialmente de manera remota). Esto lleva a comprender que la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas para la vinculación y las capacitaciones para el uso de las mismas no es suficiente. La nueva forma de relacionarse, internamente entre compañeros de trabajo, con proveedores, clientes o con los distintos stakeholders se modificó, al perder la presencialidad y con ello perder la capacidad de entendimiento que tienen las personas cuando están frente a frente, cara a cara. La nueva vinculación a través de la tecnología, y los posibles “ruidos” que pueden existir en la comunicación virtual, requirió también de mejorar las habilidades de empatía, entendimiento, comprensión, para lograr los objetivos de las partes, en un nuevo escenario digital.

A partir de aquí, se busca estudiar el objetivo específico 3: “Indagar sobre las variables clave que tienen mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias con sus públicos de interés en la ciudad de Neuquén.”

### Gráfico 21: Pregunta 16

#### 16. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MEDIOS DE RELACIONAMIENTO CON SUS STAKEHOLDERS?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Las “reuniones”, seleccionadas por 13 de los 15 encuestados (87%), continúan posicionándose como la principal metodología de relacionamiento que las agencias mantienen con sus stakeholders. El encuentro y la conversación entre las personas es el medio principal para el relacionamiento.

En el mismo nivel está el uso de la herramienta WhatsApp para el relacionamiento, seleccionada también por 13 de los encuestados (87%). Una herramienta tecnológica inicialmente destinada para uso personal, que luego de ser incorporada en el día a día de las personas, fue elegida también para la comunicación laboral. Al punto que lidera, junto con las reuniones, como medio principal de relacionamiento laboral con los stakeholders.

En segundo término, se ubican las conversaciones telefónicas o por WhatsApp y los emails, ambos medios seleccionados por 8 de los 15 encuestados (53%). Se observa cómo los emails, un medio de relacionamiento formal y corporativo, continúan teniendo vigencia a pesar de la existencia de otras opciones más rápidas e inmediatas.

Las respuestas obtenidas confirman la importancia que las agencias otorgan al relacionamiento con sus stakeholders, ya que demuestran que éstas emplean un abanico de diferentes medios para estar en constante contacto con ellos. Esto se encuentra alineado con lo que se menciona en el marco teórico donde se pone en

valor la vinculación que mantienen las organizaciones con sus stakeholders y la riqueza que se alcanza con dichos contactos. La información que obtienen las organizaciones de sus consumidores y clientes en cada visita o contacto, y por medio de sus respuestas a encuestas, emails y otros contactos digitales, definen sus estrategias para ofrecer productos y servicios cada vez más personalizados para los distintos clientes. Gestionar esta información recibida contribuye a que las organizaciones puedan crear nuevos productos y servicios, en la asignación de estímulos a sus clientes, en la atención al servicio al cliente y la atención de garantías, entre otros (González, 2005).

### Gráfico 22: Pregunta 17

17. IDENTIFIQUE LAS DIFERENCIAS QUE USTED OBSERVA EN EL VÍNCULO Y EL RELACIONAMIENTO DE SU AGENCIA CON SUS STAKEHOLDERS ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA.

Explique brevemente. 14 respuestas

- Creo que ahora nos vemos menos en persona. Creo que hay un menor control de la efectividad del grupo. Hay menos control y seguimiento en general. Hay que ir mejorando el seguimiento y la unión del equipo de trabajo. Con los clientes no dejamos que se enfríe la cosa, ya que nos vemos menos. Inclusive tenemos algunos clientes con los que sólo nos conocemos por videollamadas.
- ninguna!!
- No aplica
- Antes de la pandemia, creo que no se optimizaban tanto los tiempos. Después de la pandemia con las reuniones virtuales, y con la penetración de las tecnologías en la comunicación, se optimizó mucho el tiempo de reuniones y la capacidad de resolver temas con más velocidad
- Antes de la pandemia se abusaba un poco de la relación presencial. Post pandemia se optimizaron los tiempos de reuniones y se dejaron las presenciales para cerrar temas importantes, más que para el día a día
- Más atención a la reputación
- ANTES: MÁS CARGA HORARIA, MAYOR TENSION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, MÁS REUNIONES DE OFICINA. AHORA: MENOS CARGA HORARIA, MENOS TENSION EN EL PROCESO DE TRABAJO, MENOS REUNIONES.

- Nos dimos cuenta del valor del tiempo y ya no corremos ni trabajamos con plazos irracionales
- El vínculo es mucho más accesible debido a la facilidad de generar reuniones digitales a distancia pero se volvió "más distante" por este mismo motivo. Genero tanto una ventaja como una desventaja y comodidad.
- ANTES: superestructura con muchos empleados, instalaciones e insumos muy onerosos, exceso de lucro cesante por la inestabilidad de la actividad.
- DESPUÉS: atomización de los recursos humanos y tecnológicos, trabajo on line, honorarios por objetivos, disminución exponencial de la presión fiscal y laboral en general. Home Office como modelo excepcional.
- Han disminuido las reuniones presenciales, dando paso a reuniones virtuales más cortas e igualmente eficientes. El contacto presencial sigue siendo necesario, pero se ha comprendido que si bien es una herramienta sumamente útil para el vínculo de la agencia con sus stakeholders, puede intercalarse con reuniones virtuales.
- El cambio principal fue la demanda de trabajo. En cuanto a tecnología y relación de grupo, nosotros ya trabajábamos en un formato virtual que nos resultaba muy productivo, principalmente porque el equipo reside en distintas regiones.
- Simplificación de procesos
- Hoy más que nunca se trabaja 24/7.

Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

La mayor parte de las respuestas brindadas coinciden en que, después de la pandemia, las reuniones presenciales disminuyeron, dando paso a reuniones virtuales más cortas e igualmente eficientes. El contacto presencial sigue siendo necesario, pero se ha comprendido que, si bien es una herramienta sumamente útil para el vínculo de la agencia con sus stakeholders, puede intercalarse con reuniones virtuales. Se priorizan las reuniones presenciales para cerrar temas importantes, mientras que las reuniones virtuales se destinan a temas de la agenda semanal.

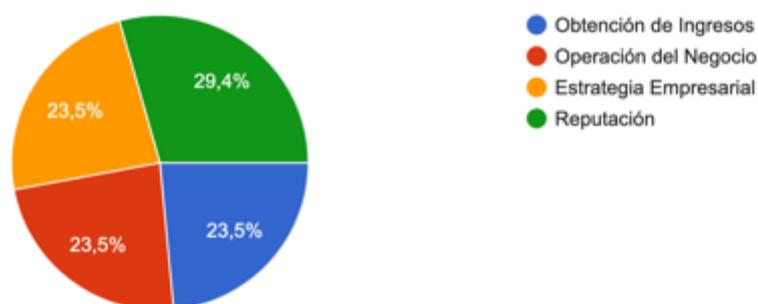
Este nuevo escenario que se desprende de las respuestas anteriores ha afectado en grado superlativo a los stakeholders internos de las agencias de publicidad: los empleados y propietarios. Son ellos los que han cambiado su manera de trabajar, de relacionarse entre sí y con el resto de los stakeholders de la agencia. Esto confirma que las agencias de Neuquén, sus propietarios y sus empleados, se están adaptando a lo que se describe en el marco contextual. Se observa que los modelos actuales son más flexibles, menos jerárquicos y más autónomos. En ese sentido, los nuevos

formatos de empleos invitan a que cada uno se adapte a su modelo de trabajo y se fomenta la autogestión. Como menciona Kaufman (2021): “Hay que ver desde las grandes organizaciones cómo les ofrecemos más flexibilidad, un trabajo interesante, jefes que los ayuden y no un modelo viejo que los expulse.”

### Gráfico 23: Pregunta 18

18. ¿CUÁL "ES" HOY LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO DE SU AGENCIA CON SUS STAKEHOLDERS?

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Se destaca, con el 30% de las respuestas, la “reputación” como la variable clave en el relacionamiento de la agencia con los stakeholders. Le siguen, todas con el 23,5% de las respuestas, la “estrategia empresarial”, la “operación del negocio” y la “obtención de ingresos”.

Se observa cómo las agencias continúan valorando su reputación, por encima de las demás posibles variables del negocio. La reputación es lo más importante para las agencias. La reputación como agencias estratégicas y/o creativas, o como agencias que basan sus trabajos en investigaciones de mercado o en datos, se considera el máximo capital para una agencia de publicidad.

Estas respuestas que destacan a la reputación como la variable clave con mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias con sus stakeholders están alineadas con lo visto en el marco teórico. Los stakeholders son la pieza principal sobre la que construir estrategias que contribuyan a crear y asentar la reputación corporativa y la imagen de marca (Báez, Apolo, Pasquel y Pauker, 2018). La

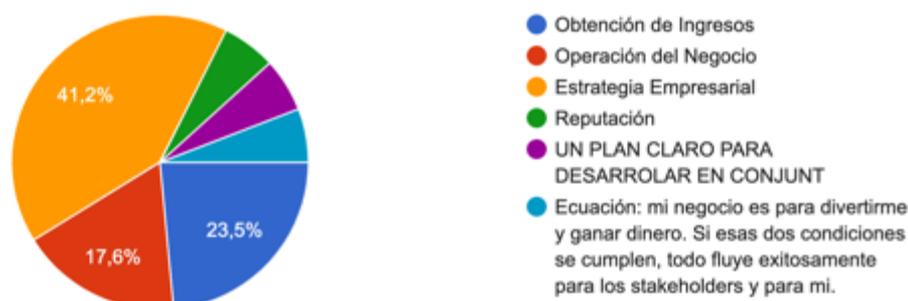
reputación de las agencias, como la de las organizaciones en general, depende de un buen relacionamiento con sus stakeholders.

Reputación que se adquiere a partir de la interacción entre las agencias y sus stakeholders. Desde los años 90, tras el establecimiento de las nuevas tecnologías de la información y, especialmente en la última década con la aparición de las redes sociales, se ha producido un giro en la perspectiva empresarial, centrada en la interacción entre las grandes marcas y los grupos de interés (Galarza, 2010).

### Gráfico 24: Pregunta 19

19. ¿CUÁL "DEBERÍA SER" LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO DE SU AGENCIA CON SUS STAKEHOLDERS?

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Resulta interesante observar que, ante la pregunta aspiracional acerca de la variable que “debería” tener mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias con sus stakeholders, los encuestados situaron a la “estrategia empresarial” en primer lugar, con el 41% de las respuestas, obteniendo la “reputación” solo el 6% de las respuestas. Se reconoce el valor de la estrategia y su relevancia para el relacionamiento consciente de la agencias con sus stakeholders, aunque la realidad difiera, como se observó en las respuestas a la pregunta 18.

Estos resultados se alinean con lo visto en el marco teórico donde se afirma que, antes de implementar estrategias de producción, comunicación, ventas y distribución, lo primero que se debe hacer es estudiar y comprender las expectativas que los stakeholders tienen de la organización, para así poder seleccionar la mejor estrategia corporativa (Kim (2011), citado por Ferré Paviá & Orozco Toro (2011, p. 93)).

La “obtención de ingresos” sigue muy de cerca con el 23% de las respuestas. La idea de obtención de ingresos, siempre es un tema recurrente y necesario en la ecuación. Y la “operación del negocio” se ubica en tercer lugar con el 17,6% de las respuestas.

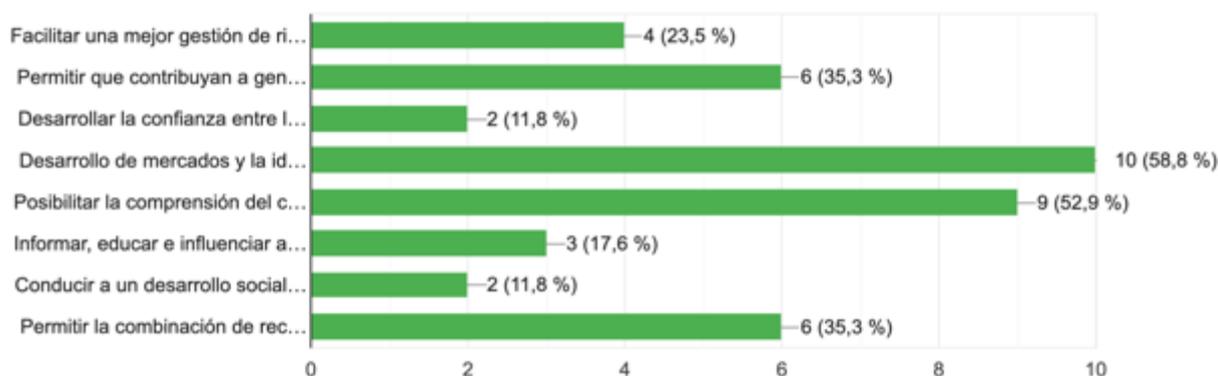
## ENCUESTA PARA STAKEHOLDERS EXTERNOS: CLIENTES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En este cuestionario se recibieron 17 respuestas de stakeholders externos: clientes y medios de comunicación.

### Gráfico 25: Pregunta 1

1. EN SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE OBTIENE SU ORGANIZACIÓN AL VINCULARSE CON LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD? >>> Marque las 3 principales.

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Los clientes de las agencias y los medios de comunicación opinan que los principales beneficios de vincular sus organizaciones con las agencias son:

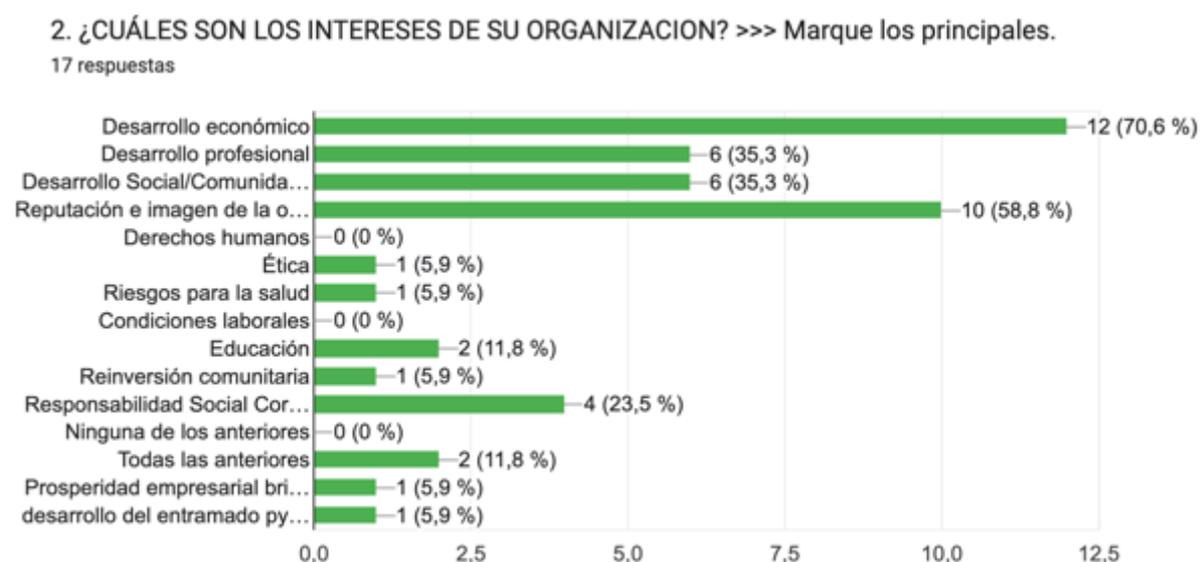
1. El desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
2. Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
3. Permitir que contribuyan a generar mejoras en productos/servicios y procesos.
4. Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

Se puede observar que, al igual que con los stakeholders internos, “el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas” y “posibilitar la

comprensión del contexto complejo de los negocios” son los beneficios más valorados por los stakeholders externos. Es decir, se confirma el resultado que surgió en la encuesta de stakeholders internos, poniendo en valor los mismos beneficios de relacionarse con los stakeholders externos.

A partir de aquí se busca investigar el objetivo específico 2, “Indagar acerca de las necesidades pospandemia de los distintos públicos de interés que pueden ser relevantes para la vinculación de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders.”

### Gráfico 26: Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Nuevamente, la opción más seleccionada por los clientes y los medios de comunicación, el “desarrollo económico”, coincide con la principal respuesta en la encuesta a stakeholders internos. Se observa cómo 12 de los 17 encuestados (71%) identificaron al “desarrollo económico” como el principal interés de las organizaciones encuestadas.

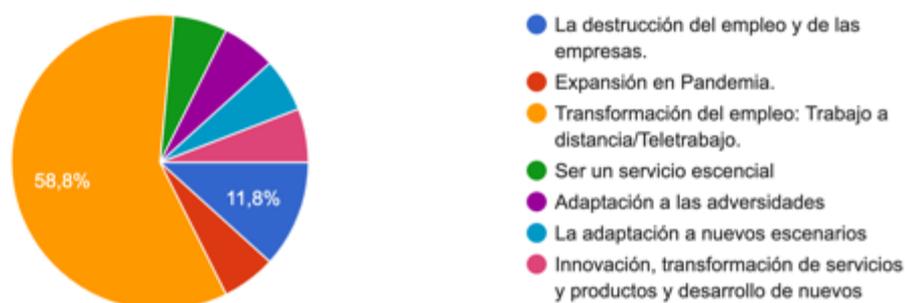
En segundo lugar, se ubica la opción “reputación e imagen de la organización”, seleccionada por 10 de los 17 stakeholders externos encuestados (59%). Se confirma nuevamente aquí con las respuestas recibidas como los stakeholders son la pieza

principal sobre la que construir estrategias que contribuyan a crear y asentar la reputación corporativa y la imagen de marca (Báez, Apolo, Pasquel y Pauker, 2018). Por último, resulta interesante observar también cómo el “desarrollo profesional” no adquiere tanta relevancia entre los clientes y los medios de comunicación. Solo 6 de los 17 encuestados (35%) seleccionaron esta opción. Mientras que en la encuesta a stakeholders internos, esta opción se ubicó en primer lugar, siendo seleccionada por 12 de los 15 encuestados (80%).

### Gráfico 27: Pregunta 3

3. ¿QUÉ FENÓMENO CONSIDERA QUE SINTETIZA LA EXPERIENCIA VIVIDA POR SU ORGANIZACIÓN EN PANDEMIA?

17 respuestas



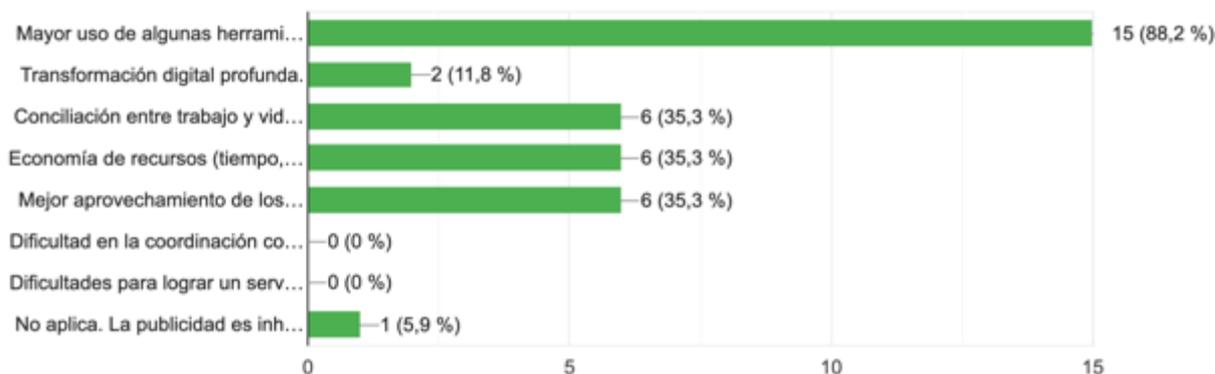
Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Al igual que en la encuesta a stakeholders internos, la “transformación del empleo por el trabajo a distancia o teletrabajo” fue la opción destacada entre los stakeholders externos. El 59% de los encuestados destacó este fenómeno para sintetizar la experiencia vivida por su organización en pandemia.

### Gráfico 28: Pregunta 4

4. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN EL RELACIONAMIENTO Y LA VINCULACIÓN CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD A P...E LA PANDEMIA? >>> Marque las 3 principales.

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

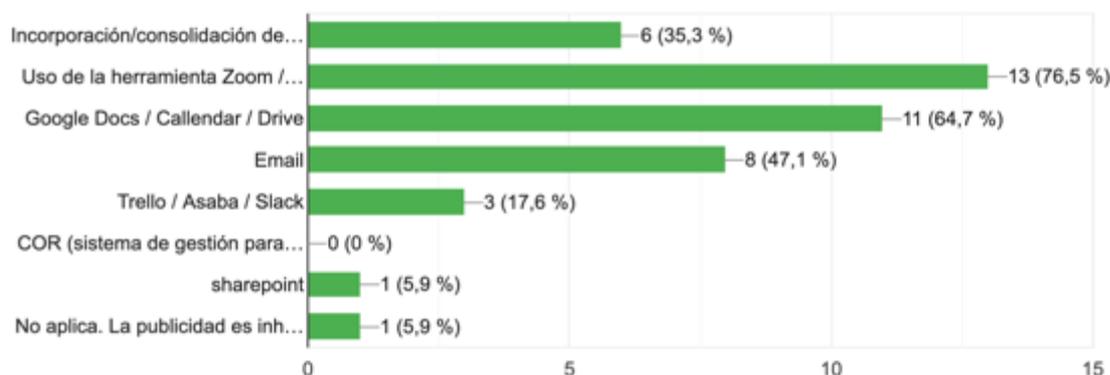
- 15 encuestados (88%) consideran al “Mayor uso de algunas herramientas digitales para la vinculación (Skype, Zoom, Meet, WhatsApp, otros)” como uno de los principales cambios en el relacionamiento y la vinculación con sus agencias con los stakeholders a partir de la pandemia. Este dato coincide con el resultado obtenido al formular esta misma pregunta a los stakeholders internos de las agencias.
- 6 encuestados (35%) seleccionaron a la “Conciliación entre trabajo y vida personal y familiar de las personas” como otro de los principales cambios. También se ubica como la segunda respuesta más elegida en la encuesta a stakeholders internos, ya que entre ellos el peso fue mucho mayor (9 de los stakeholders internos (64%) seleccionaron esta opción).
- 6 encuestados (35%) eligieron “Mejor aprovechamiento de los encuentros y reuniones (puntualidad, uso del tiempo, foco).”
- 6 encuestados (35%) seleccionaron a la “Economía de recursos (tiempo, transporte y otros).” como otro de los principales cambios a partir de la pandemia.

Se vuelve a validar aquí también lo desarrollado en el apartado “La publicidad y el fin de la pandemia” del marco contextual.

### Gráfico 29: Pregunta 5

5. ¿QUÉ HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS HAN LIDERADO LA VINCULACIÓN CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD DURANTE LA PANDEMIA? >>> Marque los 3 principales

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

Se observa aquí también cómo los stakeholders externos y los stakeholders internos coinciden en sus respuestas. Según 13 de los 17 encuestados (76,5%), las herramientas tecnológicas que han liderado la vinculación con sus agencias durante la pandemia han sido las “herramientas como Zoom / Meet / Skype / Jitsi / otros”. Es decir, las herramientas necesarias para realizar “reuniones virtuales”. En segundo lugar, alineados también con las opiniones de los empleados y propietarios de las agencias de publicidad, 11 de los 17 encuestados (65%), destacaron al paquete de trabajo en la nube de Google como otra de las herramientas que lideró la vinculación con las agencias durante la pandemia.

Por último, el uso de los emails fue seleccionado por 8 de los 17 encuestados (47%). Información que coincide con los resultados obtenidos en la pregunta 16 de la encuesta a stakeholders internos donde 8 de los 15 encuestados (53%) destacan a los emails como uno de los principales medios de relacionamiento con sus stakeholders.

### Gráfico 30: Pregunta 6

6. ¿QUÉ NECESIDADES HAN SURGIDO, EN TÉRMINOS DE RELACIONAMIENTO Y VINCULACIÓN, EN TORNO A LA DIGITALIZACIÓN Y AL TRABAJO VIRTUAL?

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

- Al igual que en la encuesta a stakeholders internos, 10 de los 17 encuestados (59%) seleccionaron la “Incorporación de nueva tecnología para la vinculación virtual” como una de las necesidades que surgieron en torno a la digitalización y el trabajo virtual.
- En segundo lugar, 9 de los 17 encuestados (53%) destacaron la necesidad de “Capacitaciones en el uso de nuevas herramientas tecnológicas”. Alineándose nuevamente con las respuestas brindadas por los empleados y propietarios de agencias de publicidad.
- La “necesidad de volver a la presencialidad” y “sostener un modelo híbrido de virtualidad y presencialidad” tienen el mismo peso, elegidas por 7 de los 17 encuestados (41%).

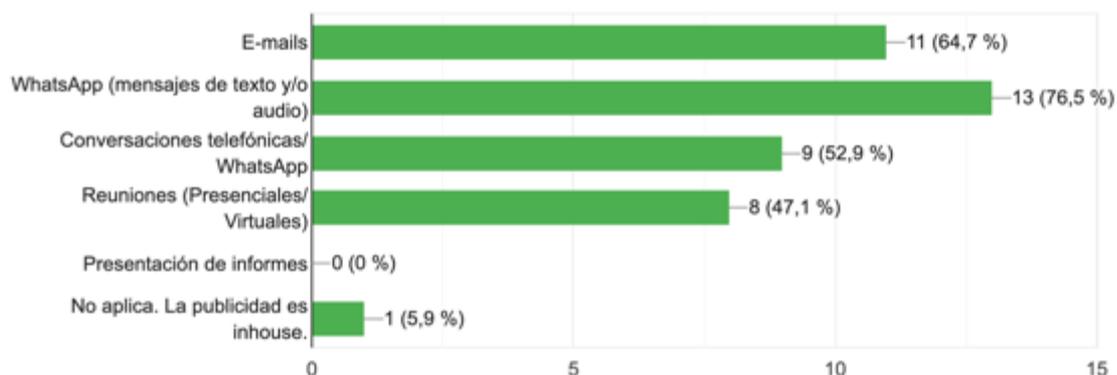
Las respuestas más seleccionadas por los encuestados evidencian la relevancia que tiene la incorporación de nuevas tecnologías, y la capacitación en el uso de ellas, para la vinculación de los clientes y los medios de comunicación con sus agencias.

A partir de aquí, se busca estudiar el objetivo específico 3: “Indagar sobre las variables clave que tienen mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias con sus públicos de interés en la ciudad de Neuquén.”

### Gráfico 31: Pregunta 7

#### 7. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MEDIOS DE RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD?

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

WhatsApp se posiciona como el principal medio de relacionamiento entre agencia y cliente, elegido por 13 de los 17 encuestados (76,5%). Le siguen los emails (11 encuestados, 65%), las conversaciones telefónicas/WhatsApp (9 encuestados, 53%) y las reuniones, sean presenciales o virtuales (8 encuestados, 47%).

Para los clientes y los medios de comunicación, WhatsApp lidera como el medio de relacionamiento con la agencias más elegido, por su inmediatez; al igual que lo mencionan las agencias en su encuesta.

Le sigue el uso de los emails formales de comunicación para con sus agencias. Luego las charlas telefónicas y finalmente, las reuniones.

La elección de los stakeholders externos, en cuanto a los principales medios de comunicación con sus agencias, es similar a lo que eligen los stakeholders internos de las agencias.

### Gráfico 32: Pregunta 8

8. IDENTIFIQUE LAS DIFERENCIAS QUE USTED OBSERVA EN EL VÍNCULO Y EL RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA.

>>> Explique brevemente. 17 respuestas

- Menor Presencialidad, mayor fluidez en la comunicación virtual
- Comunicación más rápida a través de medios tecnológicos más eficientes
- Mayor utilización de herramientas virtuales para la comunicación con la agencia de publicidad
- No había agencia antes de Pandemia
- Hoy en nuestra empresa se agrandó el área de marketing
- Dejando a las agencias para uso exclusivo de campañas muy puntuales
- no veo diferencias significativas
- No tuvimos antes de la pandemia
- Las nuevas herramientas digitales hicieron que la relación sea más ágil
- La optimización del tiempo gracias al uso de las herramientas tecnológicas.
- La digitalización ha generado una inmediatez en la circulación de la información lo cual la capacidad de respuesta debe tener la misma impronta. El desafío de la agencias entiendo se presenta en dar sostén con respuestas ágiles. El tiempo de respuesta es clave en muchos escenarios actuales. Un desafío interesante por delante.
- La virtualidad implica una alternativa de optimización de tiempos para determinadas reuniones. La combinación con las reuniones presenciales debería ser la fórmula por el momento
- Considero que no fue muy significativo el cambio o las diferencias. La virtualidad ya estaba en la diaria del trabajo.
- Es la misma
- Potenciar la imagen de la empresa para lograr mayores ingresos
- casi el 100% es virtual
- No aplica. La publicidad es inhouse.
- Optimización de los tiempos de ejecución

Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

En el escenario pre y post pandemia de la vinculación entre agencias y clientes y medios de comunicación, los stakeholders externos destacaron los siguientes highlights:

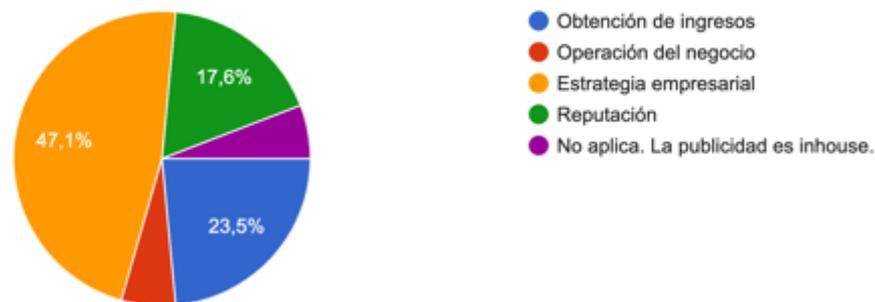
- Hoy, en la pospandemia, la comunicación es más rápida y fluida a través del mayor uso de la tecnología.
- Se agrandó el área de marketing en algunas empresas y algunas tienen la agencia inhouse.

- Se optimizó el tiempo gracias a las herramientas digitales.
- Mayor inmediatez en la circulación bidireccional de la información. El tiempo de respuesta es clave.
- Combinar reuniones virtuales y presenciales debería ser la fórmula del momento.
- No hay cambios significativos. La virtualidad ya estaba en el trabajo diario.
- Potenciar la imagen de la empresa para lograr mayores ingresos.
- Ahora casi el 100% es virtual.

### Gráfico 33: Pregunta 9

9. ¿CUÁL "ES" HOY LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD?

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

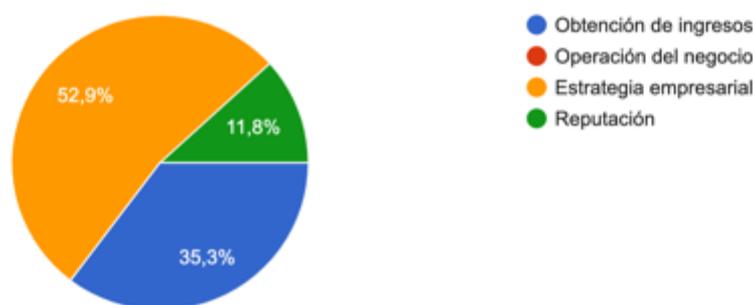
Se destaca, con el 47% de las respuestas, la “Estrategia empresarial” como la variable clave en el relacionamiento de los medios de comunicación y los clientes con sus agencias de publicidad. Si bien esta opción también fue seleccionada por los stakeholders internos, el porcentaje alcanzado (23,5%) fue considerablemente menor. No así las respuestas a la siguiente pregunta (¿Cuál “debería ser” la variable clave con mayor incidencia en el relacionamiento de su agencia con los stakeholders?) donde el 41% de los stakeholders internos seleccionaron a la “Estrategia empresarial” como la variable que aspiraban alcanzar. Se puede observar cómo la percepción de la realidad actual de la incidencia desde los clientes y los medios de comunicación está más alineada con lo que se aspira alcanzar.

Esto confirma lo que se observó en el marco teórico. El nuevo “modelo pluralista apropiado a la estrategia socialmente responsable” (Arrieta y De la Cruz, 2005) incluye una gran variedad de partes interesadas ante las que deben responder las organizaciones. Las acciones realizadas se validan ante stakeholders internos (empleados, accionistas, directivos y socios) y stakeholders externos (proveedores, competidores, comunidad, medioambiente y Estado). Y, como es de esperar, esta dinámica de nuevos participantes ha hecho más compleja la planeación estratégica. Por su parte, la opción “Reputación” que obtuvo el mayor porcentaje (29%) entre las respuestas de los stakeholders internos, obtiene aquí un porcentaje bajo (17%). Se observa que clientes y medios de comunicación no consideran que la variable “Reputación” tenga tanta incidencia en el relacionamiento con sus agencias de publicidad.

### Gráfico 34: Pregunta 10

10. ¿CUÁL "DEBERÍA SER" LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD?

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia con Formularios de Google.

La “estrategia empresarial” continúa liderando el aspecto aspiracional del relacionamiento de stakeholders externos con sus agencias con el 53% de las respuestas. La “obtención de ingresos” fue la segunda opción más elegida con el 35% de las respuestas y en tercer lugar la “reputación” con el 12%.

Estos resultados se alinean con lo visto en el marco teórico donde se menciona que la entrada en escena de nuevos públicos, que modifican las estrategias empresariales, crea la necesidad de entrar en contacto con todos los posibles grupos de interés de la organización (Lozano, 2008).

CAPÍTULO 8

# CONCLUSIONES. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES.

---

Autor: Lic. Santiago Romera

Director: Mg. Carlos Espinosa

Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## CONCLUSIONES

Esta tesis tuvo como objetivo estudiar y comprender la vinculación y el relacionamiento entre las agencias de publicidad y sus stakeholders, en el contexto pospandemia, en la ciudad de Neuquén.

Por un lado, se analizó a la agencia de publicidad, haciendo una comprensión de los *stakeholders internos*, específicamente los *propietarios* y los *empleados*. Por otro lado, se seleccionaron y se analizaron los principales *stakeholders externos* de las agencias de publicidad, como lo son los *clientes* y los *medios de comunicación*.

En términos de los stakeholders internos, se estudió la manera en que las agencias neuquinas seleccionadas experimentaron la pandemia y cómo se vincularon con sus stakeholders para llevar adelante el desafío de continuar con la operación, el negocio, el trabajo en equipo, el trabajo individual y seguir siendo organizaciones útiles a sus stakeholders. Consciente o inconscientemente, tienen vinculación con los mismos, agregando valor y generando la sinergia que estos equipos creativos logran cuando están conectados y con objetivos comunes definidos, aún en un contexto nuevo, bajo condiciones forzadas que desencadenaron nuevas experiencias.

Objetivo específico 1: “Se busca conocer y comprender quiénes son los stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén y cuál es la vinculación de las agencias con cada uno de ellos.”

La primera conclusión a la que se arribó es que las agencias de publicidad de Neuquén conocen, y en algunos casos muy bien, lo que significa el término stakeholder. Inclusive coinciden en que los identifican principalmente por la influencia, por la posibilidad que los stakeholders tienen, o podrían tener, de repercutir en la capacidad de la agencia para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se observa en el escenario neuquino el peso de las empresas de la industria de Oil & Gas, capacitadas internacionalmente desde sus casas matrices y capaces de echar a rodar con mayor presencia no sólo el término stakeholders en la ciudad, sino también de vincularlo coherente y efectivamente con los stakeholders que van identificando, clasificando, calificando y desarrollando con ellos planes de vinculación de largo plazo. Es en este escenario que las agencias

aprenden e incrementan su conocimiento, comprensión y aplicación de estas modalidades que van emergiendo con fuerza en la región. Las hacen propias para dar continuidad a las buenas prácticas que se van aprendiendo e incorporando, tanto para sus propios procesos de trabajo interno como hacia sus distintos stakeholders. Buscan promover estos valores con ellos, lo que puede contribuir en acercar a la ciudad de Neuquén a un escenario más conectado, más igualitario, rodeado de atención, comprensión y vínculos virtuosos para el desarrollo social.

En segundo lugar, se analizaron cuáles son los stakeholders con los que las agencias de publicidad eligen conscientemente relacionarse. Los clientes, los proveedores, los empleados y los medios de comunicación son los stakeholders que demostraron tener mayor relevancia.

Tanto los stakeholders internos, como los externos, coinciden en que los beneficios del vínculo radican en posibilitar la comprensión del complejo contexto de los negocios, el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas. El trabajo en conjunto puede permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, y ello puede generar mejoras en los productos y servicios, en los procesos y también en el desarrollo de la confianza entre empresas y sus stakeholders. En este punto se observa que las agencias reconocen que se relacionan conscientemente con los stakeholders internos y externos y que éstos pueden influir, de manera positiva o negativa en el negocio.

Objetivo específico 2: “Se busca indagar acerca de las necesidades pospandemia de los distintos públicos de interés que pueden ser relevantes para la vinculación de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders.”

En tercer lugar, se pudo determinar que los stakeholders internos y externos están interesados en el desarrollo económico, el desarrollo profesional y la responsabilidad y el desarrollo social. Ambas encuestas destacan la relevancia de la reputación de las organizaciones como un tema clave, particularmente para el trabajo que se realiza en conjunto con las agencias de publicidad, en donde la reputación es uno de los grandes temas de agenda.

Tanto los stakeholders internos como los externos describen la experiencia vivida por su organización en pandemia como una transformación del empleo, a través del

trabajo a distancia, el teletrabajo y el home office. Se evidenció que el trabajo remoto se ha instalado y forma parte de las nuevas modalidades que han llegado para quedarse. Para muchos llegó a la fuerza, desafiando a las más importantes tradiciones laborales e instigando al status quo a mirar cómo los cambios se suceden. Hasta que todas las dudas pasan, y se empieza a mirar la nueva realidad del trabajo virtual como posible y agradable, se lo empieza a elegir, e inclusive, se observa como muchos ya no están dispuestos a dejarlo. En el contexto pospandemia, muchos eligen no volver atrás y desean que éste sea parte de la nueva realidad de las agencias de publicidad de Neuquén y sus stakeholders.

Como en las grandes transformaciones que aparecen sin previo aviso, la pandemia también trajo destrucción de empleos y de empresas, como destacan los clientes y los encuestados de los medios de comunicación.

En cuarto lugar, se evidenció que tanto stakeholders internos como stakeholders externos consideran que el camino de profundizar en el uso de tecnología y de herramientas digitales los llevará a una mayor conciliación entre el trabajo y la vida personal, dando más valor al tiempo y a los recursos en general. Se observó mayor flexibilidad en la operación y puesta en valor de reuniones más eficientes en la nueva modalidad híbrida. Un proceso flexible pero que se fortalece buscando asegurar la eficacia y el cumplimiento a través de la modalidad de trabajo por objetivos. Se presenta hoy un posible escenario de empoderamiento de la fuerza laboral en el que las personas pueden elegir cosas que previo a la pandemia ni se ponían en discusión. Las nuevas generaciones y los nuevos valores de una sociedad en plena transformación han sido potenciados por una pandemia que puso en jaque a la población mundial, sus valores más básicos y su capacidad para poder poner en modo revisión temas que antes de la pandemia, iban por el carril de la “inercia” y de la costumbre. Los propietarios de las agencias también lograron tamizar la pandemia y debieron hacer nuevas elecciones. La realidad pandémica demostró que las grandes estructuras no eran tan necesarias como se creía. A la fuerza, se siguió operando y gestionando los compromisos, desde tantos lugares como personas trabajaban. De esta manera, los propietarios, los CEOs, gerentes y administradores de las agencias pudieron comprobar que ya no era necesario alquilar grandes espacios en edificios de moda, casonas recicladas o esquinas llamativas para que sus empleados puedan

tener un box de trabajo. Los costos fijos podrían disminuir sensiblemente, la presión fiscal y laboral podría bajar y el overhead podría pasar de la noche a la mañana a una nueva escala. Una nueva estructura más flexible y profesional había llegado, trayendo economía de recursos, que se traducían en el tiempo de movilidad y gastos que ya no eran necesarios. Una nueva estructura que permite hoy una mejor organización y planificación personal y grupal, con más tiempo compartido en familia. Y esto trae más felicidad, según evidencian las encuestas.

Si bien no se conocen las consecuencias de esta transformación de las empresas y de la sociedad en el largo plazo, se puede ver un escenario actual posiblemente más consciente para los stakeholders, alejado de la inercia pre pandemia y más cerca de las nuevas construcciones sociales conscientes.

Todos cambios que van emergiendo en una sociedad que reclama cada vez más empatía, inclusión e incorporación de valores, de los que las organizaciones se hacen eco, participan activamente y, en algunos casos, lideran bajo la nueva modalidad de marketing que pone a las marcas en la conversación diaria a través de valores y propósitos, más que de productos o servicios.

Es tan importante el efecto que tiene la sociedad sobre las organizaciones que es necesario incluirla dentro del grupo primario de stakeholders. Sus derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades afectan la supervivencia y el desarrollo futuro de las organizaciones, y por esto los líderes deberán, para lograr el éxito de la organización, crear la suficiente riqueza, valor y satisfacción para aquellos que pertenezcan a cada grupo primario de stakeholders.

Objetivo específico 3: “Se busca indagar sobre las variables clave que tienen mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias de publicidad con sus públicos de interés en la ciudad de Neuquén.”

En torno a las variables que tienen mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias de publicidad con sus públicos de interés, se arribó a las siguientes conclusiones. El uso de las tecnologías, que venía creciendo sostenidamente, se aceleró por 20x con la pandemia. El advenimiento de nuevas herramientas digitales

contribuyó a que el escenario virtual esté cada vez más cerca de la vida que se elige para vivir y trabajar. Se observa que la vinculación y el relacionamiento de las agencias con sus públicos de interés se ha convertido en una experiencia más posible y sostenible, posibilitando continuar mejorando el servicio, basado en el entendimiento y la comprensión desde la visión y las necesidades de los distintos stakeholders de las agencias.

La conciliación entre el trabajo y la vida personal que confirman los stakeholders en las encuestas, el aprovechamiento más consciente del tiempo y los recursos, el uso más coherente del tiempo propio y de los demás, muestran que la nueva normalidad tiene un espacio asegurado en el corto y mediano plazo, para seguir siendo parte de la constante adaptación a la innovación y a la búsqueda de mejoras sustentables. La tecnología respalda y asegura esta posible nueva ecuación.

¿Será que la pandemia nos ha vuelto más humanos y que las agencias, como organismo creativo y flexible por excelencia, puede liderar con el ejemplo en este nuevo rumbo social?

## RECOMENDACIONES

El relacionamiento de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders contribuye al desarrollo de los mercados, la detección de oportunidades, la comprensión del contexto complejo de negocios, genera mejoras en productos y servicios y logra posicionar la reputación de las marcas. Por esta razón, los beneficios que las agencias de publicidad brindan son importantes para la economía local, regional y para comunicar la reputación de Neuquén y sus organizaciones en nuevos mercados.

De manera permanente, y desde su actividad, estas agencias de publicidad incorporan herramientas de valor para mantener vínculos estrechos con sus stakeholders internos y externos. Sin embargo, no siempre es tan sencillo medir esta actividad.

Este estudio contribuye a la comprensión de la dinámica de relacionamiento y vinculación entre los stakeholders y las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén. Si los propietarios, los directores y gerentes de las agencias conocieran más en profundidad y pudieran medir el relacionamiento y la vinculación con sus stakeholders, podrían desarrollar herramientas y programas de mejora constante y permanente, adaptadas a cada stakeholder en particular. En este sentido, este estudio ofrece evidencia relevante para justificar y adoptar estrategias asociadas a la vinculación y el relacionamiento con los stakeholders.

Los resultados obtenidos muestran datos muy interesantes para las agencias y sus stakeholders que permiten adecuar estrategias y herramientas de marketing de acuerdo a los aspectos que mayores aportes generan en la vinculación y el relacionamiento.

En este sentido, se recomienda a las agencias profundizar en el conocimiento, la definición y el establecimiento de un programa estratégico de trabajo con sus stakeholders de manera integral, que trabaje sobre los canales de vinculación y relacionamiento, sobre las tecnologías que contribuyen a un trabajo que pueda contribuir a cumplir los objetivos de todas las partes, inclusive los personales de cada individuo.

## LIMITACIONES

Es importante señalar que es la primera vez que se investiga la vinculación y el relacionamiento de las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén con sus stakeholders en el contexto pospandemia. Sin embargo, a pesar de lo novedoso de este estudio, presenta limitaciones.

Por un lado, los condicionantes de tiempo y recursos económicos llevaron al investigador a optar por un muestreo de tipo no probabilístico, alcanzando una muestra de 32 respuestas válidas para ser analizadas. Stakeholders externos (clientes y medios de comunicación) brindaron 17 respuestas y stakeholders internos (propietarios y empleados de 10 agencias de la ciudad de Neuquén) 15 respuestas.

Por otro lado, por cuestiones mencionadas previamente, se utilizó un único instrumento de recolección de datos para tomar los datos del modelo que recolectó información para poder indagar acerca de los 3 objetivos específicos.

La tercera limitación de esta tesis estuvo vinculada a la aplicación del estudio sobre 4 tipos de stakeholders, 2 internos y 2 externos, cuando se podría trabajar en investigar más cantidad o distintos stakeholders.

La cuarta y última limitación estuvo asociada a la cantidad de agencias que se pudo encuestar, ya que podría haberse entrevistado a más agencias, aunque se trata de un mercado que puede abrir, cerrar o fusionar agencias casi constantemente.

## FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El concepto de stakeholders tiene una gran profundidad en la investigación vinculada a la Responsabilidad Social Corporativa, pero muy poco estudio desde las agencias de publicidad y el relacionamiento con sus stakeholders. Como fue mencionado previamente, a partir del aporte de esta investigación es que se pueden plantear posibles líneas de investigación a futuro.

Por un lado, sería interesante utilizar otra técnica de recolección de datos para dar mayor profundidad a la investigación. Podría utilizarse las entrevistas en profundidad que permita recabar más información y con un grado de profundidad mayor.

Por otro lado, se podría completar esta misma investigación, estudiando a otros stakeholders de las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén, que no hayan sido el foco de esta investigación.

En tercer lugar, se podría focalizar la investigación en un tema que surgió como relevante en el nuevo escenario descentralizado y remoto que brinda la nueva normalidad: la contratación de talentos más allá de las fronteras locales, inclusive de las fronteras nacionales.

En cuarto lugar, se podría investigar cómo las agencias locales pueden utilizar las nuevas maneras de vincularse y relacionarse con los stakeholders, a través de la incorporación de la tecnología, agrandando exponencialmente el universo de potenciales clientes a través de la exportación de servicios y el ingreso de divisas a la ciudad de Neuquén.

Finalmente, otro posible escenario conectado con la línea de investigación mencionada anteriormente, podría ser el estudio de la vinculación y el relacionamiento con stakeholders de empresas de servicios de desarrollo de software, una industria en franco crecimiento alrededor del mundo. Y establecer una comparativa que pueda brindar a las agencias posibles caminos, que podrían ser utilizados como benchmarking en el camino del crecimiento global.

CAPÍTULO 9

# BIBLIOGRAFÍA

---

Autor: Lic. Santiago Romera

Director: Mg. Carlos Espinosa

Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. (2022, 5 de noviembre). Agencias de publicidad: cómo actualizar ingresos en épocas de alta inflación. Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/agencias-publicidad-actualizar-ingresos-epocas-alta-inflacion-0\\_PL1GfBMOfs.html](https://www.clarin.com/economia/agencias-publicidad-actualizar-ingresos-epocas-alta-inflacion-0_PL1GfBMOfs.html)
- Acuña, A. P. (2012, abril). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew 19 y 20 de abril de 2012. Universidad Nacional del Sur. Recuperado de: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>.
- Argandoña, A. (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. XIX Congreso de EBEN España. "Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación".
- Báez, V., et al (2018). Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional. En Túnñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.) (2018). *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 149 (pp. 29-52). La Laguna (Tenerife): Latina.
- Barrera Castañeda, C. A., et al. (2021). Impacto de modalidad trabajo en casa, en tiempos de emergencia sanitaria COVID-19 de empresas administrativas. Universidad EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/11274>.
- Bohnenberger, M. C., et al (2006, 16 de febrero). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Tesis*. Universitat de les Illes Balears. Departament d'Economia de l'Empresa. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/9421>.
- Bourne, L. (2013). *Gestión de stakeholders: Gestión de grupos de interés*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Castaño Quintero, C. A., Díaz Cáceres, N., Lozano Correa, J. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Bogotá: Ediciones EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/5013>.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: McGraw-Hill .

- De Aguilera Moyano, J. (2016). La gestión de cuentas en la agencia de comunicaciones de marketing. Libros Profesionales de Empresa. Madrid: ESIC Editorial.
- De Andrés del Campo, S. (2007). *El nuevo papel de los públicos en el sistema publicitario*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Del Río, J. (2021, 13 de noviembre). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/sergio-kaufman-el-gran-problema-que-genera-la-brecha-con-el-dolar-ilegal-es-la-llegada-del-empleo-nid13112021/?R=a27560>
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. En *Academy of Management Review*, nº 20(1).
- Duque-Rengel, V. K. (2018). Modelo de gestión de stakeholders fundamentado en la comunicación. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-de-gestion-de-stakeholders-fundamentado-en-la-comunicacion-Elaboracion\\_fig3\\_330117586](https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-de-gestion-de-stakeholders-fundamentado-en-la-comunicacion-Elaboracion_fig3_330117586).
- Enacom (2022). Registro de Agencias de Publicidad y Productoras Publicitarias. Recuperado de: <https://registros-sca.enacom.gob.ar/empresas-de-publicidad/>.
- ExpokNews (2011, 2 de noviembre). Origen de los grupos de interés. *ExpokNews.com*. Recuperado de: <https://www.expoknews.com/origen-de-los-grupos-de-interes/>.
- Ferrari, M. A. (2016). Relacionamiento: la clave para el diálogo corporativo. En Romero-Rodríguez, L. M., Mancinas-Chávez, R. (Eds.) (2016). *Comunicación Institucional y Cambio Social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Cap. III (p. 65).
- Ferré Pavia, C., y Orozco, J. A. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. *Cuadernos.Info*, Núm. 29, págs. 91-104. Recuperado de: <https://doi.org/10.7764/cdi.29.239>.
- Flórez Gúzman, M. H., Curvelo Hassan, J. O., y Flórez Gúzman, M. K. (2016). Caracterización de las prácticas de sostenibilidad y su visualización ante los Stakeholders. *Pensamiento Republicano*, Núm. 2, págs. 91-114. Recuperado de:

<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/pensamientorepublicano/article/view/312>.

- Fontán, C., Alloza A., Guzmán-Araña, S., Gallego S. (2021, octubre). 10 aprendizajes para el futuro de la gestión empresarial. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/10-aprendizajes-para-el-futuro-de-la-gestion-empresarial>.
- Galarza, S. (2010). Estrategias de comunicación: el diálogo entre las marcas y sus stakeholders. Doctoral dissertation, Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid.
- Gessa Perera, A., y Jimenez Jimenez, M. D. (2011, julio). La gestión de las relaciones con los grupos de interés. Un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(4), (pp. 753-771).
- González Campo, C. H. (2010, Enero - Marzo). E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), (pp. 39-57).
- González Esteban, E. (2007, septiembre). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, vol. II, núm. 17, (pp. 205-224). Valparaíso: Pontificio Seminario Mayor San Rafael.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. Ed.) México: McGraw Hill.
- Hostgator México (2011, 20 de julio). Qué son los stakeholders y cómo identificarlos dentro de tu empresa. Recuperado de: <https://www.hostgator.mx/blog/que-son-los-stakeholders/>.
- Jiménez, P. A. (2009). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo perspectivas. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technology for humanity*. Hoboken: Wiley.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2005). De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Volumen 2. AccountAbility, United Nations

Enviroment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.  
 Recuperado de: <http://bibliotecavirtualrs.com/2011/04/de-las-palabras-a-la-accion-el-compromiso-con-los-stakeholders-manual-para-la-practica-de-las-relaciones-con-los-grupos-de-interes/>

Martín Requero, M. I., Alvarado López, M. C. (2007). *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI*. Sevilla: Comunicación Social ediciones y publicaciones.

Masaquiza, C., Ballesteros, L., González, L. (2017). Análisis de los stakeholders como insumo de entrada en el diseño de un plan publicitario. Tungurahua: Universidad Técnica de Ambato.

Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, nº 22.

O'Guinn, T., Allen, C., Semenik, R. (1999). *Publicidad*. México: Thomson Editores.

Orozco Toro, J. A. (2019). La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en los stakeholders de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3. *Publicidad con sentido social - Universidad Pontificia Bolivariana*, (pp. 173-201).

Orozco Toro, J. A. y Ferré Pavia, C. (2011, 25 de marzo). Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. *Folios*, nº25, (pp. 107-125).

Orozco-Toro, J. A., Muñoz-Sánchez, O. (2019). *Publicidad con sentido social*. Medellín: Colección Epilión.

Peiro Ucha, A. (2016, 13 de julio). Grupos de interés – Stakeholders. *Economipedia.com*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html>.

Rodríguez Damian, A., et al. (2013). Gestión Stakeholders: gestión de grupos de interés. Universidad EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/1572>.

Rumi, M. J. (2021, 29 de julio). Encuesta IDEA: las compañías aceleraron su transformación digital durante la pandemia. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/encuesta-de-idea-las-companias-aceleraron-su-transformacion-digital-durante-la-pandemia-nid29072021/>.

Ruocco, F. (2021, 25 de mayo). Ahora la pandemia exige acelerar la transformación digital del sector público. *Ámbito Financiero*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/opiniones/digital/ahora-la-pandemia-exige-acelerar-la-transformacion-del-sector-publico-n5195165>.

Staton, W., Etzel, M., Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

Cea D'Ancona, M. Á. (2009). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Síntesis sociología.

Uribe Arevalo, A., y Requena, R. (2013, julio - diciembre). Consideraciones del enfoque stakeholder. *Punto de Vista*, vol. IV (nº 7), (pp. 31-50).

Valdiviezo, C. y Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. En Túniz-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.), (2018). *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 149 (pp. 131-156). La Laguna (Tenerife): Latina.

CAPÍTULO 10

# ANEXOS

---

Autor: Lic. Santiago Romera  
Director: Mg. Carlos Espinosa  
Co-Directora: Mg. Gabriela Marenzana

## Anexo 1 – Encuesta para **stakeholders internos:** PROPIETARIOS & EMPLEADOS

### LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE NEUQUÉN Y SUS STAKEHOLDERS

INVESTIGACIÓN DE MAESTRÍA EN MARKETING

A CONTINUACIÓN > INTRODUCCIÓN AL CUESTIONARIO.

Las respuestas son de carácter anónimo y confidencial. La información será procesada en su conjunto con todas las encuestas realizadas. Este trabajo de investigación será utilizado para el trabajo de final de Tesis de la Maestría en Marketing de Servicios de la Universidad Nacional del Comahue.

1. ¿ES USTED DUEÑO, TRABAJA O ESTÁ VINCULADO DE ALGUNA MANERA A UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD EN NEUQUÉN? \*

Sí

No

2. ¿OPERA LA AGENCIA EN NEUQUÉN HACE MÁS DE 4 AÑOS? \*

Sí

No

3. ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN DENTRO DE LA AGENCIA? \*

Dueño/Propietario

Gerente/Director

Director Creativo

Coordinador/Ejecutivo de Cuentas

Productor

Director de Arte/Diseñador

Community Manager/Social Media Manager

Planificador de medios

Planner de estrategia

Otra...

4. ¿ESTÁ USTED FAMILIARIZADO CON EL CONCEPTO DE 'STAKEHOLDERS'? \* DEFINALO CON SUS PROPIAS PALABRAS.

Texto de respuesta larga

Se busca conocer y comprender quiénes son los stakeholders de las agencias de publicidad de Neuquén y cuál es la vinculación de las agencias con cada uno de ellos.

SECCIÓN 1/3

5. ¿CÓMO IDENTIFICA A SUS STAKEHOLDERS? \* Seleccione la opción más representativa.

Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operati...

Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización ...

Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con...

Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los...

Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, represe...

Todas las anteriores.

Otra...

6. ¿CON CUÁLES DE LOS SIGUIENTES STAKEHOLDERS SE RELACIONA SU AGENCIA? \*

Inversores/accionistas/miembros

Clientes y clientes potenciales

Proveedores/socios

Empleados

Gobierno y entes reguladores

Medios de comunicación

Sindicatos

ONGs

Comunidades locales

Competidores/asociados

Líderes de opinión

Comunidad académica y científica

Instituciones internacionales

Otra...

7. EN SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE RELACIONARSE CON LOS STAKEHOLDERS? \* Puede marcar las 3 principales.

Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.

Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos.

Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders.

Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la ...

Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de L...

Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en lo...

Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los probl...

Otra...

Se busca indagar acerca de las necesidades pospandemia de los distintos públicos de interés que pueden ser relevantes para la vinculación de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders.

SECCIÓN 2/3

8. ¿CUÁLES SON LOS INTERESES DE LOS DISTINTOS STAKEHOLDERS DE SU AGENCIA? \* Puede marcar más de uno.

Desarrollo económico

Desarrollo profesional

Sociales/Comunidad local

Derechos humanos

Corrupción/Ética

Riesgos para la salud

Condiciones laborales

Educación

Reinversión comunitaria

Responsabilidad Social Corporativa

Ninguna de los anteriores

Todas las anteriores

Otra...

9. ¿QUÉ FENÓMENO CONSIDERA QUE SINTETIZA LA EXPERIENCIA VIVIDA POR SU AGENCIA EN PANDEMIA? \*

- La destrucción del empleo y de las empresas.
- Empleos en expansión en Pandemia.
- Transformación del empleo: Trabajo a distancia/Teletabajo.
- Otra...

10. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN EL RELACIONAMIENTO Y LA VINCULACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS DE SU AGENCIA A PARTIR DE LA PANDEMIA? Marque las 3 principales.

- Mayor uso de algunas herramientas digitales para la vinculación (Skype, Zoom, Meet, WhatsApp, otros).
- Transformación digital profunda de la agencia.
- Conciliación entre trabajo y vida personal y familiar de las personas.
- Economía de recursos (tiempo, transporte y otros).
- Mejor aprovechamiento de los encuentros y reuniones (juntualidad, uso del tiempo, foco).
- Dificultad en la coordinación de equipos de trabajo.
- Dificultad en mantener los clientes satisfechos.
- Crecimiento en cantidad de clientes.
- Otra...

11. ¿QUÉ MECANISMOS SE UTILIZAN EN SU AGENCIA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS DISTINTOS STAKEHOLDERS? \*

- Encuestas
- Focus Group (Grupos Focales)
- Entrevistas
- Alianzas, colaboraciones, proyectos conjuntos
- Reuniones individuales
- Reuniones de grupo
- Paneles de asesoramiento
- Mecanismos de relación online
- Otra...

12. ¿QUÉ NECESIDADES SURGIERON EN SU AGENCIA DURANTE LA PANDEMIA PARA CONTINUAR BRINDANDO EL SERVICIO A SUS DISTINTOS STAKEHOLDERS? \*

- Rediseñar la propuesta de valor de la agencia
- Cambio en el modelo de negocio de la agencia
- Cambio en el modelo de contratación y retención de talentos
- Cambio de modelo de vinculación con los stakeholders
- Cambio para una mayor flexibilidad
- Mayor uso de tecnología e incorporación de nuevas tecnologías
- Necesidad de capacitaciones y ampliación de habilidades
- Otra...

13. ¿QUÉ NECESIDADES SURGIERON EN SUS STAKEHOLDERS LUEGO DE LA PANDEMIA? \* Explique brevemente.

Texto de respuesta larga

14. ¿QUÉ HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS HAN LIDERADO LA VINCULACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS DURANTE LA PANDEMIA EN LA AGENCIA? \*

Marque los 3 principales

- Incorporación y uso de WhatsApp Business
- Uso de la herramienta Zoom / Meet / Skype / Jitsi / otros
- Trello
- Google Docs / Calendar / Drive
- Asana
- Slack
- CRM (sistema de gestión para agencias)
- Otra...

15. ¿QUÉ NECESIDADES HAN SURGIDO, EN TÉRMINOS DE RELACIONAMIENTO Y VINCULACIÓN, EN TORNO A LA DIGITALIZACIÓN Y AL TRABAJO VIRTUAL? \*

- Incorporación de nueva tecnología para la vinculación virtual
- Capacitaciones en el uso de nuevas herramientas tecnológicas
- Capacitación y coaching para en habilidades de trabajo en equipo de manera remota
- Capacitaciones blandas para el mejor desenvolvimiento y entendimiento de los equipos de trabajo

Se busca indagar sobre las variables clave que tienen mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias de publicidad con sus públicos de interés en la ciudad de Neuquén.

SECCIÓN 3/3

16. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MEDIOS DE RELACIONAMIENTO CON SUS STAKEHOLDERS? \*

- Emails
- WhatsApp (mensajes de texto y/o audio)
- Conversaciones telefónicas/WhatsApp
- Reuniones (Presenciales/Virtuales)
- Entrevistas
- Presentación de informes
- Otra...

17. IDENTIFIQUE LAS DIFERENCIAS QUE USTED OBSERVA EN EL VÍNCULO Y EL RELACIONAMIENTO DE SU AGENCIA CON SUS STAKEHOLDERS ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA. Explique brevemente.

Texto de respuesta larga

18. ¿CUÁL "ES" HOY LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO DE SU AGENCIA CON SUS STAKEHOLDERS? \*

- Obtención de Ingresos
- Operación del Negocio
- Estrategia Empresarial
- Reputación
- Otra...

19. ¿CUÁL "DEBERÍA SER" LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO DE SU AGENCIA CON SUS STAKEHOLDERS? \*

- Obtención de Ingresos
- Operación del Negocio
- Estrategia Empresarial
- Reputación
- Otra...

MUCHAS GRACIAS!

Por favor, envíe la encuesta para finalizar el proceso.

## Anexo 2 - Encuesta para stakeholders externos: CLIENTES & MEDIOS DE COMUNICACIÓN

### LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE NEUQUÉN Y EL VÍNCULO CON LOS CLIENTES [STAKEHOLDERS]

INVESTIGACIÓN PARA TESIS DE MAESTRÍA

**INTRODUCCIÓN AL CUESTIONARIO.**

La investigación está centrada en las agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén y en su relacionamiento y vinculación con sus "clientes", y cómo esto fue evolucionando en el escenario post pandemia.

Las respuestas son de carácter anónimo y confidencial. La información será procesada en su conjunto con todas las encuestas realizadas.

Este trabajo de investigación será utilizado para el trabajo de final de Tesis de la Maestría en Marketing de la Universidad Nacional del Comahue.

**1. EN SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE OBTIENE SU ORGANIZACIÓN AL VINCULARSE CON LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD?**  
 >>> Marque las 3 principales.

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- Permitir que contribuyan a generar mejoras en productos/servicios y procesos.
- Desarrollar la confianza entre la organización y los stakeholders.
- Desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la ...
- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de t...
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en lo...
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los prob...
- Otra...

Se busca indagar acerca de las necesidades pospandemia de los distintos públicos de interés que pueden ser relevantes para la vinculación de las agencias de publicidad de Neuquén con sus stakeholders.

SECCIÓN 2/3

**2. ¿CUÁLES SON LOS INTERESES DE SU ORGANIZACIÓN?**  
 >>> Marque los principales.

- Desarrollo económico
- Desarrollo profesional
- Desarrollo Social/Comunidad local
- Reputación e imagen de la organización
- Derechos humanos
- Ética
- Riesgos para la salud
- Condiciones laborales
- Educación
- Reinversión comunitaria
- Responsabilidad Social Corporativa
- Ninguna de los anteriores
- Todas las anteriores
- Otra...

**3. ¿QUÉ FENÓMENO CONSIDERA QUE SINTETIZA LA EXPERIENCIA VIVIDA POR SU ORGANIZACIÓN EN PANDEMIA?**

- La destrucción del empleo y de las empresas.
- Expansión en Pandemia.
- Transformación del empleo: Trabajo a distancia/Teletrabajo.
- Otra...

**4. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES CAMBIOS EN EL RELACIONAMIENTO Y LA VINCULACIÓN CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD A PARTIR DE LA PANDEMIA?**  
 >>> Marque las 3 principales.

- Mayor uso de algunas herramientas digitales para la vinculación (Skype, Zoom, Meet, WhatsApp, otros).
- Transformación digital profunda.
- Conciliación entre trabajo y vida personal y familiar de las personas.
- Economía de recursos (tiempo, transporte y otros).
- Mejor aprovechamiento de los encuentros y reuniones (puntualidad, uso del tiempo, foco).
- Dificultad en la coordinación con equipos de trabajo (Internos y/o con la agencia).
- Dificultades para lograr un servicio satisfactorio.
- Otra...

**5. ¿QUÉ HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS HAN LIDERADO LA VINCULACIÓN CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD DURANTE LA PANDEMIA?**  
 >>> Marque los 3 principales

- Incorporación/consolidación de WhatsApp Bussines
- Uso de la herramienta Zoom / Meet / Skype / Jitsi / otros
- Google Docs / Callendar / Drive
- Email
- Trelo / Asaba / Slack
- CDR (sistema de gestión para agencias y clientes)
- Otra...

**6. ¿QUÉ NECESIDADES HAN SURGIDO, EN TÉRMINOS DE RELACIONAMIENTO Y VINCULACIÓN, EN TORNO A LA DIGITALIZACIÓN Y AL TRABAJO VIRTUAL?**

- Incorporación de nueva tecnología para la vinculación virtual
- Capacitaciones en el uso de nuevas herramientas tecnológicas
- Capacitación y coaching para en habilidades de trabajo en equipo de manera remota
- Capacitaciones blandas para el mejor desenvolvimiento y entendimiento de los equipos de trabajo
- Necesidad de volver a la presencialidad 100%
- Elije sostener un modelo híbrido de virtualidad y presencialidad

Se busca indagar sobre las variables clave que tienen mayor incidencia en el relacionamiento de las agencias de publicidad con sus públicos de interés en la ciudad de Neuquén.

SECCIÓN 3/3

**7. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MEDIOS DE RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD?**

- E-mails
- WhatsApp (mensajes de texto y/o audio)
- Conversaciones telefónicas/WhatsApp
- Reuniones (Presenciales/Virtuales)
- Presentación de informes
- Otra...

**8. IDENTIFIQUE LAS DIFERENCIAS QUE USTED OBSERVA EN EL VÍNCULO Y EL RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA.**  
 >>> Explique brevemente.

Texto de respuesta larga

9. ¿CUÁL ES HOY LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD? \*

- Obtención de ingresos
- Operación del negocio
- Estrategia empresarial
- Reputación
- Otra...

10. ¿CUÁL DEBERÍA SER LA VARIABLE CLAVE CON MAYOR INCIDENCIA EN EL RELACIONAMIENTO CON SU AGENCIA DE PUBLICIDAD? \*

- Obtención de ingresos
- Operación del negocio
- Estrategia empresarial
- Reputación
- Otra...

¡MUCHAS GRACIAS!

Por favor, envíe la encuesta para finalizar el proceso.

## Anexo 3 - Agencias de publicidad de la ciudad de Neuquén seleccionadas para este trabajo de investigación

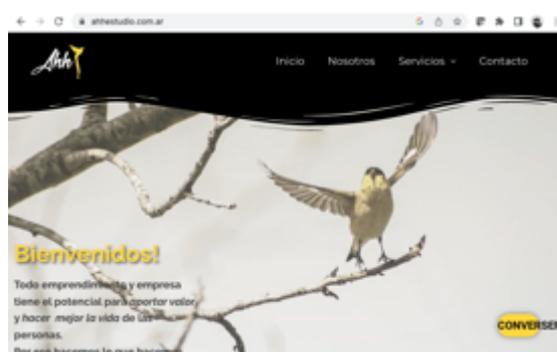
### Agencia W



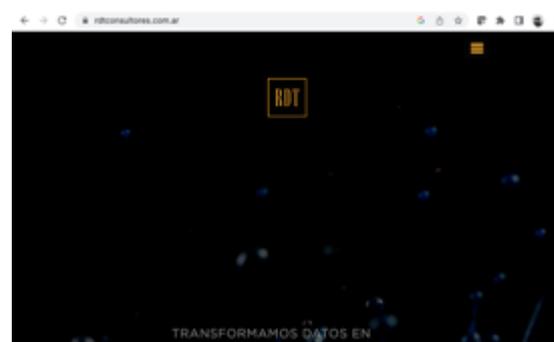
### Open Sur Marketing



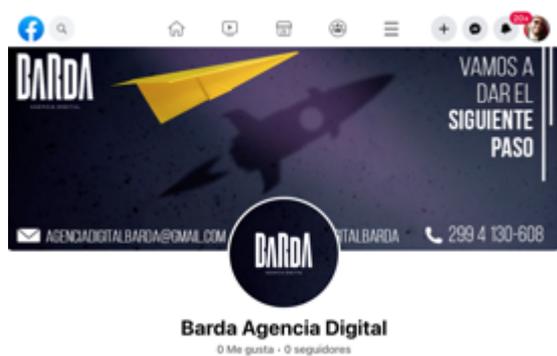
### Ahh!



### Reale De La Torre



### Barda



### Social



### On Way



### Soma

