



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Mención (es): Comunicaciones Publicitarias  
Trabajo de Grado

**INCLUSIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL EN AGENCIAS TRADICIONALES.  
CASO: PUBLICIS VENEZUELA, ARS DDB, J. WALTER THOMPSON**

FALSONE GARCÍA, Andrés Ramón  
GRIECO CARVALHO, Nathaly Cristina

Tutor:  
URBINA, María Carolina

Caracas, septiembre 2017

*Para Michelle, mi fuente de inspiración,  
mi guía, mi modelo a seguir, mi confidente  
y mi estrella hacia Nunca Jamás.*

## Agradecimientos

*A mis padres. Mami, porque tu consejo, tu apoyo y tu sabiduría me han permitido aprender, crecer y avanzar sobre cualquier adversidad. Papi, porque eres mi más grande maestro y soporte que me ha demostrado que, a pesar de las dificultades, tienes que volver a levantarte y “echar pa’ lante”.*

*A mis hermanos, porque he sido bendecido con el mejor ejemplo de seres humanos. El abrazo que quiero, el consejo que necesito y el apoyo que me inspira. La Mafia Falsone no tiene comparación.*

*A mi familia, porque es un orgullo ser Falsone García. Al igual que a Max, mi compañero de cuatro patas que siempre estuvo acompañándome y alegrándome esas noches de desvelo y trabajo.*

*A María Carolina, por su enorme paciencia e increíble disposición para ayudarnos en lo que estuviera su alcance. ¡Gracias!*

*A la UCAB, mis profesores y a mis colegas, por haber sido mi hogar, mi conocimiento y mi alegría. A Marco, Dani, Ale, la Guayaba Creativa, a “publicidad de la tarde” y a la sección 4. Fue un honor haber sido su delegado, gracias por la confianza. Porque me han sentido orgulloso de ser UCABISTA.*

*A Campamento Puerto Azul, porque me impulsaste a convertirme en quién soy. Me formaste y me diste una increíble familia. Siempre serás el protagonista de una de las mejores épocas de mi vida, ya que son parte de mí.*

*A Campamento MG, por haber llegado a demostrarme que todo ocurre por una razón, y si el sol se oculta, es porque viene un mar de estrellas. Gracias por permitirme crecer y conocer a unos seres de luz que sé que me seguirán acompañando.*

*A Mathias, Madelein y Mariana, porque su amistad desde el día uno en este viaje fue la que definió una etapa increíble en mi vida. Gracias por su apoyo, sus locuras, las escapadas y las risas.*

*A Nathaly, mi compañera de tesis y mi mejor amiga en esta etapa. Gracias por los buenos momentos, las reuniones; las galletas de la señora Fátima, los chistes del señor Antonio, y por supuesto a Rocky. Gracias por todo Ñu, fuiste la luz que iluminó este camino y fue un placer haber cerrado este capítulo a tu lado.*

*A todos los que estuvieron pendientes y pusieron su granito de arena para que este momento se hiciera real, ¡GRACIAS!*

*Andrés R. Falsone García*

*A mis nonnos y avós,  
por cuidar de mí en cada paso que doy.*

*A mis padres,  
sin ellos hoy no estaría escribiendo esto.*

*A mi hermano,  
Siempre será mi ejemplo a seguir.*

*No habría suficientes caracteres para agradecerles tanto.*

## Agradecimientos

*A Dios, por enseñarme que estoy en la capacidad de realizar cualquier cosa que me proponga.*

*A la UCAB, por convertirse en la mejor elección para obtener el título como Comunicadora Social. Por regalarme amores, amistades y aprendizajes. A lo largo de estos cinco años, fue toda una travesía de significantes momentos.*

*A mi madre, porque me alentó en largas noches de estudio. A mi padre, porque me dio la fortaleza de continuar. A mi hermano, porque siempre me enseñó que el perfeccionismo y la constancia te hacen ser lo que eres hoy. A Rocky, su 'tumbaito' me acompañó hasta el final.*

*A mis amigos. No terminaría nunca si me pongo a escribir por cada uno de ustedes. Colegio, universidad, y aquellos que me regaló la vida por casualidad; si tienen la oportunidad de leer esto, sabrán que están en cada letra y espacio que escribí. Simplemente, gracias por estar ahí y animarme siempre que lo necesité.*

*A cada una de las agencias por permitirme entrar a sus espacios y conocer más sobre la publicidad. A J. Walter Thompson, por más allá de haberme recibido, haberme dado la oportunidad de crecer como publicista.*

*A mis validadores: 'Santa', Xime y Nivia, por creer en este proyecto y ofrecer las mejores recomendaciones.*

*A mi tutora, María Carolina. A mi amiguito –Ñu-. Haber aceptado acompañarme a lo largo de este proyecto y escuchar cada consulta que tenía, fue de gran aliento para mí.*

*A cada uno de ustedes,*

*¡Gracias!*

*Nathaly Cristina Grieco Carvalho*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Descripción del problema de investigación.....	13
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
II. MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Publicidad.....	17
2.1.1 Publicidad y objetivo.....	17
2.1.2 Orígenes de la publicidad.....	18
2.1.3 Evolución de la publicidad.....	19
2.2 Tipos de publicidad.....	20
2.2.1 Publicidad para el consumidor.....	20
2.2.2 Publicidad de negocios.....	20
2.2.3 Publicidad de no-productos.....	21
2.3 Medios de comunicación.....	22
2.3.1 Medios convencionales.....	23
2.3.2 Medios no convencionales.....	26
2.4 Agencias de publicidad.....	30
2.4.1 Tipos de agencias.....	31
2.5 Plataforma digital... ..	33
2.5.1 <i>Marketing</i> digital.....	34
2.5.2 Redes sociales.....	37
2.5.2.1 Twitter.....	38
2.5.2.2 Facebook.....	39
2.5.2.3 Instagram.....	40
2.5.2.4 YouTube.....	40
2.6 Campaña 360°.....	41
III. MARCO REFERENCIAL	43
3.1 La publicidad en Venezuela.....	43

3.2	Situación de las redes sociales en Venezuela.....	46
3.3	Contexto país y crisis económica.....	47
3.4	Revista Producto.....	49
3.5	<i>Ranking</i> agencias de publicidad en Venezuela.....	50
3.5.1	Publicis.....	50
3.5.1.1	Publicis Venezuela.....	52
3.5.2	ARS DDB.....	53
3.5.3	J. Walter Thompson.....	54
3.5.3.1	J. Walter Thompson Caracas.....	55
<b>IV. MÉTODO</b>		
4.1	Modalidad.....	57
4.2	Diseño y tipo de investigación.....	57
4.3	Diseño de variables de investigación.....	59
4.3.1	Definición conceptual.....	59
4.3.2	Operacionalización de variables.....	62
4.4	Unidad de análisis y población.....	71
4.5	Diseño muestral.....	72
4.5.1	Tamaño de la muestra.....	72
4.6	Diseño del instrumento.....	73
4.6.1	Descripción del instrumento.....	74
4.6.1.1	Entrevista (primera versión).....	75
4.6.2	Validación del instrumento.....	81
4.6.3	Ajustes del instrumento.....	82
4.7	Criterios de análisis.....	88
4.8	Limitaciones.....	89
<b>V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		
5.1	Entrevista.....	90
<b>VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		
<b>181</b>		
<b>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
7.1	Conclusiones.....	193
7.2	Recomendaciones.....	197
BIBLIOGRAFÍA.....		200
ANEXOS.....		212

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización objetivo específico 1</i> .....	62
Tabla 2. <i>Operacionalización objetivo específico 2</i> .....	65
Tabla 3. <i>Operacionalización objetivo específico 3</i> .....	68
Tabla 4. <i>Operacionalización objetivo específico 4</i> .....	69
Tabla 6. <i>Matriz de análisis 1</i> .....	92
Tabla 7. <i>Matriz de análisis 2</i> .....	109
Tabla 8. <i>Matriz de análisis 3</i> .....	123
Tabla 9. <i>Matriz de análisis 4</i> .....	135
Tabla 10. <i>Matriz de análisis 5</i> .....	152

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Organigrama de la agencia Publicis.....	212
Anexo B. Organigrama de la agencia ARS DDB.....	218
Anexo C. Organigrama de la agencia JWT.....	226
Anexo D. Instrumento 2. Entrevista Director de Cuentas ARS DDB.....	231
Anexo E. Instrumento 3. Entrevista Director de Creación ARS DDB.....	234
Anexo F. Instrumento 4. Entrevista Director de Planning ARS DDB.....	238
Anexo G. Instrumento 2. Entrevista Director de Cuentas JWT.....	243
Anexo H. Validaciones del Trabajo de Grado.....	249
Anexo I. Grabación PUBLICIS VENEZUELA CDO Víctor Palacios.....	CD
Anexo J. Grabación ARS DDB VP Ramón Guzmán.....	CD
Anexo K. Grabación ARS DDB Directora de Producción Patricia Piña.....	CD
Anexo L. Grabación JWT Presidente Roberto Pol.....	CD
Anexo M. Grabación JWT Director de Creación Javier De Bourg.....	CD
Anexo N. Grabación JWT Director de Planning Néstor Rivero.....	CD
Anexo O. Grabación JWT Directora de Producción Adriana Pocaterra.....	CD

# INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, la publicidad se ha visto expuesta a los avances tecnológicos que han surgido como resultado de la globalización. A raíz de esto, el campo laboral se ha transformado en un campo de innovaciones para las agencias tradicionales de publicidad.

En Venezuela, las plataformas digitales se introdujeron en el mercado de la publicidad modificando los procesos de producción y distribución del mensaje, y los hábitos de consumo de los usuarios.

En este sentido, la comunicación ha evolucionado y el acceso a internet ha generado una pérdida de credibilidad en los medios masivos. Para los clientes y marcas, la inmediatez que ofrece la plataforma digital; las distancias acortadas entre marca y usuario; y el hecho de poder transmitir mensajes cuantas veces se quiera, han sido de sus principales atractivos.

Sin embargo, las agencias no solo se han visto afectadas por la necesidad de implementar un nuevo modelo de negocio. En los últimos años, la situación actual de Venezuela ha hecho que las agencias -además de encargarse de las estrategias para sus respectivas marcas- se reivindiquen para poder subsistir en la industria de la publicidad.

Por otra parte, las plataformas digitales trajo consigo el surgimiento de un nuevo usuario, ya que ahora puede encontrarse en diferentes canales de comunicación al mismo tiempo. Asimismo, las redes sociales forman parte de la rutina de los consumidores porque son consideradas como un medio de distracción, donde pueden adquirir y compartir información, mientras interactúan entre ellos.

Ahora bien, las innovaciones han permitido la creación de agencias especializadas para el ámbito digital. La diferencia entre una agencia tradicional y una digital radica en el medio; donde la segunda requiere de creativos, diseñadores, estrategas, productores, redactores y directores –igual que la primera- pero también ha de estar conformada por programadores y analistas de palabras clave.

Sin embargo, es importante resaltar que los medios digitales no están para competir contra los medios tradicionales, ni mucho menos sustituirlos. Están para complementarse y crear campañas estratégicas que lleguen de manera efectiva al mercado meta.

Con base en esto, tras las presiones del mercado y el surgimiento de nuevas industrias, las agencias tradicionales han visto la necesidad de incorporar una plataforma digital que les permitiera estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, mientras ofrecen un servicio integral a sus clientes.

Por esta razón, el presente Trabajo de Grado tiene como finalidad estudiar la inclusión de la plataforma digital en las agencias tradicionales con mayor renombre en Venezuela; de tal forma que se evidencie cómo eran antes de la incorporación y como son ahora, cuáles fueron las razones y situaciones por las que tuvieron que pasar para llegar a eso, cómo fue el proceso de transición hacia ella, y el resultado que se obtuvo.

# I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Descripción y formulación del problema

En los últimos años, las agencias de publicidad tradicional han tenido que evolucionar para poder adaptarse a los diferentes cambios que, en gran medida, se han venido desarrollando en el ámbito económico, social, cultural y, por supuesto, tecnológico. Este último, como consecuencia, produjo que el consumidor se convirtiera en una persona mucho más exigente y difícil a la hora de persuadir.

Asenador (2015) a través de una entrevista realizada al CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, explica que las tecnologías continuarán moviendo el mundo. En un futuro, se pretende que todas las personas, desde cualquier rincón, puedan tener acceso a internet. Del mismo modo, la revolución del *smartphone* traerá consigo un *software* capaz de percibir la realidad que lo rodea, permitiendo que el dispositivo accione por sí mismo.

Adaptarse a los cambios no es tarea fácil para una sociedad y mucho menos para las empresas del sector comercial cuando el país transcurre por diferentes conflictos político-económicos. Sin embargo, en Venezuela, las agencias de publicidad han podido encontrar la manera de innovar, para así continuar asegurando la compra y venta de productos y servicios que se encargan de promocionar.

En este sentido, Torres (2015) señala que las agencias en Venezuela han tenido que migrar al mercado digital y, sobre todo, manejo de redes sociales, ya que el venezolano se encuentra sumamente involucrado en este medio, facilitando el proceso de interacción con el consumidor a través de esta plataforma.

A su vez, Cáceres (2017) expresa que, actualmente, la red social Facebook tiene más de 1.200 millones de usuarios activos. Esto lo convierte en la red más grande, la cual permite segmentar la publicidad con base en los intereses y comportamientos de los usuarios. Por otra parte, Instagram cuenta con 700 millones de usuarios activos, de los cuales 200 millones utilizan la característica de las *stories*, la cual consiste en contenido publicado en tiempo real.

Del mismo modo, más de 100 millones de usuarios utilizan diariamente Twitter, una red que permite segmentar, según los intereses, los seguidores y la ubicación de sus usuarios para transmitir información en tiempo real (Cáceres, 2017).

Claro está que la sociedad ha entrado a una era interactiva donde los anunciantes ya no transmiten mensajes unidireccionales para los consumidores, ya que estos son más dinámicos a la hora de comunicarse a través de los medios (Russell, Lane y Whitehill, 2005).

En definitiva, ha surgido un nuevo tipo de agencias de publicidad que se orienta en la plataforma digital, recibiendo el nombre de agencia digital, la cual se enfoca en las redes sociales y los sitios web. MD Marketing Digital (2015) explica en su sitio web que este tipo de agencias se caracterizan por estar enfocados en las comunicaciones digitales y en las experticias que tienen en ellas.

Con base en estos antecedentes, se busca estudiar lo que significó, para las agencias de publicidad tradicional en Venezuela, la inclusión de la plataforma digital en tiempos de evolución y modernización, aun cuando el país continúa atravesando diferentes adversidades en el ámbito político, económico y social.

## *1.2 Justificación de la investigación*

La realización de este proyecto radica en la iniciativa de analizar el aporte de la plataforma digital en las agencias tradicionales de la publicidad frente a, según señala el sitio web El Observador (2017), la inflación estimada en 475% del año 2016, la recesión económica, la escasez de alimentos, medicamentos y productos básicos; sin dejar a un lado la crisis socio-política que sufre actualmente Venezuela ([www.elobservador.com.uy](http://www.elobservador.com.uy), 2017, Inflación y escasez).

La industria publicitaria ha tenido que encontrar soluciones creativas para atender la crisis que arropa a Venezuela. Según Alejandro Cardoso –presidente & CEO de Publicis Latinoamérica-, en el sitio oficial de Producto (2015) explica que aislando esta circunstancia, en Venezuela se están produciendo maneras creativas de comunicarse

con el consumidor y para esto se han desarrollado plataformas de comunicaciones digitales que, al final, es lo que ha terminado siendo el principal ingreso de la agencia.

Entendiendo esto, se contará con la opinión de expertos que trabajan en las agencias tradicionales de publicidad, lo cual permitirá entender la importancia del antes y después de haber incluido la plataforma digital en ellas, cómo ha sido su evolución y adaptación, y cuáles eran las circunstancias que los llevó a tomar esa decisión ante la crisis que se ha venido presentando a lo largo de estos años en el país.

Por otra parte, como publicistas interesados en el desarrollo y productividad de las agencias de publicidad, así como también en los avances que se han originado, esta es una oportunidad para los investigadores de entender el ámbito actual de las agencias. Asimismo, se conocerá la manera en que producían anteriormente las campañas publicitarias y, con toda la adversidad que atraviesa el país, cómo llevan a cabo el trabajo ahora.

Del mismo modo, se considera que el análisis de este proyecto apela a la curiosidad por ser un tema relevante, innovador y de interés para aquellas personas que estén en el mundo de la publicidad y no hayan podido conocer, a fondo, los cambios sucedidos tras la inclusión de la plataforma digital en las distintas agencias tradicionales de Venezuela, con gran reconocimiento a nivel mundial.

Es importante señalar que no se ha desarrollado otro trabajo de investigación con el mismo objetivo o características, por lo que este proyecto puede ser el pionero en realizar este tipo de análisis.

### 1.3 *Objetivos*

#### 1.3.1 *Objetivo general*

- Analizar la inclusión de la plataforma digital en tres de las primeras agencias de publicidad tradicional según el *ranking* de la revista Producto año 2016.

### 1.3.2 *Objetivos específicos*

- Establecer las innovaciones más significativas del campo tecnológico en los 10 últimos años.
- Identificar la manera en que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación.
- Definir el funcionamiento y la estructura de las agencias tradicionales de publicidad.
- Determinar los cambios que han aplicado las agencias de publicidad debido a la incorporación de la plataforma digital al momento de realizar campañas.

## II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 *Publicidad*

#### 2.1.1 *Publicidad y objetivo*

La publicidad es definida por Wells, Moriarty y Burnett (2007) como “una comunicación persuasiva pagada que utiliza medios masivos e impersonales, así como otras formas de comunicación interactiva, para llegar a una amplia audiencia y conectar a un patrocinador e identificado con el público meta” (p.5).

Existen varios significados de publicidad, pero todas conservan la misma idea: dar o conocer un producto o servicio mediante el uso de un medio para poder llegarle al consumidor.

O’Guinn, Allen y Semenik (1999) la explican como “un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir” (p.6). Sin embargo, la publicidad también se refiere a la difusión de mensajes impersonales o patrocinados sobre un producto, servicio u organización, a través de los medios de comunicación masivos (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Por otra parte, Russell, Lane y Whitehill (2005) concretan que:

El objetivo de la mayor parte de la publicidad es mover un producto o servicio a través de los diversos niveles del canal de *marketing*. Los objetivos y ejecución de la publicidad cambiarán de un nivel a otro. La audiencia objetivo pretendida provocará estrategias de publicidad marcadamente diferentes (p. 59)

Asimismo, el autor Chong (2007) señala que la actividad publicitaria es “el ingenio de transmitir ideas y posiciones de una persona a otra” (p.190). Del mismo modo, indica que la publicidad moderna está enfocada tanto en las emociones como en sus afinidades, logrando tener más precisión a la hora de influir en la toma de decisión del consumidor.

Kotler y Armstrong (2012) indican que la publicidad es "cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador" (p. 436).

Del mismo modo, explican que la publicidad no es una herramienta utilizada solo por anunciantes, sino también por organizaciones sin fines de lucro, profesionales y agencias sociales que buscan persuadir y dar información sobre sus productos, servicios e ideas a un grupo específico (Kotler y Armstrong, 2012).

### 2.1.2 Orígenes de la publicidad

Russell, Lane y Whitehill (2005) dividen los fundamentos de la publicidad en cuatro periodos: la era del pre *marketing*; la era de la comunicación en masa; la era de la investigación y, por último, la era interactiva.

En la época prehistórica y hasta la mitad del siglo XVII, cuando comenzó el intercambio de productos, tanto compradores como vendedores se comunicaban de manera muy sencilla, ya que para ese periodo los medios que se conocían eran las tablillas de barro, los pregoneros y los letreros de las tabernas. Este fue el periodo que se conoció como la era del pre *marketing*.

No obstante, a medida que pasaban los años, desde 1700 hasta las primeras décadas del siglo XX, se conoció lo que se denomina como la era de la comunicación en masa.

Durante ese periodo, los publicistas comenzaron a llegarle a segmentos de la población cada vez más grandes. De esta manera, se originó la aparición de periódicos masivos, alrededor de los años 1830-1840, y seguidamente, varias revistas nacionales. Para la década de 1920, la radio marcó el comienzo de la radiodifusión; mientras que la publicidad era entregada de manera gratis en muchos hogares estadounidenses.

Por otra parte, en la era de la investigación, como lo indica el nombre, se basó en adquirir información general acerca de la edad, sexo y ubicación geográfica del consumidor. Sin embargo, hoy en día, la investigación de la publicidad se enfoca más en la conducta de compra del consumidor; su razón, su estilo de vida y motivaciones.

Por último, se presenta a la era interactiva como una era en la que apenas se está embarcando. Próximamente, los medios masivos dejarán de enviarle mensajes unidireccionales a su audiencia porque el consumidor, gracias a la gran información personalizada que obtiene el publicista sobre ellos, comenzará a utilizar la comunicación de manera participativa, controlando cuándo y dónde permitirán que los medios lleguen a ella.

### 2.1.3 *Evolución de la publicidad*

La publicidad apareció como resultado de, por lo menos, cuatro hechos destacados que, según O'Guinn, Allen y Semenik (1999), vienen definidas por la aparición del capitalismo; la Revolución Industrial; la determinación de los fabricantes para dominar el canal de distribución y la aparición de los medios masivos de información modernos.

El primer hecho está relacionado con el capitalismo. La publicidad, para que desarrolle su papel destacado en la sociedad, debe apoyarse en un sistema económico. Es necesario que las empresas estimulen la demanda de bienes o servicios, mediante la obtención de recursos, para atraer capital hacia sí misma.

La Revolución Industrial, por su parte, comienza a mitad del siglo XVIII en Inglaterra y se extiende lentamente por Estados Unidos hasta principios del siglo XIX, cuando la guerra anglo-estadounidense de 1812 impulsa la producción nacional. Este hecho ayudó en la aparición de la publicidad, al momento en que la oferta incrementa para proveer de manera masiva los bienes que requerían la estimulación de la demanda (O'Guinn, Allen y Semenik, 1999).

Por ejemplo, la aparición del ferrocarril en el año 1869, fue considerado como una red de distribución que ayudó a movilizar grandes cantidades de bienes. Este suceso produjo cambios en el ámbito económico y social, provocando que las mismas empresas tuvieran que acudir a esa herramienta llamada publicidad.

Por otra parte, cuando un fabricante es capaz de estimular una demanda con resultados significativos para una marca, también es capaz de dominar el canal de distribución. Es por esta razón que uno de los factores que determinó este hecho fue la estrategia de manejo de marcas de productos, donde los fabricantes crearon nombres

de marcas de tal manera que los consumidores pudieran identificar sus artículos. Levi's fue uno de los primeros en el año 1873.

Finalmente, para O'Guinn, Allen y Semenik (1999) el cuarto acontecimiento que trajo consigo la publicidad fue la aparición de los medios masivos de comunicación. Para el año 1844, cuando se inventó el telégrafo, se puso en marcha una revolución de comunicaciones. Sin embargo, la aparición de revistas de gran circulación fue lo más importante, ya que los anuncios comenzaron a llegar a un público más amplio y los productos que antes no estaban a disposición de todos, empezaron a estarlo.

## *2.2 Tipos de publicidad*

Actualmente, la publicidad tiene diferentes enfoques, tal como señala Russell, Lane, Whitehill (2005) y Wells, Moriarty y Burnett (2007); las cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías:

### *2.2.1 Publicidad para el consumidor*

La publicidad detallista está realizada por un comerciante para informarle al consumidor sobre las características de un producto o mercancía que esté en venta; así como otro tipo de información referente a la tienda. Por otra parte, la publicidad de producto final está enfocada en generar la demanda por parte de los consumidores a un producto, al promocionar una de las partes o ingredientes que lo componen.

No obstante, aquella publicidad que llega directamente al consumidor, ya sea a través del correo directo; televisión; revistas; periódicos y la radio, es conocida como publicidad de respuesta directa.

### *2.2.2 Publicidad de negocios*

La publicidad negocio a negocio, conocida también como B2B -*business to business*- es utilizada por una empresa o negocio para comunicar a otro sobre la venta de un producto o servicio que pueda resultarle útil. Mientras que, la publicidad de comercio,

destaca las características y beneficios que posee un producto, además del apoyo publicitario que puede recibir el comerciante mayorista o minorista por parte del fabricante.

Por otra parte, la publicidad industrial está dirigida a los fabricantes que necesitan adquirir materia prima, maquinaria o aquellos equipos indispensables para la producción de aquellos bienes que comercializan. Además, la publicidad profesional se enfoca en aquellas profesiones laborales que tienen la facilidad de recomendarles a sus clientes el uso de un producto o servicio.

Finalmente, la publicidad institucional o corporativa tiene como finalidad fundar la identidad de una organización para forjar empatía con un público sobre una posición que tiene la organización con respecto a un tema.

### *2.2.3 Publicidad de no-productos*

Para Russell, Lane, Whitehill (2005) y Wells, Moriarty y Burnett (2007) la publicidad de ideas tiene como propósito estimular un pensamiento o ideología, en lugar de promocionar un producto. Asimismo, la publicidad de marca tiene como finalidad construir y establecer, a largo plazo, la identidad de una marca.

La publicidad de servicio está enfocada únicamente en la promoción o anuncio de un servicio. A diferencia de esta, aquellas comunicaciones expresadas con el objetivo de aportar a una causa social se denominan como publicidad de servicio público.

La publicidad sin fines de lucro es utilizada por ese tipo de organizaciones que comunican sobre voluntariados, donaciones y otros movimientos que realicen, de tal manera que las personas puedan contribuir en su programa. Mientras que, la publicidad gubernamental es utilizada únicamente para promover una serie de programas, entes gubernamentales y servicios beneficiosos.

### 2.3 Medios de comunicación

Wells, Moriarty y Burnett (2007) explican que hoy en día la sociedad convive en una red de medios que divulgan y facilitan la presencia de noticias, publicidad e información. La publicidad, además, realiza estratégicamente un surtido de varios tipos de medios para poder alcanzar su *target* de una manera efectiva.

Al hablar de medios de comunicación, se habla de “mecanismos que permiten la diseminación masiva de información facilitando la construcción de consensos sociales, la construcción y reproducción del discurso público y ciertos niveles de interacción principalmente de los nuevos medios independientes, alternativos y comunitarios” (Raboy y Solervincens, 2005, para.4).

Rojo (2005), por su parte, señala que los medios de comunicación son un instrumento de socialización, que poseen información vital para los seres humanos y que facilitan ciertas construcciones mentales, por donde transcurre luego el pensamiento de las personas.

No obstante, en el código de ética de ANDA-FEVAP (1992) el concepto se define como:

Todo aquel que se utiliza para difundir el mensaje publicitario sea impreso, electrónico, radioeléctrico, independientemente de las técnicas que se empleen o de su condición privada o pública y de las normas o maneras que utilice el anunciante, por sí mismo o por intermediación, para el pago de los espacios contratado (p.143)

De esa manera, con un punto de vista enfocado más hacia la mercadotecnia, Thompson (2006) indica que los medios de comunicación son más bien el “canal que mercadólogos y publicistas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta” (para.1).

En cuanto a los medios impresos, Boni (2008) plantea que estos tienen la capacidad de dirigirse selectivamente a determinadas audiencias para lograr la máxima exposición del producto. Entre los medios de comunicación impresos se destaca la prensa diaria, que son publicaciones en papel, y que están destinadas principalmente a difundir información o noticias.

No obstante, Wells, Moriarty y Burnett (2007) comentan que, los anuncios impresos encontrados en periódicos, revistas, carteles y otras superficies físicas, se conocen como publicidad impresa. Estos brindan mayor cantidad de información detallada, son duraderos y pueden ser observados repetidamente por parte de la audiencia, permitiendo que el mensaje se entienda más a fondo.

Sin embargo, Rojo (2005) explica que el consumidor ha variado sus hábitos de lectura, generando una evolución en la actividad periodística debido al avance tecnológico. Como consecuencia, el lector ha comenzado a utilizar los nuevos medios audiovisuales: radio, cine, tv e internet, donde las herramientas digitales juegan un papel importante por el hecho de permitirle seleccionar, de manera rápida y sencilla, lo que se desea conocer.

En ese sentido, Leñero y Marín (1986) plantean que los jóvenes si bien no son compradores de prensa diaria, estimulan su compra. Por esta razón, los periódicos tienen el reto de captar o mantener ese mercado en esta era digital, ya que los medios digitales tienen la ventaja de poder emitir una noticia a solo minutos de haber transcurrido el hecho.

Por otra parte, aquellos que pueden transmitir sonidos o imágenes electrónicamente, son conocidos como medios de transmisión; que a diferencia de un medio estático, estos son dinámicos, efímeros e involucran a otros sentidos sensoriales, además de la lectura, para ser percibidos (Wells, Moriarty y Burnett, 2007).

En conclusión, independientemente de la manera que se transmita la información, “si no es posible traducirlo en un código simbólico común, no comunica” (Fernández, 1996, p.18). Incluso, para que se produzca ese proceso comunicativo, “es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso” (Fernández, 1996, p.19).

### 2.3.1 *Medios convencionales*

La publicidad tradicional, medios convencionales o *above the line*, es definida por Pérez (2002), como aquella que utiliza medios masivos para comunicar los mensajes publicitarios, es decir, la televisión, prensa, radio, cine y publicidad exterior.

Estos medios se caracterizan por ser impersonales, ya que no se conoce con exactitud quiénes reciben el mensaje. Por ende, este tipo de publicidad no puede ser personalizada ni controlada, ya que “se tiene el dominio del mensaje que se emite (forma; contenido; duración o tamaño; etc.), el momento o lugar donde se emite y su frecuencia de emisión” (Pérez, 2002, p.16).

Entre los diferentes tipos de medios convencionales, Wells, Moriarty y Burnett (2007) indican que los periódicos están dirigidos a un público extenso, sin embargo, poseen selectividad de mercado, lo que facilita la comunicación a unos consumidores en específico. En la parte negativa, los periódicos pueden saturarse de anuncios, tienen duración limitada y poseen baja calidad.

Asimismo, García-Uceda (2011) comenta que para el receptor, la prensa es un medio con alto nivel de credibilidad, convirtiéndolo así en el medio informativo por excelencia. A la hora de publicar, ofrece elección de espacios y paginación, lo cual la hace perfecta para el desarrollo de campañas sorpresas o intriga. Además, le proporciona al lector mayor recordación de la información publicitaria, ya que puede conservar el aviso.

Otro tipo de recurso es la revista. Rodríguez, Suárez y García (2008), explican que existe una gran diversidad especializada, la cual permite alcanzar segmentos definidos. También poseen permanencia y es considerada un medio portátil de gran longevidad. Del mismo modo, definen que la revista “construye un bloque de medios de comunicación heterogéneos en su composición, contenido y relevancia” (p.141).

Por otra parte, Wells, Moriarty y Burnett (2007) señalan que la publicidad exterior, así como las vallas o carteles, y anuncios en distintas estructuras como quioscos o vehículos es un medio que posee un alto impacto y tiene larga duración. Permite el posicionamiento de una marca, así como el reforzamiento de una campaña realizada en otros medios. A

pesar de esto, la audiencia puede que no tenga mucho tiempo para detallarlos o siquiera observarlos, por lo que es considerado un medio pasivo.

Sin embargo, García-Uceda (2011) expresa que la publicidad exterior es el medio más antiguo utilizado por el hombre. Posibilita la difusión del mensaje en diferentes zonas de interés comercial. Incluso, pudiera estar cerca del punto de venta para fortalecer la decisión de compra. Este tipo de publicidad la expone como “una estructura heterogénea cuya característica más clara es la de ubicarse fuera de nuestras casas” (p.401).

La radio es otro medio convencional, más económico, que permite llegarle a un *target* específico. Utiliza la imaginación del oyente para que desarrolle sus propias imágenes mentales. Sin embargo, sus mensajes son realmente efímeros, existe una gran saturación y la falta de visuales dificulta la estimulación de los consumidores (Wells, Moriarty y Burnett, 2007).

Del mismo modo, García-Uceda (2011) destaca la inmediatez que posee la radio y el carácter local del mismo, ya que es aprovechado por anunciantes tanto locales como nacionales, para conectar con todas las estaciones de radio o emisoras de gran parte del país.

La televisión, según Wells, Moriarty y Burnett (2007), es utilizada porque permite relatar historias, generar expectativas y posee un gran impacto visual. Es un medio con alta penetrabilidad, ya que la mayoría de los hogares posee un televisor. No obstante, sus costos de producción son muy elevados y también padecen de saturación comercial.

Rodríguez, Suárez y García (2008) agregan que la televisión es un medio flexible desde el punto de vista creativo. Es valorado por los anunciantes porque puede llegarle a una gran cantidad de personas al mismo tiempo. Además, posee un nivel de influencia sobre el espectador, ya que está presente durante todo el día.

En cuanto al nivel de atención prestada, los anuncios emitidos en el cine son mucho mayor, además que posee una audiencia cautiva. También se utiliza la herramienta del *brand placement* que consiste en que el producto de una empresa sea expuesto en una película, mostrando el uso del producto de una forma más auténtica (Wells, Moriarty y Burnett, 2007).

Según Rodríguez, Suárez y García (2008), el cine cuenta con grandes características como brindarle al espectador una imagen y sonido de alta calidad; y resta las posibilidades de ignorar la publicidad, debido a que el público no puede cambiar el canal o pasar la página como sucede en los medios anteriores.

Es un hecho que la publicidad tradicional tiene un gran nivel de efectividad gracias a su alcance, frecuencia y variabilidad. Lo importante a destacar es que con el uso de estos medios, se pueden construir marcas y lograr mantenerlas, con el tiempo, en la mente de los consumidores.

### 2.3.2 *Medios no convencionales*

Pérez (2002) describe a los medios no convencionales o *below the line* como cualquier tipo de acción publicitaria que se realiza fuera de los medios masivos. Son personales y buscan “individualizar a los clientes efectivos y potenciales (...) [a través de] cada componente de la oferta (precio, producto, distribución, comunicación y servicio)” (p.17).

Chong (2007) explica que la finalidad de la publicidad BTL es construir relaciones con el consumidor, ya que permite conocer tanto sus gustos como necesidades. No obstante, asegura que este tipo de medio es un complemento de la publicidad tradicional.

Por otro lado, según estudio realizado por Herrero (2011), los medios no convencionales son aquellos métodos alternativos más directos ante la pérdida de eficacia de los medios masivos. Además, indica que es una comunicación participativa, ya que existe la posibilidad de poder interactuar con los usuarios.

Años más tarde, Navarro (2014) argumenta que la creatividad e ingenuidad son protagonistas en este tipo de medio, ya que “en los últimos cinco años, el anunciante ha abierto su presupuesto de comunicación a las pequeñas piezas que se hacen grandes cuando tocan las manos de los posibles compradores” (p.175). Asimismo, los anunciantes pueden difundir mensajes de manera más eficaz debido a la interactividad y fidelidad, ya que conocen lo que el consumidor quiere y necesita.

En este sentido, tanto Chong (2007) como Herrero (2011), parten de la idea de que el medio BTL ha de complementarse con el medio tradicional y que es algo alternativo cuando los medios masivos pierden su efectividad. Navarro (2014), por su parte, también enfatiza que a pesar de su gran relevancia, la publicidad BTL no tendría la misma eficacia por sí sola, debido a que una campaña efectiva ha de empezar por arriba –medios masivos- y basarse de los medios no convencionales.

Dentro de este tipo de medio se encuentra el *marketing* directo que, según Herrero (2011) engloba al *mailing* personalizado, el cual envía información de manera adaptada, según la necesidad del cliente; buzones y folletos; catálogos; y *marketing* telefónico, donde se utiliza el teléfono como medio publicitario para realizar, por ejemplo, encuestas.

García-Uceda (2011) señala que este tipo de BTL es de fácil medición, muy eficaz y genera interactividad porque transmite un mensaje directo y una respuesta inmediata.

A pesar de que el *marketing* directo no tenga un alcance amplio como algún otro medio masivo, esta característica distintiva es quién le permite conocer y analizar su competencia, a través de la personalización, para llegarle al *target* de manera diferente.

La promoción en punto de venta o *merchandising*, por su parte, se presenta de distintas formas. Puede ser mediante el uso de la animación en el punto de venta, donde se hace uso de elementos activos e interactivos para atraer la atención del cliente; las tarjetas de fidelización, para favorecer al usuario; los regalos publicitarios, como la entrega de artículos promocionales de manera gratuita; y juegos promocionales, como sorteos y concursos para ganar algún premio referente al producto o servicio (Herrero, 2011).

Del mismo modo, Pérez (2002) la define como una publicidad donde el impulso de compra viene originado por el uso de mensajes y piezas publicitarias que han de llamar la atención del consumidor, y no por la publicidad directa que incita la adquisición o consumo del producto. Además, vigoriza las acciones promocionales porque pertenece a una estrategia de mercadeo integrado.

Las relaciones públicas son otro medio no convencional. Entre sus funciones principales está la publicidad no pagada o *publicity*, la cual desea “conseguir espacios gratuitos en los medios de comunicación de masas, con objeto de promocionar o dar imagen de empresa, marca, producto, lugar o persona” (Pérez, 2002, p.139).

No obstante, Herrero (2011) cuando hace referencia a este tipo de publicidad alternativa, se refiere a ferias y exposiciones de eventos comerciales de corta duración, cuyo objetivo primordial es la exhibición de sus productos. Dentro de ella incluye el patrocinio, donde la empresa o institución apoya económicamente una actividad que le es ajena, a cambio de cierta publicidad.

Por otra parte, para Kotler y Keller (2012) el patrocinio tiene como objeto fortalecer la imagen corporativa, ayudando a que las empresas transmitan un mensaje más favorable y prestigioso. Aquí es importante que se genere experiencias, a través de sentimientos emocionantes, para así vincular el recuerdo directamente con la marca.

El evento, así como lo indica Schultz y Robinson (1995) es una actividad dentro de la estrategia de promoción porque requiere de planificación, impulsa la venta y genera ganancias.

Sin importar el tipo de evento, sean festivales, fiestas o ferias, Pérez (2002) señala que es un medio rentable, ya que el uso de espacios temporales genera cercanía con el consumidor. Además, su efectividad puede ser medible a través del rastreo de contactos establecidos anteriormente a la actividad.

Finalmente, Herrero (2011) explica que también se encuentran los medios específicos como el internet y el *marketing* móvil. El internet es de carácter interactivo, donde se evidencian las cuatro P del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción; hasta llegar a las cuatro F, según Paul Fleming: flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización. Mientras que, el *marketing* móvil se evidencia mediante el uso de mensajes de texto, internet móvil y aplicaciones.

La publicidad en internet, según García-Uceda (2011), es una herramienta efectiva y rentable en comparación con los costos de los otros medios. Es la unión de distintas

estrategias y tiene como ventaja la capacidad de comunicarse positivamente a través de imágenes y mensajes que generan recuerdo en la mente de los consumidores, favoreciendo así la intención de compra.

Igualmente, Pérez (2002) explica que “siendo solo accesible a internautas, la cobertura se limita a un público concreto, que aunque en general es de medio y alto poder adquisitivo, sigue siendo limitado en número” (p.175).

Es decir, la publicidad en internet puede considerarse como una alternativa rentable y efectiva, pero continúa teniendo un alcance segmentado como otros medios no convencionales. Sin embargo, puede generar un alto nivel de efectividad a través de estrategias de contenido mucho más dinámicas y en tiempo real.

Por otro lado, Pérez (2002) realiza una clasificación sobre este tipo de publicidad, las cuales divide en:

- *Banners*: ventanas publicitarias, en forma rectangular, que se activan al hacerles clic.
- *Cookies* explícitas: anuncios que se activan en ciertas páginas web y se mantienen resguardadas hasta que se haga algo con esa información.
- *Pop-up*: espacio medido en píxeles que, al hacerle clic, accede a un enlace de contenido.
- *Interstitials*: publicidad expuesta mientras se espera a que aparezca el contenido.
- *Splash screens*: películas de pocos segundos.
- Patrocinio: acuerdo entre el anunciante y propietario web para que la imagen de una marca o producto esté en su página.

En cuanto a las cuatro P del *marketing*, Kotler y Armstrong (2012) las define como un conjunto de herramientas que, juntas, forman la mezcla o *mix* de *marketing* de una empresa. Por esta razón, el producto satisface la necesidad del cliente. El precio es la oferta, es decir, el costo del producto. La plaza es la distribución del producto, y la promoción es la comunicación atractiva con el público meta sobre la oferta, para que pueda persuadirlos de sus ventajas.

En este sentido, la empresa debe estar compuesta por cada herramienta del *mix de marketing* para comunicar y entregarle valor a sus clientes (Kotler y Armstrong, 2012).

Por otra parte, las cuatro F de la mercadotecnia en internet, según Fleming y Alberdi (2000) son fundamentales para aprovechar la publicidad en este medio.

El flujo es definido como el estado mental al que entra un cibernético en dos condiciones: si existe una amplia posibilidad de interacción y si hay un alto nivel de interés en la información. La funcionalidad sucede cuando una web es eficaz y sirve para orientar al usuario. El *feedback*, cuando se recibe la opinión del cliente con respecto al producto; y la fidelización cuando finalmente se establece un diálogo con el cliente para que aporte ideas y se sienta identificado con el producto (Fleming y Alberdi, 2000).

## 2.4 *Agencias de publicidad*

En este contexto, Russell, Lane y Whitehill (2005) señalan que:

Una agencia de publicidad, como la define *American Association of Advertising Agencies*, es un negocio independiente, compuesto por gente creativa y de negocios, quienes desarrollan, preparan y colocan la publicidad en medios publicitarios para los vendedores que buscan encontrar clientes para sus bienes o servicios (p. 137)

A su vez, Wells, Moriarty y Burnett exponen que “contratar una agencia tiene cuatro beneficios principales: brindar servicios especializados, consejo objetivo, personal experimentado y una administración a la medida de todas las actividades y del personal de publicidad”. Y, en definitiva, una agencia de publicidad “interpreta la visión creativa del cliente y lo ayuda a alcanzar sus metas publicitarias” (2007, p.47).

Según el Diccionario J. Walter Thompson (2003), una agencia de publicidad es una empresa que le realiza al cliente campañas y asesoramientos en todos los aspectos comunicacionales. No obstante, por la amplia gama de servicios de comunicación que puede ofrecer una agencia, se creó un documento elaborado por el británico J. Adnum y

el francés H. Hénault, y aprobado por la Cámara de Comercio Internacional en 1960, que define las cinco funciones básicas de una agencia de publicidad:

- Ayudar al anunciante en el estudio del producto, mercado y distribución.
- Entender y tutelar los mensajes publicitarios, la investigación sobre los medios de difusión y los estudios de comunicación de la competencia.
- Construir un plan de comunicación.
- Inspeccionar y estar al tanto de la campaña.
- Combinar, de manera efectiva, la publicidad con el resto de actividades que favorecen a la promoción e imagen de la marca o producto.

En otras palabras, las agencias de publicidad buscan orientar y ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos específicos, en un periodo determinado, mediante el uso de los distintos servicios especializados que ofrece.

#### 2.4.1 *Tipos de agencias*

Wells, Moriarty y Burnett (2007) dividen a las agencias en servicio completo, y especializadas. La primera desempeña trabajos de administración de cuenta, servicios creativos, planeación y compra de medios, y planeación estratégica de cuenta; mientras que la segunda decide alejarse del enfoque tradicional y se especializa en ciertas áreas, audiencias, industrias y mercados.

No obstante, García-Uceda (2008) explica la razón del surgimiento de varios tipos de agencias de publicidad:

La diversificación de su oferta de servicios, la necesidad de adquirir un grado de especialización y el actual vacío legal sobre los distintos tipos de agencias existentes es lo que ha modificado las estructuras, las características y las funciones de las tradicionales agencias (p.152)

De esa manera, los diferentes tipos de agencias de publicidad para García-Uceda (2008) son las agencias tradicionales o convencionales; *boutiques* creativas; agencias

pertenecientes a los anunciantes o agencias integradas; agencias especializadas, y agencias de medios.

Las agencias tradicionales o convencionales son aquellas agencias que le ofrecen al cliente un servicio completo: creación, medios, investigación, relaciones públicas y promociones. Las *boutiques* creativas, por su parte, se especializan en la realización de uno o varios servicios, sin prestarlos por completo. Su principal servicio es desarrollar las estrategias de las campañas.

Las agencias integradas, para García-Uceda (2008) son propiedades de los mismos anunciantes, con el fin de hacerle publicidad a la empresa. Sin embargo, cuenta con una entidad jurídica y capital independiente. En cambio, las agencias de medios están ligadas a los anunciantes y medios de comunicación, los cuales se ocupan de ofrecer un servicio de investigación, planificación de medios y compra masiva de espacios publicitarios.

Por otra parte, las agencias especializadas se dividen en cinco tipos: agencias de comunicación global, agencias de *marketing* directo, agencias de promociones, agencias de relaciones públicas y agencias de patrocinio (García-Uceda, 2008).

La primera es una agencia enfocada en la presentación y difusión de información, ofreciendo servicios integrales de comunicación, identidad corporativa, eventos de comunicación, publicidad *on-offline* y proyectos web.

Las agencias de *marketing* directo, según García-Uceda (2008) producen actividades interactivas, ya sea de publicidad, de promoción y de venta. Estas permiten construir una comunicación personal con un público determinado a través del teléfono, correo o por internet, primordialmente.

Las agencias de promociones crean y ejecutan actividades con el objetivo de impulsar la venta de los productos a corto plazo, apoyándose en su red de ventas para un anunciante o una agencia. Actúan sobre los canales y el consumidor final, haciendo uso de los descuentos, regalos, envíos de muestras, vales de descuentos, concursos, entre otros.

Las agencias de relaciones públicas se dedican a realizar tareas que establezcan, mantengan o modifiquen las relaciones y la imagen que el público tiene sobre el

anunciante, organismos o personas. Mientras que, las agencias de patrocinio buscan facilitar la conexión entre las personas que realizan alguna actividad, ya sea cultural, deportiva o artística, con los anunciantes dispuestos a financiar esas actividades (García-Uceda, 2008).

## *2.5 Plataforma digital*

Plataforma digital puede definirse como un sistema tecnológico inteligente, que gestiona activamente la transmisión de datos, y donde existe un intercambio de contenido y servicios de manera complementaria por parte del dueño de la plataforma y los usuarios (Varela, 2010).

Asimismo, Varela (2010) se refiere a ella como un sistema que le brinda la posibilidad al usuario de poder acceder a diferentes aplicaciones a través de internet. Además, sus innovaciones tecnológicas no han dejado de estar presentes dentro del campo laboral, simplificando de esta manera la producción y manifestación de los mensajes.

En su texto, Varela (2010) explica que con el tiempo, estas plataformas han ido evolucionando. Cada vez más existen múltiples funcionalidades para encontrar aquellos productos o servicios preferidos por el consumidor ante la saturación que existe en internet.

En otras palabras, lo digital ha ordenado el contenido en internet para generar espacios demarcados. Es decir, facilita el acceso de oferta y demanda de forma ordenada, y sin dejar a un lado el gran valor de negocio-rentabilidad que la misma plataforma ofrece. Por ejemplo, la atención del público se concentra en rentabilizar los contenidos, y la publicidad en ofrecer alternativas para el negocio de pago (Varela, 2010).

Por otra parte, agrega que gracias al uso de las plataformas digitales, las empresas tienen la oportunidad de crecer porque son capaces de llegarles a distintos clientes del mundo, teniendo en cuenta que pueden acceder a cualquier tipo de información a través del internet.

Sin embargo, para entender mejor este concepto, es fundamental definir las Tecnologías de la Información y Comunicación, también conocidas como las TIC, ya que son herramientas que permite tener un fácil acceso a toda la información que se encuentra en internet, de manera rápida y sencilla. Romaní (2009) realiza una propuesta para definir este concepto como:

[Aquellos] dispositivos tecnológicos (*hardware* y *software*) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento (p.313)

En este sentido, la plataforma digital comprende una variedad de sitios tecnológicos relacionados con el internet, su uso y los diferentes recursos y técnicas implementadas tanto en el procesamiento, como almacenamiento y difusión de la información.

### 2.5.1 *Marketing digital*

El *website* de Mesa editorial Merca2.0 (2013) se encarga de ofrecer tres definiciones sobre el *marketing* digital. La primera, por Alex Chris de Reliablsoft.net, se refiere a:

La construcción de conciencia y promoción de una marca usando todos los canales digitales disponibles: Web, SEM (que incluye el SEO y el sistema de publicidad de pago por click), *smartphones*, mercados móviles (Google Play, Apple Store), *marketing* por *e-mail*, *banners* publicitarios *online* y *social media* (para.3)

La segunda es definida por el Diccionario de Negocios, el cual explica que el *marketing* digital es la promoción que se le hace a un producto o marca, a través de las herramientas digitales, y sirve como parte de la estrategia para generar refuerzo cuando se utilicen medios masivos como la radio y televisión.

La tercera, y última definición por la Mesa editorial Merca2.0 (2013), es de Techopedia, una enciclopedia virtual especializada en contenidos de negocios, donde el *marketing* digital está determinado por “diferentes técnicas promocionales enfocadas a alcanzar clientes mediante vías tecnológicas” (para.5). Asimismo, explica que su principal medio es el internet, el cual permite una segmentación específica, medición de alcance e interactividad.

Por otra parte, Mejía (2017) se refiere al *marketing* digital como “el uso de Internet y las redes sociales con el objetivo de mejorar la comercialización de un producto o servicio” (para.1).

Al mismo tiempo, afirmando que este medio es un complemento de la publicidad tradicional y no un sustituto, Mejía (2017) indica que su importancia prevalece en las siguientes características:

- Medición: en una estrategia de *marketing* digital se puede calcular el resultado de manera más fácil.
- Personalización: las empresas conocen a quiénes llegarle y cómo. Por eso, buscan hacerlo de manera única y diferente.
- Visibilidad de la marca: las personas, hoy en día, antes de comprar un producto indagan sobre él en internet. Por esta razón, si una empresa no está en internet simplemente “no existe”.
- Captación y fidelización con clientes: el *marketing* digital ayuda afinar la relación con clientes actuales y captar la atención de un posible comprador.
- Aumento de las ventas: es probable que el *target* de la marca esté en el mundo digital y vea su producto o servicio.
- Crea comunidad: si bien el *marketing* digital engloba al *marketing* en redes sociales, en este último es muy fácil que suceda una interacción con el usuario, creando entonces un vínculo emocional entre la marca y su comunidad.

- Alcance: las redes sociales como canal pueden posicionar a la marca a través de una segmentación específica.
- Experimentación: en este medio se puede comprobar cuál estrategia ha sido efectiva y cuál no en un tiempo real, ya que existe una retroalimentación por parte del usuario.
- Costo accesible: a diferencia de la publicidad en los medios tradicionales, el *marketing* digital ofrece un costo inferior.

Por su parte, Dell'Anno (2008) se refiere al *marketing* digital como “el método para identificar la forma más eficiente de producir valor [para] que pueda ser percibido por el mercado por medio de herramientas digitales” (para.3).

Asimismo, indica que a pesar de tener una definición parecida a la publicidad tradicional, lo que la diferencia es el cambio que existe tanto en las limitaciones de los medios como en la de productos. Es decir, las herramientas digitales se reproducen mucho más rápido que los medios tradicionales y por esta razón, la manera de interactuar es completamente diferente.

En el caso del producto, sucede el fenómeno denominado *Long Tail* o “Larga Cola”, el cual expone que al no tener delimitado el almacenamiento de productos de menor popularidad, estos comienzan a ser más accesibles y hace posible el desarrollo de más productos en el mercado (Dell'Anno, 2008).

De igual forma, asegura que la personalización es otro factor que diferencia el *marketing* 2.0 del resto ya que, en el entorno digital, la marca logra desarrollar una experiencia única con el usuario.

Con respecto a la comunicación, Dell'Anno (2008) argumenta lo siguiente:

La publicidad y la comunicación cambian totalmente en el entorno digital. En este podemos realizar un trabajo mucho más interesante que suma valor para la empresa y para el cliente. Si conseguimos entender a quién está del otro lado mediante el uso de bases de datos y de información que se

retroalimente desde los comportamientos de otros usuarios de los cuales podemos transpolar similitudes, los resultados de las acciones aportarán un valor muy superior tanto para la empresa, generando más ventas y más rentables, como para el cliente, a quien le ahorramos tiempo al presentarle propuestas más adecuadas y le ofrecemos oportunidades alineadas con sus preferencias (para.10)

Por otro lado, Santa María (2014) se refiere al *marketing* digital como el desarrollo de estrategias tradicionales en los medios digitales, es decir, todos los procesos que se llevan a cabo en el mundo *offline* son trasladados al mundo *online*.

A su vez, asegura que es un medio personalizado porque cada usuario recibe información sobre aquello que le interesa y prefiere a través de las herramientas digitales; y masivo, ya que se le puede llegar a una gran cantidad de personas a través de la inversión, bien sea por patrocinio o redes sociales. Sin embargo, la estrategia ha de ser integral, eficaz y atractiva para que el usuario no la rechace. Esto se logra a través de las 4 F's: flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización (Santa María, 2014).

### 2.5.2 *Redes sociales*

Las redes sociales son, según Calvo y Rojas (2009) “una comunidad en la cual los individuos están conectados de alguna forma, a través de amigos, valores, relaciones de trabajo, o ideas” (p.68).

En otras palabras, ambos autores las clasifican hoy en día con el nombre de plataforma web porque permite acceder a la información del usuario y conectarse con él, a través de distintas formas de comunicación.

En las redes sociales, la información publicada y el enlace que existe entre los usuarios son infinitas, pero estos no necesariamente presentan un tema en común. Sin embargo, cuando se hace referencia a comunidades virtuales, estas son un grupo de

personas que comparten mismos intereses, experiencias y opiniones (Calvo y Rojas, 2009).

Del mismo modo, Castelló (2010) explica que, las redes sociales han originado cambios en las empresas a la hora de ejecutar estrategias publicitarias, ya que además de brindar servicios tradicionales, ofrecen interacciones que le suman valor y contenido a cada uno de los usuarios. En este sentido, los anunciantes procuran conseguir mayor rentabilidad a un costo de inversión inferior, de tal forma que a través de sus mensajes virales, alcancen la fidelización de los clientes y la diferenciación de la marca.

Por otra parte, Delgado-Flores y Díaz (2010) señalan que las redes sociales facilitan la conexión entre las personas, ya que le brindan al usuario la posibilidad de crear su identidad digital para existir en la red. Además, esto podría permitirles que se relacionen e interactúen unos con otros, creando una experiencia digital.

#### 2.5.2.1 *Twitter*

Para explicar Twitter, Gil (2009) indica que es un *mix* de red social, *e-mail*, y microblog. Con un espacio de 140 caracteres, el usuario puede escribir información relevante y conseguir seguidores que puedan leer lo que este publica.

Asimismo, los usuarios registrados en esta red social han establecido sus propias normativas para compartir contenido, según sean sus intereses. Sin embargo, la sencillez es una parte fundamental de Twitter, ya que se trata solo de comunicación (Gil, 2009).

Del mismo modo, Gil (2009) explica que Twitter:

Te permite ponerte a ti o a tu empresa delante de tu público objetivo de manera que puedas conectar con ellos y comenzar una relación en la que cada mensaje enviado cuenta, y puede llevarte a conectar con más gente, o por el contrario, puede terminar con todas tus conexiones (p.5)

Por otra parte, Orihuela (2011) asegura que las bases de esta red social se encuentran en la simplicidad, el movimiento que existe entre la producción y el consumo de los mensajes, y la estructura de la mensajería y web. Además, la mensajería es proyectada a escala global de manera instantánea, haciendo que cada usuario decida qué hacer, cuáles cuentas seguir y cómo acceder a esos mensajes.

En términos de negocios, siendo esta red social una oportunidad para las empresas, Merodio (2010) explica que, para lograr su efectividad, es necesario realizar preguntas y ofrecerles respuestas a los clientes; compartir novedades sobre la empresa y sus productos o servicios; compartir información interesante, y realizar encuestas. Esto con la intención de hacer sentir a la comunidad atendida e identificada.

### 2.5.2.2 *Facebook*

La Universidad de Málaga, UMA (2010) define Facebook como una “herramienta social que pone en contacto a personas con sus amigos y otras personas” (p.27). Los usuarios utilizan este medio para compartir imágenes, videos y enlaces con sus amigos; conocer más sobre estos, y estar al tanto de lo que sucede en el día a día.

A su vez, Merodio (2010) asegura que Facebook es una red social que permite “encontrar amigos, compañeros con gustos similares o encontrar oportunidades de negocio” (p. 25). Es una red que ofrece un intercambio constante de información.

Del mismo modo, para sacarle el máximo provecho a esta red social, Merodio (2010) recomienda utilizar los anuncios patrocinados de Facebook, ya que estos facilitan la visibilidad del mensaje en la audiencia. Es decir, “te permiten segmentar el público objetivo hasta niveles muy profundos y podrás elegir entre dos formas de pago: CPC (coste por click) o CPM (coste por mil impresiones)” (p.37).

Por otra parte, en el VIII Observatorio de Redes Sociales, realizada por The Cocktail Analysis (2016) se llegó a la conclusión que para ese año, Facebook se conserva como la Red por excelencia, ya que cuenta con un 88% de usuarios activos. Asimismo, expone que la conexión en esta red social tiene un estimado de seis horas diarias.

### 2.5.2.3 Instagram

En el sitio web de Instagram, sus creadores Kevin Systrom y Mike Krieger se refieren a ella como una comunidad donde millones de personas capturan y comparten momentos al instante ([www.instagram.com](http://www.instagram.com), s.f, traducción propia).

Asimismo, Hatch (2013) en el *website* de Mesa editorial Merca2.0, indica que Instagram es una red social en la que sus usuarios interactúan a través de imágenes. En este sentido, explica que el contenido visual es mucho más llamativo que el texto y que, estar presente en esta red social de fotografía, es una buena opción para las estrategias de *marketing*, siempre y cuando se entienda su objetivo.

Por otra parte, en el VIII Observatorio de Redes Sociales, realizada por The Cocktail Analysis (2016), Instagram obtuvo una penetración de 11 puntos porcentuales, con un 41% de usuarios activos en esta red social. Para ese momento, eliminó a Twitter de la segunda posición, el cual alcanzó un 39% de usuarios activos.

### 2.5.2.4 YouTube

YouTube fue fundado por Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim en el año 2005. Para el año 2006, fue comprado por Google en 1,6 billones de dólares; según Bañuelos (2009).

El objetivo de esta red social, según su sitio web, es “dar voz a todas las personas y poner el mundo a su alcance”; mientras que, sus valores se basan en cuatro principios: libertad de expresión, para compartir y comunicar libremente; libertad de información, ya que todos han de tener acceso fácil a cualquier contenido; libertad de oportunidades, para ser descubiertos; y libertad de integración, donde no existan barreras entre unos y otros ([www.youtube.com](http://www.youtube.com), s.f, Sobre nosotros)

En el blog oficial de YouTube, se explica que hace 12 años cuando esta red social fue inaugurada, solo ofrecía un tipo de formato de video. Ahora permite cualquier

combinación. Asimismo, cuenta con más de 1.000 millones de usuarios, los cuales visualizan millones de videos por horas ([www.youtube.com](http://www.youtube.com), 2017, traducción propia).

## 2.6 Campaña 360°

Para llegar a las campañas 360°, primero se ha de presentar el significado tanto de *marketing* 3.0, el cual tiene foco en las campañas integrales; y el *marketing* 4.0, conocido como *marketing* del futuro, donde la conectividad lo es todo (Reig, 2015).

En este sentido, Reig (2015) basado en los fundamentos de Philip Kotler, explica que el *marketing* 3.0 nace como necesidad de respuesta de varios factores: las nuevas tecnologías, las dificultades que ha generado la globalización y la iniciativa de las personas por expresar su creatividad, valores y espiritualismo.

Del mismo modo, la finalidad del *marketing* 3.0 es comenzar a ver a los clientes como personas integrales, con talento y emociones; y no solo como consumidores del producto o servicio, ya que las empresas están siendo expuestas a los valores del ser humano (Reig, 2015).

El *marketing* 4.0, además de mantener el foco en los valores de sus clientes:

Se basa en la capacidad de predicción a través del manejo del 'Big Data' que es el manejo de información en tiempo real de todo lo que está pasando en nuestra empresa y en el mercado ahora mismo utilizando no solo fuentes propias sino también las redes sociales, opiniones y preferencias de clientes (Reig, 2015, para.5)

Al mismo tiempo, Reig (2015) asegura que las estrategias 360° no tienen que ver con la elección entre el mundo *offline* y *online*, sino con la mezcla de ambos para llegarle al cliente que, hoy en día, se encuentra en todos los canales de comunicación.

Por otro lado, en el *website* de Mesa editorial Merca2.0, Granatta (2009) explica que este tipo de campaña es conocida por su integralidad, mas no posee una definición con exactitud porque esta cambia todos los días. Sin embargo, sí hay ciertas características que todo 360° ha de cumplir:

- La campaña tiene que estar compuesta por partes diferenciadoras que, al final, cumplan una misma idea.
- Para ser integral, no es necesario estar en todos los medios; solo en aquellos que puedan ser relevantes. La finalidad es que el medio le aporte valor a la campaña.
- Cada parte diferenciadora debe entenderse por sí sola, es decir, el objetivo debe cumplirse en cada uno de los medios.
- Si se desea que dos partes distintas construyan una misma experiencia con el usuario, entonces estas deben ir juntas. No se debe pensar en audiencias por separado porque estas están en varios medios al mismo tiempo.

### III. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 *La publicidad en Venezuela*

La publicidad en Venezuela, según Baptista (2014) no tiene una fecha de nacimiento. A principios del siglo XIX, los primeros anuncios tuvieron lugar en las páginas de la Gaceta de Caracas, cuya finalidad era informar sobre la venta de un producto, en este caso, “una casa de doce varas de frente por sesenta de fondo, valorada en 4.130 pesos” (para.3).

Asimismo, Baptista (2014) reseña que la publicidad era dirigida hacia un tipo de público en específico: aquel que supiese leer y tuviese algún poder adquisitivo. No obstante, para el año 1850, los avisos estaban mejor redactados y contenían información mucho más detallada, con la finalidad de ofrecerle prestigio a su clientela.

Más adelante, para finales del siglo XIX con la aparición de la empresa automotriz Ford, surgieron ideas emprendedoras de una clase de empresarios venezolanos. Se encontraban en una época que permitió la venta y distribución de marcas de automóviles fabricados a comienzos del siglo XX. Esto condujo a la difusión de avisos y cambios cualitativos de gran relevancia para el país (Baptista, 2014).

Poco a poco, surgió la identificación de marcas –y no solo para autos- mediante el diseño de un logotipo. Por ejemplo, “la arquetípica imagen de la Radio Corporación América [RCA] con el perro escuchando la voz de su amo en un fonógrafo” (Baptista, 2016, para.12).

La publicidad comenzó a tener más presencia con el desarrollo de una economía petrolera. Incluso, grandes compradores invirtieron más en productos.

Sin embargo, los avisos impresos no eran los únicos medios por el cual se hacía publicidad. En el año 1926, se realizaron las primeras transmisiones de radio a través de la emisora Ayre. Estas no tenían cuñas, así que no era difícil predecir el fracaso de la

empresa radiofónica. Incluso, añade Baptista (2014), permaneció en el aire solo dos años.

Más adelante, explica que no fue sino hasta la muerte del dictador Juan Vicente Gómez, en el año 1935, que la publicidad en radio comenzó a ganar popularidad. Para ese momento, ya se realizaban *jingles* y las solicitudes de los anunciantes aumentaron radicalmente, ya que todos querían que sus comerciales se transmitieran a lo largo de 140 mil hogares en el país (Baptista, 2014)

Del mismo modo, Tosta (2017) en el sitio web de El Estímulo, afirma que la caída de Juan Vicente Gómez “abrió las puertas a un desarrollo nacional que impulsó la incipiente actividad publicitaria, circunscrita a la radio, la prensa y algunas vallas” (para.5).

A partir de 1940, los mensajes en los comerciales estaban enfocados en el producto como tal, sin ningún pretexto o mensaje alterno; demostrando que la publicidad era muy ingenua. Sin embargo, para el año 1952, la radio perdió fuerzas tras la aparición de la televisión con transmisiones de comerciales en vivo. De igual forma, los mismos eran ensayados anteriormente (Baptista, 2014).

En este ámbito, la transición a la televisión fue gradual. Se realizaban las mismas dinámicas que en la radio, solo que existía una cámara que permitía ver la imagen visual del producto. Esto fue evolucionando, pero la característica que estuvo presente, en todo momento, era esa frase popular y astuta que hacía las personas se identificaran con el producto; indica Baptista (2014).

Del mismo modo, Baptista (2014) establece que para el año 1962, la televisión se había convertido en el medio más demandado para el uso de la publicidad, quitándole gran parte del mercado a la radio y prensa.

Por su parte, Yanes (2014) explica que la integración del internet en Venezuela fue lenta, pero con el inicio de las telecomunicaciones y el otorgamiento de licencias en 1996 por parte de CONATEL, empresas como El Nacional, El Universal y Venevisión fueron las primeras en crear sus sitios web, al igual que otras empresas con fines comerciales,

informativos y de entretenimiento, dando inicio al desarrollo del ciberespacio venezolano a finales del siglo XIX.

En el año 2000, según Aguirre (2006), ocurre la crisis del estallido de la burbuja electrónica (Burbuja puntocom) que llevó a los medios tradicionales a limitarse más en sus segmentaciones de Internet, dando pie a la posibilidad de que el periodismo de rigor conceda su dominio a *bloggers* y a compañías como Google y Microsoft.

A su vez, Aguirre (2006) indica que hubo un crecimiento a finales del año 2004 sobre los *weblogs*, los cuales serían el precedente de la desaparición potencial del periodismo profesional. Asimismo, los medios tradicionales no contarían con el lujo de ser los únicos mediadores en los procesos de comunicación pública.

No obstante, la situación económica ha afectado la publicidad en los últimos años. Ballesteros (2017) señala que los publicistas y, por ende, las agencias de publicidad, cuentan con menos recursos para desarrollar ideas creativas. Por otra parte, el Gobierno se ha convertido en el principal anunciante, dejando en evidencia que las empresas no cuentan con los fondos necesarios para realmente invertir en publicidad.

Del mismo modo, afirma que la creatividad continúa, pero con cambios en el formato dónde se desarrolla. Lo que antes era una gran producción costosa para televisión, ahora se lleva en campaña para las redes sociales. Es decir, actualmente la publicidad no va solo de la mano con los medios tradicionales, sino que se ha integrado con lo digital, dando origen a lo que se conoce como 360° (Ballesteros, 2017).

En una entrevista, Ballesteros (2017) reseña que las propuestas creativas debían ser modificadas por los costos de producción, ya que el cliente no contaba con el capital monetario para poder desarrollarlo.

Por su parte, Tosta (2017) relata que actualmente, Venezuela cuenta con censura de los medios de comunicación y que, con los anaqueles vacíos, es complicado hacer que avisos y mensajes publicitarios tengan vida útil; incluyendo el factor de la desaparición de comerciales de productos que han sido regulados.

### 3.2 Situación de las redes sociales en Venezuela

Alejandro Fosk, Vicepresidente Senior de comScore para América Latina, asegura que las redes sociales forman parte de la vida digital de los consumidores, y la misma se ha vuelto indispensable en los últimos años (comScore, 2011).

Asimismo, explica que los medios sociales han cambiado la manera en que se reparten los mensajes de *marketing*, ya que es un canal donde los clientes nuevos pueden involucrarse para crear oportunidades en cuanto a estrategias digitales.

Para el año 2011, comScore (2011) señala que la audiencia latinoamericana se encuentra, desde hace varios años, involucrada en las redes sociales. Asimismo, indica que:

114,5 millones de personas en América Latina visitaron un sitio de redes sociales, representando 96% del total de la población online en la región. En el último año, la audiencia de redes sociales en América Latina ha aumentado 16%, mientras que el tiempo total consumido en sitios de redes sociales ha aumentado 88% (p.2)

Durante ese mismo año, Venezuela fue uno de los mercados de redes sociales de más alta penetración en la región, con un 96% de usuarios activos. Facebook se posicionó en el puesto número uno, mientras que Twitter se encontraba en segundo lugar en el *ranking* de redes sociales (comScore, 2011).

Un análisis de segmentación, presentado por González (2013) en el sitio web de El Universal, reveló que Venezuela alcanzó un 45% de penetración de internet, ubicándose por encima del promedio de Latinoamérica (42%). Dentro de las actividades que los usuarios realizan en línea, un 87% utiliza las redes sociales.

Yapur (2015) indica en el sitio web de El Estímulo que para ese año, nueve de cada 10 venezolanos tienen un perfil creado en Facebook, mientras que siete de cada 10

tienen una cuenta en Twitter. Asimismo, según estudio, explica que Facebook es una red social para compartir fotos y videos entretenidos; mientras que Twitter es para compartir novedades y ofrecer servicios.

Tendencias Digitales (2016), a través de un análisis sobre el internet durante el año 2015, señala que:

La penetración de internet en Venezuela se ubicó en 53% lo que equivale a 16 millones 276 mil usuarios. El crecimiento con respecto al año 2014 es de [casi] 10% que si bien es mayor al crecimiento del 2014 [48%] con respecto al 2013 [46%] sigue siendo menor al que se venía presentando hasta el año 2012 (p.5)

En este sentido, dentro de las principales actividades que realizan los internautas al cierre de esa fecha, se encuentran: “enviar y recibir correos electrónicos” con un 88%, “realizar operaciones bancarias” con un 83%, “leer noticias” con un 82%, y “mantener las redes sociales” con un 78% (Tendencias Digitales, 2016, p. 11).

Por otro lado, la empresa telefónica Movistar confirma que el venezolano es un usuario activo en internet. “De los 10 millones de clientes de Movistar en Venezuela, 5,5 millones tienen teléfonos inteligentes”, (BBC Mundo, 2016, Sección de noticias).

Del mismo modo, indica que los usuarios dependen de la información que se encuentra en internet, ya que los canales de televisión han visto la necesidad de migrar al mundo *online* (BBC Mundo, 2016, ¿Alternativa informativa?).

### 3.3 *Contexto país y crisis económica*

Según las cifras establecidas por La Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) Fermín (2017) señala que, de las 12.000 industrias que operaban en Venezuela en el año 1998, solo 4.000 trabajan actualmente a un nivel entre el 40% y

30% de actividad. Es decir, la industria venezolana genera solo el 15% de que lo que producía hace 19 años.

Grupo Banco Mundial (2017) señala que Venezuela durante los últimos 10 años, hasta finales del 2014, se vio beneficiada por los altos ingresos a causa del petróleo. Incluso, “el gobierno creó diversas empresas públicas y nacionalizó un gran número de empresas privadas en sectores como hidrocarburos, minería y metalurgia, cemento, banca y telecomunicaciones” (para.1).

La dependencia de Venezuela, de exportarle a otros países solo su principal producto: el petróleo, ocasionó que se viera afectado en el desempeño económico-social cuando decayó el precio internacional del mismo. Igualmente, la carencia de un plan económico estratégico, mientras el gobierno venezolano no generaba ahorros durante la época de bonanza, terminó por desestabilizar completamente la economía del país (Grupo Banco Mundial, 2017).

Como resultado, según lo indica Grupo Banco Mundial (2017), Venezuela alcanzó, a finales del año 2016, un déficit fiscal que excede el 20% del producto interno bruto (PIB).

El gobierno venezolano, por su parte, implementó un sistema de regulación y control cambiario que tuvo como resultado la inflación y escasez de productos de primera necesidad; convirtiéndolo aún más dependiente de otros países, pero ahora en términos de importaciones. En este sentido, Venezuela se bautizó como uno de los principales países con las inflaciones más elevadas del mundo (Grupo Banco Mundial, 2017).

A su vez, Ecoanalítica (2017) establece que Venezuela es el país con más inflación en el mundo. En este sentido, señala que “nuestro indicador de Índice Nacional de Precios del Consumidor (INPC) cerró el año 2016 en 525,1% en base interanual. Por otro lado, nuestro indicador de inflación subyacente alcanzó un cierre de año de 1.366,5%, es decir, 2,6 veces mayor que la cifra del INPC” (p. 4).

Asimismo, Grupo Banco Mundial (2017) asegura que la escasez de bienes y productos aumenta cada vez más. La incertidumbre es quién domina. No existe

seguridad económica, la inversión extranjera disminuye fuertemente y la oportunidad laboral es más estrecha con el pasar del tiempo.

Por otra parte, los canales de suministros y el control de precios han sido alterados por las políticas aplicadas, generando que la moneda se siga depreciando y que la inflación continúe aumentando, llegando a un 741% en el mes de febrero de 2017 (Grupo Banco Mundial, 2017).

Del mismo modo, la alta gerencia de las agencias de publicidad han tenido que lidiar con la falta de divisas, el desabastecimiento, las dificultades para importar, los ataques del gobierno y una inflación que, en consecuencia, disminuye los insumos para el funcionamiento del servicio publicitario y estimula la fuga del talento venezolano a otros países (revista Producto, 2016, número 375).

Ahora bien, Venezuela tiene grandes retos por delante si desea estabilizar su economía. Como lo indica Grupo Banco Mundial (2017), primero ha de recuperar la confianza en empresas privadas, facilitar la atmósfera de inversión y ampliar las exportaciones para no depender solo de una fuente económica.

Igualmente, Raúl Lotitto, presidente fundador de Producto y del Grupo Editorial Producto (GEP) ante la situación económica del país y *status* en el que se encuentran las agencias de publicidad, agrega que “hoy también es obligatorio crear y reinventarse, porque el país está deshecho y hay que reconstruirlo, regenerarlo y ayudarlo a salir del nefasto túnel en el cual entró” (Producto, 2015, Una historia de 32 años).

### 3.4 *Revista Producto*

Según el sitio web de Producto, la revista nace el primero de agosto de 1983. Desde ese entonces, pudo ser testigo de cada una de las crisis económicas que vivió Venezuela. No obstante, para estos tiempos, Producto afrontó el mercado y entró al mundo de los negocios mediante su inteligencia creativa y sus portadas innovadoras que, con enfoque publicitario, impusieron nuevas tendencias ([www.producto.com.ve](http://www.producto.com.ve), 2015, Una historia de 32 años).

Con una trayectoria de 34 años, Producto demostró ser una revista analítica y confiable, con integridad y veracidad en cada una de sus ediciones. Por esta razón, fue la base al momento de escoger las principales agencias de publicidad tradicional en Venezuela.

### 3.5 *Ranking Agencias de Publicidad en Venezuela*

Cada año, la revista Producto desarrolla un *ranking* para evaluar qué agencia de publicidad tuvo el mejor desempeño. Esto se realiza a través de un sistema de puntuación que consiste en un 90% de facturación –cantidad de premios ganados durante el año- y un 10% de creatividad (Producto, 2016, revista número 375).

Para la elaboración de este Trabajo de Grado, se consideró estudiar tres de aquellas agencias que se encontraban dentro del *top 5* del año 2016: Publicis Venezuela, ARS DDB y J. Walter Thompson Caracas.

#### 3.5.1 *Publicis*

El sitio oficial de Publicis Groupe indica cómo la agencia ha evolucionado a través de los años. Durante 1926, Marcel Bleustein a sus 20 años fundó Publicis: una iniciativa creada por su pasión por la comunicación ([www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com), 2017, Marcel Bleustein-Blanchet, El hombre ‘en la calle’).

Publicis fue la primera agencia en utilizar la radio como un medio publicitario en el año 1930, ya que entendió su capacidad para llegar a los consumidores. Sin embargo, el gobierno francés de entonces prohibió la publicidad en la radio pública, por lo que Marcel Bleustein estableció su propia estación de radio: Radio City.

Todo esto ayudó a Publicis a entender cómo se manejaba la comunicación y a probar distintos métodos innovadores para publicitar las marcas. Del mismo modo, en 1938, según el sitio oficial de Publicis Groupe, se establece la subsidiaria Régie Press, encargada de vender espacio publicitario en periódicos y revistas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Marcel Bleustein tuvo que abandonar Publicis y cerrar Radio City. Huyendo a Londres adoptó el nombre “Blanchet” y una vez finalizada la guerra, relanzó Publicis. En 1948 se convirtió en la primera agencia publicitaria en establecer un departamento de “Estudios e investigaciones” (Publicis Groupe, 2017, Una fantástica reconstrucción).

Conforme a su sitio web, en el año 1957, Publicis se convirtió en la primera compañía francesa en expandirse internacionalmente para prever el futuro de la publicidad al crear la neoyorquina Publicis Corporation. Durante 1972, Publicis se expandió en Europa al comprar la red internacional holandesa Intermarco y la suiza Farner, logrando cubrir 14 países bajo el nombre de marca Intermarco/Farner.

En los años siguientes, Publicis se convirtió en la primera agencia comunicacional en impulsar la era electrónica con la creación de *Societe de Gestion et d’Informatique Publicis* (SGIP) siendo la primera inversión de la compañía en la comunicación multimedia, según el sitio oficial de Publicis Groupe.

Para el año 1987 se lanzó la empresa de medios de comunicación Optimedia con oficinas en Francia, Reino Unido y Suiza. Para 1988, tal como lo menciona el sitio web de Publicis Groupe, la misma hizo una alianza con FCB, convirtiendo a Publicis-FCB en la más larga red europea con gran presencia mundial.

En los años 90, Publicis fue liberado de su contrato con FCB por lo que empezó a crear su propia red mundial, reforzando su presencia en el norte y este de Europa, además de expandirse en Canadá, México y Brasil. En 1998 Publicis llega a Asia, Norte América y América Latina, teniendo operaciones en 76 países y 130 ciudades (Publicis Groupe, 2017, Viva la diferencia).

En el año 2000, Publicis Groupe adquiere varias compañías norteamericanas, pero la más destacada fue Saatchi & Saatchi, una de las redes publicitarias más creativas en el mundo (Publicis Groupe, 2017, Viva la diferencia).

A finales del 2006, Publicis compra uno de los líderes en comunicaciones digitales interactivas: Digitas (EEUU). En 2008 realiza acuerdos corporativos con Google y Yahoo,

y en el 2009 con Microsoft. En el 2012 firma una alianza con IBM para el ámbito electrónico y a comienzos del 2013, combina la red europea de agencias digitales LBi con Digitas para crear la primera red digital en todo el mundo (Publicis Groupe, 2017, No hay ascensor, no hay en solitario sin bozo).

### 3.5.1.2 *Publicis Venezuela*

Como lo indica su sitio web, en el año 1967 se funda la agencia “67 Publicidad” que, para el año 1998, pasa a llamarse Publicis Venezuela y a formar parte del Grupo Publicis (Publicis Venezuela, s.f, Desde 1967 contagiando ideas).

Asimismo, expone que el Grupo Publicis está establecido en 104 países de cinco continentes, con más de 45.000 empleados. Es considerado el líder global de la comunicación digital, siendo el secundario en la compra y gestión de medios a nivel mundial, y el terciario en comunicaciones.

Esta agencia ofrece a sus clientes distintos servicios publicitarios como la creación y ejecución de propuestas creativas para medios ATL, *Trade Marketing*, comunicaciones corporativas y eventos, y apoyo en proyectos digitales (Publicis Venezuela, s.f, Desde 1967 contagiando ideas).

Por otro lado, el sitio oficial explica que Publicis Venezuela expandió sus límites al ámbito digital para poder atender y comprender las necesidades de sus clientes. Esta es su principal ventaja competitiva, la cual han reforzado con la creación de Publicis One a nivel mundial para ofrecer un servicio integrado.

Según la revista Producto (2016, número 375) Publicis Venezuela, en ese mismo año, presentó un total de 37 clientes, 119 empleados y cuatro cuentas ganadas. Para el año 2017, según el sitio web Producto, volvió a ganar otras cuatro cuentas, manteniendo el primer lugar en el *ranking* Revista Producto desde el 2012 ([www.producto.com.ve](http://www.producto.com.ve), 2017, *ranking* de Agencias de Producto).

### 3.5.2 ARS DDB

Según su sitio oficial, ARS nace en Caracas durante el año 1938 gracias a Carlos Eduardo Frías. Esta comienza como un centro de interacción donde intelectuales, escritores y artistas aportaron la formación del negocio publicitario, naciendo de esta manera la publicidad original, intuitiva, innovadora y organizada en Venezuela ([www.arsddb.com](http://www.arsddb.com), s.f, Permítanos pensar por usted).

Convirtiéndose en el líder del mercado, como se indica en su sitio oficial, ARS produjo programas de radio, redactó avisos en periódicos y transmitió comerciales en los cines; además de desarrollar una estructura publicitaria para la radio y la televisión.

Por otra parte, comenzó una etapa de expansión a partir del año 1972, ya que abrió las puertas de ARS Madrid. Más adelante, inició operaciones ARS - Moreno Valbuena, en el estado Zulia durante 1974. A finales de los años ochenta, se inauguró ARS Guayana. Más adelante, en 1990, ARS creó Clepsidra, la primera agencia enfocada en la compra de medios ([www.arsddb.com](http://www.arsddb.com), s.f, Presentando al mago de la cara de vidrio).

En 1991, según su sitio web, se reestructura la agencia y en el 92 se expande hacia Margarita, operando como ARS Oriente. Durante el año 1996, ARS se asocia con DMB&D, lo que implicó un gran cambio en la agencia, accediendo a clientes transnacionales ([www.arsddb.com](http://www.arsddb.com), s.f, Publicidad inteligente).

A partir del año 2000 comenzó la era digital en la agencia ARS. Sin embargo, como lo indica su sitio web, en el año 2002 DMB&D tuvo que cerrar sus puertas, dando por terminada la asociación. No obstante, un año más tarde, tuvo la oportunidad de crear una alianza con DDB Worldwide: la red multinacional de agencias más creativa de la industria ([www.arsddb.com](http://www.arsddb.com), s.f, Bienvenido a la era digital).

En el año 2007 abre sus puertas en Miami con la creación de ARS Advertising. Luego, en el año 2008, se crearon dos nuevas unidades de negocio: ARS Interactiva y Producción BTL. Siendo una pieza clave para la comunicación en Venezuela, ARS continuó creciendo mediante los medios alternativos hasta llegar a los medios móviles e internet ([www.arsddb.com](http://www.arsddb.com), s.f, Bienvenido a la era digital).

Para el año 2016, ARS DDB presentó un total de 29 clientes, 127 empleados y tres cuentas ganadas, según la revista Producto (2016, número 375).

Asimismo, desde el año 2013 ha obtenido el segundo puesto en el *ranking* Revista Producto, siendo el 2017 su quinto año consecutivo ([www.producto.com.ve](http://www.producto.com.ve), 2017, *ranking* de Agencias de Producto).

### 3.5.3 *J. Walter Thompson*

En el sitio oficial de J. Walter Thompson se expone que, desde el año 1864, ha sido un marca pionera en este negocio, la cual ha aprovechado todos estos años de conocimiento para seguir desarrollando marcas que logren permanecer en el tiempo (J. Walter Thompson, s.f, Nosotros).

Por su parte, Vera (2015) indica que J. Walter Thompson, fue la primera agencia publicitaria creada en el mundo, siendo actualmente multinacional con una trayectoria de más de 150 años. Es catalogada como una de las agencias más creativas de Venezuela.

Del mismo modo, explica que el origen de su nombre prevalece en James Walter Thompson, homónimo de la agencia de publicidad cuando compra, en el año 1877, la compañía Carlton y Smith de William James Carlton (Vera, 2015).

Roastbrief (2014) comenta que para el año 1899, J. Walter Thompson inaugura la primera agencia de publicidad internacional de la historia, en Londres, Inglaterra. Poco a poco, logró crear una clientela bastante definida y de primer nivel, como por ejemplo, Unilever; la cual ha utilizado los servicios de la agencia por más de 100 años.

J. Walter Thompson, cuando descubre a escritores y artistas que se encontraban en los bares y en las calles, les ofrece trabajo y crea de esta manera el Departamento Creativo, explica Roastbrief (2014).

Asimismo, en el año 1912, al momento en que J. Walter Thompson publicó un análisis titulado "La población y su distribución" donde presentó los antecedentes del censo de

1910 de los Estados Unidos, se llevó a cabo la creación del primer departamento de investigación en el mundo de la publicidad (Roastbrief, 2014).

Por otra parte, alrededor del año 1920, J. Walter Thompson se convirtió en la primera agencia de publicidad en usar testimonios de celebridades cuando crea una campaña para la crema facial de Pond's. En su ejecución, participaron miembros de la realeza europea y *sociabilité*; y tuvo una duración de 40 años (Roastbrief, 2014).

Para el año 1928, tras la muerte de J. Walter Thompson, la agencia publicitaria alcanzó aproximadamente 26.8 millones de dólares en ventas en los Estados Unidos. Hasta el día de hoy, continúa llevando la reputación sobresaliente de ser una agencia que ha llevado a cabo la mejor investigación de mercado y el mejor estudio de psicología del consumidor, produciendo de esta manera asombrosos resultados; asegura Roastbrief (2014).

### 3.5.3.1 *J. Walter Thompson Caracas*

Como lo indica Producto en su sitio web, J. Walter Thompson se funda en Caracas en el año 1964 con el nombre J. Walter Thompson de Venezuela, C.A. Su filosofía de agencia es “asegurarnos que más gente pase más tiempo con las marcas de nuestros clientes. Nuestro propósito es crear ideas con las que la gente quiera pasar más tiempo” ([www.producto.com.ve](http://www.producto.com.ve), 2017, *ranking* de Agencias de Producto).

Asimismo, expone que su logro ha sido “consolidar nuestra experticia en el ámbito digital incorporando al equipo de profesionales especializados en Redes Sociales y Planeación Digital” ([www.producto.com.ve](http://www.producto.com.ve), 2017, *ranking* de Agencias de Producto).

En este sentido, J. Walter Thompson ya no es solo una agencia que se rige por las comunicaciones tradicionales, sino que también ha llevado sus pensamientos hacia el ámbito digital.

Del mismo modo, Roberto Pol –presidente de la agencia- señala en la revista Producto (2016, número 375) que “en Venezuela, lo digital se ha potenciado por la

desinversión existente en medios ATL, porque los clientes, ante la crisis político económica, no tienen divisas, no tienen productos y están en mil problemas” (p.61)

Más adelante, asegura que la poca inversión ha provocado que los clientes no posean los recursos necesarios para seguir realizando el mismo trabajo de, por ejemplo, hace 10 años. Sin embargo, plantea que adaptarse a los cambios en estos tiempos de crisis, es una parte fundamental para sobrevivir en el mercado.

A partir del año 2014, más de la mitad de la agencia comenzó a trabajar en el área digital, desarrollando piezas audiovisuales para las redes sociales, sin descuidar su rol principal: la creatividad y los medios de publicidad ATL; explica Pol -presidente de la agencia- en la entrevista realizada para la revista Producto (2016, número 375).

Por otra parte, el foco de la agencia se ha dirigido hacia los clientes menores que, por la situación que atraviesa el país, se transforman en clientes medios. Esto se debe porque los grandes han reducido sus respectivas inversiones publicitarias; añade Pol en la revista Producto (2016, número 375).

Para el año 2016, J. Walter Thompson Caracas presentó 20 clientes, 93 empleados y cinco cuentas ganadas, siendo así la agencia más creativa de Venezuela por los últimos cinco años; indica la revista Producto (2016, número 375).

No obstante, para el año 2017, Producto en su sitio web, expone que J. Walter Thompson pasó al quinto lugar, a pesar de haber ganado otras cinco cuentas ([www.producto.com.ve](http://www.producto.com.ve), 2017, *ranking* de Agencias de Producto).

## IV. MÉTODO

El presente Trabajo de Grado ha de cumplir ciertos requerimientos metodológicos para su correcto desarrollo. Los mismos se detallan a continuación.

### 4.1 *Modalidad*

La modalidad correspondiente a este proyecto fue un Estudio de Mercado que, según la sección Modalidades del Trabajo de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), consiste en “la medición y análisis de variables pertinentes para el diseño e implementación de estrategias de mercadeo” (Escuela de Comunicación Social, 2017, para.1).

Asimismo, Kotler, Bloom y Hayes (2004) explican que un estudio de mercado “consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización” (p.98).

En este sentido, el propósito fundamental de la investigación se centra en analizar cuáles han sido las razones y motivos por las cuales se vieron obligadas, las agencias tradicionales de publicidad seleccionadas, a incorporar la plataforma digital. Detallar cómo era la descripción de cargos y su manual de procedimiento para contrastarlos con los actuales y, por último, conocer el resultado de esta implementación; entendiendo lo beneficioso o, en contraparte, perjudicial que resultó ser para las distintas agencias.

### 4.2 *Diseño y tipo de investigación*

En cuanto al diseño de la investigación, la misma es de tipo no experimental porque se estudia algo que ya ocurrió, es decir, la inclusión de la plataforma digital en las agencias tradicionales de publicidad. Además, las variables son independientes y los hechos deben analizarse tal como sucedieron.

Este tipo de diseño es, según Palella y Martins (2006):

El que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se preparan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos (...) En este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen (p.87)

Por otro lado, es un estudio exploratorio que, según Sampieri (2006) determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudios que se pretenden llevar a cabo con los medios alternativos.

García (2005) afirma que con este tipo de investigación se pretende “proporcionar ideas, que no hayan surgido en la búsqueda de fuentes secundarias, o ideas, que si bien sí surgieron en esta búsqueda, no están totalmente perfiladas” (p.42). Asimismo, ofrece algunas características para la investigación exploratoria:

Son procesos más flexibles que los utilizados en la investigación excluyente, es decir, permite incorporar ideas o aspectos que el investigador no imaginaba, sacando el máximo partido a esa idea nueva de la que quizá, más tarde, se pueda extraer una conclusión más relevante. La segunda característica es que las muestras utilizadas son pequeñas, lo que supone que no son significativas en términos estadísticos. La tercera característica es que el análisis de datos que permite un diseño exploratorio es de tipo cualitativo, en este tipo de técnicas lo que se hace es una recopilación verbal de las respuestas obtenidas prestando atención a cada una de ellas. En algunos casos se produce una cuantificación en el sentido que se observa la existencia de aspectos o ideas repetidas por los sujetos de las muestras (p.43)

Según lo presentado anteriormente, este tipo de estudio permite puntualizar las situaciones en la que se han visto expuestas las diferentes agencias de publicidad tradicional: el comportamiento, el resultado obtenido y la manera en la que estas se han visto afectadas o favorecidas, según sea el caso, por la inclusión de la plataforma digital.

### 4.3 *Diseño de variables de investigación*

Arias (2012) define variable como “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en la investigación” (p. 57).

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que una variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 93)

Para realizar el análisis de la investigación, se utilizará la variable del perfil de las agencias, que involucra la dimensión de los principios éticos de estas, explicando sus costumbres y creencias; el número de empleados; el número de clientes que posee, incluso el número de cuentas ganadas y perdidas; los ingresos económicos que han obtenido, según las estrategias publicitarias que han desarrollado; y la relevancia obtenida por la inclusión de la plataforma digital en dichas agencias de publicidad.

#### 4.3.1 *Definición conceptual*

La investigación tiene como primera variable las innovaciones que han experimentado las agencias de publicidad en las áreas tecnológicas, laborales y comunicacionales.

En este sentido, Schumpeter (2002) señala que cualquier cambio tecnológico en la producción de algo que ya estaba estipulado, la inauguración de nuevos mercados o la división de distintas asignaciones en el proceso de producción, son ejemplos de lo que se entiende por innovación.

Por otra parte, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) definen en el Manual de Oslo (2005) que una innovación:

Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (p. 56)

La siguiente variable se refiere a los procesos de producción y distribución, tanto en los medios convencionales (ATL) como los no convencionales (BTL). Bobadilla (1988) indica que un proceso tiene que ver con las acciones que se llevan a cabo mientras una organización ofrece sus servicios. Una vez establecida esta definición, se plantea conocer cuáles son las gestiones que las agencias aplican para producir y distribuir el contenido de interés.

Con respecto al concepto de producción, Tirado (s.f) expone que es la mezcla de recursos para generar bienes o servicios que permiten satisfacer las necesidades. Mientras que Koontz, Wehrich y Cannice, (2012) definen producción como los “productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa” (p. 29).

La distribución, según el Diccionario de *Marketing* (1999), es una subfunción del *marketing*, encargada de la clasificación de los elementos comprendidos entre el fabricante y el usuario final. Por otra parte, Fleitman (2000) señala que la distribución involucra la planeación y ejecución de la movilización de los productos, a partir del centro de producción al sitio de venta.

Del mismo modo, Thompson (2015), en una síntesis, indica que la distribución:

Es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta

el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean (para.8)

Como tercera variable se encuentra el funcionamiento y estructura de los diferentes departamentos que tienen las agencias tradicionales de publicidad. Según el Diccionario ABC (s.f), el funcionamiento implica la realización de una tarea que le corresponde a una persona para poder completar una asignación o labor, de forma exitosa.

Asimismo, para el Diccionario ABC (s.f), el término estructura hace referencia a la distribución y clasificación de los elementos más importantes que conforman algo. No obstante, para Bobadilla (1988) el significado de estructura hace referencia a la empresa y herramientas con las cuales ofrecen sus servicios.

Finalmente, la variable cambios es definida por Viñao (2006) como un inicio o antecedente, considerado fallido, que suele pasar por una serie de configuraciones y consolidaciones debido a ciertas circunstancias. En este sentido, el término se inclina hacia las transformaciones que se realizaron en las agencias de publicidad en cuanto a clientes, facturación, manual de procedimiento de los distintos departamentos y realizaciones de campañas publicitarias.

### 4.3.2 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización objetivo específico 1

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO #1: ESTABLECER LAS INNOVACIONES MÁS SIGNIFICATIVAS DEL CAMPO TECNOLÓGICO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.</b>					
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Innovaciones	Área tecnológica	Internet	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 2: Preg. 17 Instrumento 3: Preg. 10, 13 Instrumento 4: Preg. 12, 22 Instrumento 5: Preg. 15, 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	Entrevista no estructurada guiada
		Diseño	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 2: Preg. 17 Instrumento 3: Preg. 10, 14 Instrumento 4: Preg. 12, 22 Instrumento 5: Preg. 15, 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Sitio web	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 2: Preg. 17 Instrumento 3: Preg. 10, 15 Instrumento 4: Preg. 12, 22 Instrumento 5: Preg. 15, 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Aplicaciones móviles	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 2: Preg. 17 Instrumento 3: Preg. 10, 16	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación	

			Instrumento 4: Preg. 12, 22 Instrumento 5: Preg. 15, 25	Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
	Área laboral	Campañas Publicitarias	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 2: Preg. 15 Instrumento 3: Preg. 10, 17 Instrumento 4: Preg. 12, 18, 22 Instrumento 5: Preg. 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Medios ATL	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 3: Preg. 10, 18 Instrumento 4: Preg. 22 Instrumento 5: Preg. 15, 16, 17, 18, 19, 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Medios BTL	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 3: Preg. 10, 18 Instrumento 4: Preg. 22 Instrumento 5: Preg. 18, 20, 21, 22, 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Redes Sociales	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 3: Preg. 10 Instrumento 4: Preg. 22 Instrumento 5: Preg. 22, 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	

	Área comunicacional	Medios de comunicación	Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 3: Preg. 10 Instrumento 4: Preg. 22 Instrumento 5: Preg. 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
Alcance		Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 3: Preg. 10 Instrumento 4: Preg. 10, 22 Instrumento 5: Preg. 9, 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción		
<i>Feedback</i>		Instrumento 1: Preg. 9 Instrumento 2: Preg. 16 Instrumento 3: Preg. 10 Instrumento 4: Preg. 11, 22 Instrumento 5: Preg. 25	Presidente de la agencia Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción		

*Fuente: Elaboración Propia*

Tabla 2. Operacionalización objetivo específico 2

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO #2: IDENTIFICAR LA MANERA EN QUE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS HAN MODIFICADO LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN.</b>					
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Procesos de producción y distribución	ATL	Televisión	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12, 17 Instrumento 5: Preg. 15, 16, 19	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	Entrevista no estructurada guiada
		Radio	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12, 17 Instrumento 5: Preg. 15, 17, 19	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Prensa	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12, 17 Instrumento 5: Preg. 15, 19	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Cine	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación	

			Instrumento 4: Preg. 12, 17 Instrumento 5: Preg. 15, 18, 19	Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción
		Exteriores	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12, 17 Instrumento 5: Preg. 15, 19	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción
	BTL	Promoción	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12 Instrumento 5: Preg. 15, 20	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción
		Relaciones públicas	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12 Instrumento 5: Preg. 15, 21	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción
		Impresos	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i>

			Instrumento 5: Preg. 15, 18	Director del Dpto. Producción	
		Internet	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12 Instrumento 5: Preg. 15, 22	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Correo electrónico	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 14, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12 Instrumento 5: Preg. 15, 23	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		<i>Marketing</i> móvil	Instrumento 1: Preg. 15 Instrumento 2: Preg. 13, 17 Instrumento 3: Preg. 18 Instrumento 4: Preg. 12 Instrumento 5: Preg. 15, 24	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	

*Fuente: Elaboración Propia*

Tabla 3. Operacionalización objetivo específico 3

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO #3: DEFINIR EL FUNCIONAMIENTO Y LA ESTRUCTURA DE LAS AGENCIAS TRADICIONALES DE PUBLICIDAD.</b>					
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Funcionamiento y estructura	Departamentos	Creativo	Instrumento 1: Preg. 7, 8 Instrumento 3: Preg. 4, 5, 6	Presidente de la agencia Director de Dpto. Creación	Entrevista no estructurada guiada
		Contenido	Instrumento 1: Preg. 7, 8	Presidente de la agencia	
		Producción	Instrumento 1: Preg. 7, 8 Instrumento 5: Preg. 4, 5, 6	Presidente de la agencia Director del Dpto. Producción	
		Cuentas	Instrumento 1: Preg. 7, 8 Instrumento 2: Preg. 4	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas	
		RRHH	Instrumento 1: Preg. 7, 8	Presidente de la agencia	
		Medios	Instrumento 1: Preg. 7, 8	Presidente de la agencia	
		<i>Planning</i>	Instrumento 1: Preg. 7, 8 Instrumento 4: Preg. 4, 6, 7	Presidente de la agencia Director del Dpto. <i>Planning</i>	
		Digital	Instrumento 1: Preg. 6, 7, 10	Presidente de la agencia	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Operacionalización objetivo específico 4

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO #4: DETERMINAR LOS CAMBIOS QUE HAN APLICADO LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DEBIDO A LA INCORPORACIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL AL MOMENTO DE REALIZAR CAMPAÑAS.</b>					
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Cambios	Campañas publicitarias	Presupuesto	Instrumento 2: Preg. 7 Instrumento 5: Preg. 11	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Producción	Entrevista no estructurada guiada
		Medios de comunicación	Instrumento 2: Preg. 7, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 19 Instrumento 3: Preg. 7, 8, 19 Instrumento 4: Preg. 5, 8, 14, 16, 21 Instrumento 5: Preg. 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		Plan de acción	Instrumento 2: Preg. 7, 8 Instrumento 4: Preg. 15, 19 Instrumento 5: Preg. 14	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
		<i>Target</i>	Instrumento 2: Preg. 7 Instrumento 5: Preg. 8, 9	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Producción	
		Frecuencia	Instrumento 2: Preg. 7 Instrumento 5: Preg. 12	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Producción	
		Plan de <i>marketing</i>	Instrumento 2: Preg. 7 Instrumento 4: Preg. 13	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	

			Instrumento 5: Preg. 7	
Monetarios	Ganancias	Instrumento 1: Preg. 13 Instrumento 5: Preg. 13	Presidente de la agencia Director del Dpto. Producción	
	Pérdidas	Instrumento 1: Preg. 14 Instrumento 5: Preg. 13	Presidente de la agencia Director del Dpto. Producción	
Departamentos	Habituales	Instrumento 1: Preg. 7, 8 Instrumento 2: Preg. 4 Instrumento 3: Preg. 4, 5, 6 Instrumento 4: Preg. 4, 6, 7 Instrumento 5: Preg. 4, 5, 6, 10	Presidente de la agencia Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. <i>Planning</i> Director del Dpto. Producción	
	Nuevos	Instrumento 1: Preg. 10, 11, 12 Instrumento 5: Preg. 9	Presidente de la agencia Director del Dpto. Producción	
Clientes	Ganados	Instrumento 2: Preg. 11 Instrumento 3: Preg. 13, 14 Instrumento 5: Preg. 9	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Creación Director del Dpto. Producción	
	Perdidos	Instrumento 2: Preg. 11 Instrumento 5: Preg. 9	Director del Dpto. Cuentas Director del Dpto. Producción	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4 *Unidades de análisis y población*

La unidad de análisis según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se centra en conocer sobre qué o quiénes se recolectarán los datos de la investigación. Entendiendo esto, la selección estuvo conformada por las agencias del ranking de la revista Producto, año 2016.

Este tipo de investigación se basó en describir las razones y situaciones por las que pasaron las agencias de publicidad tradicional, una vez hayan visto la necesidad de incorporar o crear una plataforma digital interna en la agencia. Se documentó todo el proceso, desde cómo eran antes de esta incorporación hasta cómo son ahora que la plataforma digital o, en algunos casos agencias digitales internas, han tenido que modificar todos los procesos de comunicación, producción y distribución.

Por otra parte, un punto esencial en la investigación es la población a estudiar. Con el fin de delimitar el estudio, la población se define como:

La totalidad de individuos o factores del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica en común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación, entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones (Sabino, 1996, p.24)

Asimismo, Lininger y Warwick (1984) argumentan que la población hace referencia “a un grupo finito, el término universo cubre sucesos o cosas que no tienen límite numérico, como son todas las tiradas posibles de un par de dados” (p. 97).

Por lo tanto, la población de este proyecto de investigación estuvo representada por todas las agencias tradicionales del país.

## 4.5 *Diseño muestral*

Una muestra se define como “un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto” (Sabino, 1996, p. 25). Es decir, una muestra es solo una parte de la población total, que está conformada por individuos fundamentales para el estudio determinado.

Lininger y Warwick (1984) agregan que la muestra comprende procesos adicionales como:

Muestreo, el proceso de seleccionar una parte del todo; medición, la etapa intermedia que consiste en contar y formular preguntas; y estimación, el proceso de hacer deducciones sobre el grupo en total partiendo de la información de la muestra. El muestreo y la estimación conforman el diseño de la muestra (p. 97)

Del mismo modo, el tipo de muestra es no probabilístico que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) hace referencia al muestreo cuya selección de elementos no depende de la probabilidad, sino de las características que están relacionadas con la investigación sin generalizar los resultados.

Partiendo de esto, mediante la selección del personal que haya estado presente en el proceso de transición hacia la incorporación de la plataforma digital, la investigación estuvo conformada por tres agencias de publicidad tradicional en Venezuela, según el *ranking* de la revista Producto año 2016: Publicis Venezuela, ARS DDB y J. Walter Thompson Caracas, ya que se encuentran dentro del *top 5* de las agencias más premiadas y con mayor reconocimiento en Venezuela.

### 4.5.1 *Tamaño de la muestra*

En dicha investigación, se busca obtener profundidad en la recolección de datos mediante una buena representación de la muestra. En ese sentido, Hernández,

Fernández y Baptista (2010) indican que “en la indagación cualitativa el tamaño de la muestra no se fija a priori (previamente a la recolección de datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número relativamente aproximado de casos (...)” (p.395).

Asimismo, la indagación cualitativa según Sampieri, Collado y Lucio (2010) se enfoca en comprender y profundizar aquellos fenómenos en contexto que son estudiados desde el punto de vista de los participantes, en un ambiente natural.

Con base en lo expuesto anteriormente, fueron entrevistados los presidentes, vicepresidentes, CEO o miembros de la Junta Directiva, así como también los directores del Departamento de Cuentas, Creación, *Planning* y Producción de las agencias Publicis Venezuela, ARS DDB y J. Walter Thompson Caracas.

Esta selección de personal se llevó a cabo porque, según el cargo que representa en la agencia, cada uno posee la información detallada que se requiere para determinar los objetivos de la investigación y comparar los distintos puntos de vistas.

#### 4.6 *Diseño del Instrumento*

Teniendo en cuenta las unidades de análisis, las variables y muestras de la investigación, la recolección de datos se obtuvo a partir de la realización de cinco modelos de entrevistas diferentes, dependiendo de los departamentos y cargos.

Sabino (1996) afirma que la entrevista:

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (p. 96)

La entrevista semi-estructura, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en el intercambio de información mediante un conjunto de preguntas y respuestas, donde el entrevistador puede incluir en la conversación nuevas preguntas que sean pertinentes.

En este sentido, se escogió este tipo de entrevista porque se buscaba recibir información precisa y detallada con el entrevistado, sin descartar la posibilidad de generar preguntas espontáneas que puedan sumarle valor a este proyecto de investigación.

#### 4.6.1 *Descripción del instrumento*

En primera instancia, para la creación del instrumento, se realizó el cuadro de operacionalización donde se obtuvieron las variables correspondientes, a partir de los objetivos planteados.

En este sentido, se realizaron distintos instrumentos -según los departamentos y cargos- para poder definir el funcionamiento y estructura de las agencias de publicidad; esto con la finalidad de conocer cuáles han sido las innovaciones más significativas en el campo tecnológico, laboral y comunicacional en Publicis Venezuela, ARS DDB y J. Walter Thompson Caracas en los últimos años.

Asimismo, se buscó identificar la forma en que la tecnología ha transformado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación en los medios convencionales y no convencionales.

Del mismo modo, a través de las diferentes preguntas para cada departamento, se quiso determinar los cambios que han experimentado las agencias de publicidad en cuanto a la realización de campañas publicitarias; las ganancias y pérdidas monetarias; desarrollo de nuevos departamentos; y clientes ganados o perdidos en los últimos años con la inclusión de la plataforma digital.

#### 4.6.1.1 *Entrevista (primera versión)*

##### Instrumento 1. *Entrevista al Presidente de la agencia de publicidad*

Para empezar la conversación, quisiéramos que nos hablara un poco sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?
4. ¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la empresa?
5. Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad?
6. Para usted, ¿qué es y a qué se dedica una agencia de publicidad?

Teniendo esto en cuenta,

7. ¿Cuáles son los departamentos que integra a esta agencia?
8. ¿Podría indicarnos, brevemente, las funciones de cada departamento?
9. ¿Cuáles considera que han sido las innovaciones más significativas en la agencia en los últimos años?
10. ¿Cuentan con un Departamento Digital? ¿Desde cuándo? ¿Qué los llevó a incorporarlo?
11. ¿Cuál cree que haya sido el factor congruente por la que se vieron obligados a incorporar una agencia digital interna?
12. Actualmente, ¿cuál es la razón por la que utilizan el medio digital?
13. ¿Qué medio considera que es más efectivo, el digital o el tradicional? ¿Por qué?
14. ¿Cree que la agencia pudiera sobrevivir solo con el Departamento Digital?
15. Si pudiera cambiarle algo a la agencia, ¿qué sería?
16. ¿Cómo ve a las agencias de publicidad tradicional en un futuro?
17. ¿Tiene algún comentario que vea relevante y quisiera añadir en esta investigación?

## Instrumento 2. *Entrevista al Director del Dpto. Cuentas*

Para iniciar la entrevista, ¿le gustaría hablarnos un poco sobre usted?

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?
3. ¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la agencia?
4. ¿De qué se encarga el Departamento de Cuentas?
5. Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad o en otro departamento?
6. ¿Cuentan con una plataforma digital? ¿Desde cuándo?

Teniendo esto en cuenta,

7. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que antes se utilizaban con mayor frecuencia?
9. Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia?  
¿Por qué?
10. Al momento de aplicar el plan de acción, ¿han cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?
11. ¿Cuáles clientes han ganado después de la inclusión de la plataforma digital?
12. ¿Cuáles clientes han perdido? ¿Por qué?
13. Por lo general, ¿el cliente quiere enfocarse en los medios digitales o en los medios tradicionales? ¿Por qué?
14. ¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?
15. Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?
16. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?

17. Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el *feedback*, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?
18. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?
19. Para realizar una campaña, ¿cree que en algún momento, en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?
20. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?
21. ¿Tiene algún comentario que vea relevante y quisiera añadir en esta investigación?

### Instrumento 3. *Entrevista al Director del Dpto. Creación*

Para comenzar la conversación, ¿podría hablarnos un poco sobre usted?

1. ¿Qué estudió?
2. ¿Cuál es su cargo dentro de la agencia y desde cuándo lo ejerce?

Con respecto a su equipo de trabajo,

3. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?
4. ¿Cómo se dividen el trabajo?
5. ¿Qué hace el Departamento de Creación?
6. Actualmente, ¿realizan trabajos para los medios tradicionales igual que antes?
7. ¿Qué es más efectivo en Venezuela, el medio tradicional o el medio digital?
8. ¿Pudiste vivir la transición de la inclusión de la plataforma digital dentro de la agencia?
9. Según su experiencia, ¿el cliente donde se enfoca más: en los medios tradicionales o los medios digitales?
10. Por lo general, ¿qué les pide el cliente para los medios digitales? ¿Y para el medio tradicional?
11. ¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar internet?

12. ¿Cuáles considera que han sido las innovaciones en la agencia al momento de realizar diseños gráficos y/o piezas audiovisuales?
13. En el área tecnológica, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear sitios web?
14. ¿Han desarrollado aplicaciones móviles? ¿Han sido efectivas?
15. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?
16. ¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar los medios ATL y BTL?
17. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?
18. ¿Tiene algún comentario que vea relevante y quisiera añadir en esta investigación?

#### Instrumento 4. *Entrevista al Director del Dpto. Planning*

Para comenzar la conversación, quisiéramos que nos hablara sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Qué cargo ejerce dentro de la agencia?
4. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?

Con respecto a su equipo de trabajo,

5. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?
6. ¿Cómo se dividen el trabajo?
7. ¿De qué se encarga el Departamento de *Planning*?
8. ¿Han realizado, únicamente, campañas digitales para los clientes? ¿Qué tan efectiva ha sido? ¿Cree que debe tener apoyo de los medios tradicionales?
9. Antes de la inclusión de la plataforma digital, ¿cómo calculaban el alcance de su campaña? ¿Cómo lo hacen ahora?
10. ¿Cuáles son las herramientas que han podido facilitar la medición del alcance?
11. Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el *feedback*, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?

12. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?
13. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?
14. ¿Cuáles son los medios de comunicación que antes se utilizaban con mayor frecuencia?
15. Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia?  
¿Por qué?
16. Al momento de aplicar el plan de acción, ¿ha cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?
17. ¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?
18. Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?
19. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?
20. Para realizar una campaña, ¿cree que, en algún momento en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?
21. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?
22. Actualmente, ¿existe algo que le sorprenda de los medios digitales?
23. ¿Tiene algún comentario que vea relevante y quisiera añadir en esta investigación?

### *Instrumento 5. Entrevista al Director del Dpto. Producción*

Para comenzar la conversación, quisiéramos que nos hablara un poco sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Qué cargo ejerce dentro de la agencia?
4. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?
5. ¿De qué se encarga el departamento de producción?
6. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?

7. ¿Cómo se dividen el trabajo?

Teniendo esto en cuenta,

8. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿han ocurrido cambios al momento de desarrollar el plan de *marketing*?
9. ¿Ha ocurrido algún cambio de target debido al uso de la plataforma digital?
10. ¿Cuáles son los cambios más notables que puede destacar en los clientes?
11. ¿Han surgido cambios en los departamentos habituales? Es decir, si sus responsabilidades se han visto modificadas por la incorporación de la plataforma digital.
12. Con la inclusión de la plataforma digital, ¿considera usted que el presupuesto de ejecución ha variado? ¿Por qué?
13. ¿Cómo es la frecuencia de las campañas o los mensajes? ¿Se mantiene igual que antes?
14. En el ámbito económico, ¿se evidencia un cambio relevante en la agencia en comparación con el antes y después de incorporar la plataforma digital?
15. ¿Cómo ha sido las ganancias de la agencia después de la inclusión de la plataforma digital?
16. En contraparte, ¿han tenido pérdidas en la agencia después de la inclusión de la plataforma digital?
17. ¿Cuáles son los cambios que se han realizado en los clientes al momento de realizar una petición?
18. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?
19. ¿Pudiera decirnos cómo ha sido ese proceso con respecto a las campañas en el medio televisivo?
20. ¿Han realizado pautas en la radio para los clientes? Y ahora con el uso de las redes sociales, ¿qué tan efectivo es en cuanto a estrategia y precio?
21. ¿Pudiera respondernos lo mismo, pero con en el caso de avisos impresos y cine?
22. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿aún continúan utilizando la publicidad exterior? Por ejemplo, vallas.
23. ¿Cuáles son el tipo de promociones que ahora realizan, y cómo eran antes de la plataforma digital?

24. ¿Continúan haciendo uso de las relaciones públicas?
25. Antes del *boom* de las redes sociales, ¿cómo utilizaban el internet en sus campañas?
26. ¿Qué tan a menudo utilizan el *mailing* dentro de una campaña o estrategia?
27. ¿Han utilizado el *marketing* móvil en alguna oportunidad?
28. ¿Tiene algún comentario que vea relevante y quisiera añadir en esta investigación?

#### 4.6.2 Validación del instrumento

Delgado (2009) define el concepto de validación como el cumplimiento de los requerimientos específicos que son aptos para un uso anticipado. En sus palabras, “a través de evidencias objetivas se confirma que los requisitos particulares son apropiados para una aplicación específica” (p. 15)

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que la validez se concibe como el nivel en el que un instrumento permite calcular la variable que es objeto de investigación.

Partiendo de esto, el instrumento fue verificado a través de un proceso de validación con expertos en el área comunicacional y metodológica. El primero en consultar fue Jorge Ezenarro, profesor de Estadística y Metodología en la Universidad Católica Andrés Bello. Posteriormente Ximena Sánchez, profesora de Comunicaciones Integradas de *Marketing* y Consultoría en Comunicación Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello. Por último, Nivia Cuevas, profesora de Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello.

Según las observaciones del profesor Jorge Ezenarro y la profesora Nivia Cuevas, se determinó que no era necesario conocer la edad de la persona entrevistada, ya que no afecta de alguna manera la investigación. Por esta razón, se removió del instrumento 1, 4 y 5.

Con respecto al instrumento 2, los tres profesores coincidieron que no era conveniente preguntarle al entrevistado cuáles clientes habían ganado y perdido, ya que es un tema confidencial de las agencias. Por esta razón, se modificó “cuáles” por “cuántos”.

En este mismo instrumento, la profesora Ximena Sánchez recomendó colocar la pregunta número 10 después de la 7 para que tuviera coherencia.

En el instrumento 3, la profesora Nivia Cuevas propuso que empezáramos con la pregunta “¿Cuál es su profesión?”, luego colocar “¿Cuánto tiempo tiene trabajando en este departamento?” y después “¿Cuál es su cargo y desde cuándo lo ejerce?”. También sugirió mover la pregunta número 5 antes de la pregunta 3 y, finalmente, en el instrumento 4 colocar la pregunta 7 antes de la 5 y la 14 después de la 6.

#### 4.6.3 *Ajustes del instrumento*

Tomando en cuenta las sugerencias de los expertos que se explicaron anteriormente, a continuación se presentan los instrumentos en su versión final:

##### Instrumento 1. *Entrevista al Presidente de la agencia de publicidad*

Para empezar la conversación, quisiéramos que nos hablara un poco sobre usted.

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el área de la publicidad?
3. ¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?
4. ¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la empresa?
5. Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad?
6. Para usted, ¿qué es y a qué se dedica una agencia de publicidad?

Teniendo esto en cuenta,

7. ¿Cuáles son los departamentos que integra a esta agencia?

8. ¿Podría indicarnos, brevemente, las funciones de cada departamento?
9. ¿Cuáles considera que han sido las innovaciones más significativas en la agencia en los últimos años?
10. ¿Cuentan con un Departamento Digital? ¿Desde cuándo? ¿Qué los llevó a incorporarlo?
11. ¿Cuál cree que haya sido el factor congruente por la que se vieron obligados a incorporar una agencia digital interna?
12. Actualmente, ¿cuál es la razón por la que utilizan el medio digital?
13. ¿Cómo han sido las ganancias de la agencia después de la inclusión de la plataforma digital?
14. En contraparte, ¿han tenido pérdidas en la agencia después de la inclusión de la plataforma digital?
15. ¿Qué medio considera que es más efectivo, el digital o el tradicional? ¿Por qué?
16. ¿Cree que la agencia pudiera sobrevivir solo con el departamento digital? ¿Por qué?
17. Si pudiera cambiarle algo a la agencia, ¿qué sería? ¿Por qué?
18. ¿Cómo ve a las agencias de publicidad tradicional en un futuro?

## Instrumento 2. *Entrevista al Director del Dpto. Cuentas*

Para iniciar la entrevista, ¿le gustaría hablarnos un poco sobre usted?

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?
3. ¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la agencia?
4. ¿De qué se encarga el Departamento de Cuentas?
5. Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad o en otro departamento?
6. ¿Cuentan con una plataforma digital? ¿Desde cuándo?

Teniendo esto en cuenta,

7. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?

8. Al momento de aplicar el plan de acción, ¿han cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?
9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que antes utilizaban con mayor frecuencia?
10. Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia?  
¿Por qué?
11. ¿Cuántos clientes han ganado y cuántos han perdido después de la inclusión de la plataforma digital? ¿Cuáles? ¿Por qué?
12. Por lo general, ¿el cliente quiere enfocarse en los medios digitales o en los medios tradicionales? ¿Por qué?
13. ¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?
14. Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?
15. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?
16. Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el *feedback*, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?
17. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación? ¿Cómo?
18. Para realizar una campaña, ¿cree que en algún momento, en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?
19. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?
20. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?

### Instrumento 3. *Entrevista al Director del Dpto. Creación*

Para comenzar la conversación, ¿podría hablarnos un poco sobre usted?

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en este departamento?
3. ¿Cuál es su cargo y desde cuándo lo ejerce?

Con respecto a su equipo de trabajo,

4. ¿Qué hace el Departamento de Creación?
5. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?
6. ¿Cómo se dividen el trabajo?
7. Actualmente, ¿realizan trabajos para los medios tradicionales igual que antes?
8. ¿Qué es más efectivo en Venezuela, el medio tradicional o el medio digital?
9. ¿Pudiste vivir la transición de la inclusión de la plataforma digital dentro de la agencia?
10. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?
11. ¿El cliente donde se enfoca más, en los medios tradicionales o los medios digitales?
12. Por lo general, ¿qué les pide el cliente para los medios digitales? ¿Y para el medio tradicional?
13. ¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar internet?
14. ¿Cuáles considera que han sido las innovaciones en la agencia al momento de realizar diseños gráficos y/o piezas audiovisuales?
15. En el área tecnológica, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear sitios web?
16. ¿Han desarrollado aplicaciones móviles? ¿Por qué? ¿Han sido efectivas?
17. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?
18. ¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar los medios ATL y BTL?
19. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?

#### Instrumento 4. *Entrevista al Director del Dpto. Planning*

Para comenzar la conversación, quisiéramos que nos hablara sobre usted.

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Qué cargo ejerce dentro de la agencia?
3. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?

Con respecto a su equipo de trabajo,

4. ¿De qué se encarga el Departamento de *Planning*?
5. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?
6. ¿Cómo se dividen el trabajo?
7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que antes se utilizaban con mayor frecuencia?
8. ¿Han utilizado, únicamente, el medio digital para realizar campañas? ¿Qué tan efectivas han sido? ¿Cree que debe tener apoyo de los medios tradicionales?
9. Antes de la inclusión de la plataforma digital, ¿cómo calculaban el alcance de su campaña? ¿Cómo lo hacen ahora?
10. ¿Cuáles son las herramientas que han podido facilitar la medición del alcance?
11. Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el *feedback*, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?
12. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?
13. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?
14. Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia? ¿Por qué?
15. Al momento de aplicar el plan de acción, ¿ha cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?
16. ¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?
17. Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?
18. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?
19. Para realizar una campaña, ¿cree que, en algún momento en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?
20. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?
21. Actualmente, ¿hay algún medio que vea innovador, diferente, efectivo o por el contrario, poco efectivo?

22. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?
23. ¿Tiene algún comentario que vea relevante sobre el tema o que quisiera añadirle a esta investigación?

### Instrumento 5. *Entrevista al Director del Dpto. Producción*

Para comenzar la conversación, quisiéramos que nos hablara un poco sobre usted.

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Qué cargo ejerce dentro de la agencia?
3. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?
4. ¿De qué se encarga el Departamento de Producción?
5. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?
6. ¿Cómo se dividen el trabajo?

Teniendo esto en cuenta,

7. Con la inclusión de la plataforma digital, ¿han ocurrido cambios al momento de desarrollar el plan de *marketing*?
8. ¿Ha ocurrido algún cambio de *target* debido al uso de la plataforma digital?
9. ¿Cuáles son los cambios más notables que puede destacar en los clientes?
10. ¿Han surgido cambios en los departamentos habituales? Es decir, si sus responsabilidades se han visto modificadas por la incorporación de la plataforma digital.
11. Con la inclusión de la plataforma digital, ¿considera usted que el presupuesto de ejecución ha variado? ¿Por qué?
12. ¿Cómo es la frecuencia de las campañas o los mensajes? ¿Se mantiene igual que antes?
13. En el ámbito económico, ¿se evidencia un cambio relevante en la agencia en comparación con el antes y después de incorporar la plataforma digital?
14. ¿Han tenido que modificar alguna petición del cliente por algún motivo? ¿Cuál?

15. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?
16. ¿Pudiera decirnos cómo ha sido ese proceso con respecto a las campañas en el medio televisivo?
17. ¿Han realizado pautas en la radio para los clientes? Y ahora con el uso de las redes sociales, ¿qué tan efectivo es en cuanto a estrategia y precio?
18. ¿Pudiera respondernos lo mismo, pero con en el caso de avisos impresos y cine?
19. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿aún continúan utilizando la publicidad exterior? Por ejemplo, vallas.
20. ¿Cuáles son los tipos de promociones que ahora realizan, y cómo eran antes de la plataforma digital?
21. ¿Continúan haciendo uso de las relaciones públicas?
22. Antes del *boom* de las redes sociales, ¿cómo utilizaban el internet en sus campañas?
23. ¿Qué tan a menudo utilizan el *mailing* dentro de una campaña o estrategia?
24. ¿Han utilizado el *marketing* móvil en alguna oportunidad?
25. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?
26. ¿Tiene algún comentario que vea relevante sobre el tema y quisiera añadir en esta investigación?

#### 4.7 Criterios de análisis

El análisis correspondiente a esta investigación se fundamentó en comparar los resultados de las distintas entrevistas realizadas. Una vez recolectados todos los datos necesarios para llevar a cabo el estudio de esta investigación, se contrastó la opinión de los presidentes y, posteriormente, la de cada director de los departamentos de las diferentes agencias.

Asimismo, se realizó un resumen por cada matriz de análisis para desarrollar, a mayor profundidad, lo que significó incluir una plataforma digital en agencias que, en principio, manejaban únicamente la publicidad tradicional.

## 4.8 Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se presentaron ciertas limitaciones, las cuales son importantes mencionar para entender la construcción de este Trabajo de Grado.

En principio, se tuvo en mente entrevistar las tres primeras agencias del *ranking* Producto: Publicis Venezuela, ARS DDB y Leo Burnett. Es decir, Publicis Venezuela ocupó el primer lugar, mientras que ARS DDB el segundo y Leo Burnett el tercero. Sin embargo, durante el periodo abril-septiembre del año 2017, la situación política-económica de Venezuela se acentuó y ciertos eventos políticos impidieron algunos encuentros personales. Incluso, el contacto en Leo Burnett se fue el país.

En este sentido, los que aún permanecen o llegaron a la agencia, son talentos nuevos. Otros cargos importantes estaban llenos de responsabilidades, entendiendo que existe por delante un horario de trabajo y cronograma preestablecido, los cuales cumplen en su totalidad.

Por esta razón, se pasó a entrevistar a J. Walter Thompson Caracas, ya que ocupa el siguiente lugar en el ranking Producto, año 2016.

Con respecto a Publicis Venezuela, se quiso entrevistar a los cargos correspondientes de los distintos departamentos que conforma la agencia, es decir, el Departamento de Cuentas, Creación, *Planning* y Producción. Sin embargo, para la realización de entrevistas, esta agencia otorga a un personal preparado con la capacidad de responder a cualquier tipo de solicitud, pregunta o inquietud que se tenga sobre la agencia y sus modalidades de trabajo. El mismo lleva el cargo de *Chief Digital Officer* (CDO).

## V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1 Entrevista

El siguiente capítulo corresponde a la presentación de resultados de la investigación, donde se encuentran las matrices constituidas por las diferentes entrevistas de cada una de las agencias a estudiar.

En la agencia Publicis Groupe Venezuela, se entrevistó al CDO, es decir, *Chief Digital Officer* Víctor Palacios, persona asignada por la misma agencia para responder toda la información que se desea obtener en este Trabajo de Grado. Este diálogo se llevó a cabo de manera presencial, permitiendo así una conversación fluida y otras preguntas que surgieron espontáneamente.

Es importante destacar que, las interrogantes respondidas por el CDO Víctor Palacios pudieran ser abordadas con mayor profundidad si, en vez de entrevistarle a él, se hubiese entrevistado a los cargos correspondientes para cada departamento.

En la agencia ARS DDB, la entrevista al presidente tuvo que pasar a manos de uno de los vicepresidentes con mayor antigüedad y experiencia en la empresa: Ramón Guzmán, ya que Mariana Frías se encontraba fuera del país entre julio-septiembre. La misma se llevó a cabo en su oficina, al igual que la entrevista a la Directora de Producción, Patricia Piña.

Por otra parte, las entrevistas en ARS DDB de Jaime Fernández -Director de Cuentas-, Duilio Pérez -Director de Creación- y Carolina Vila -Vicepresidenta (VP) de Investigación y *Planning*-, se realizaron por correo electrónico. El documento se les hizo llegar a sus respectivas direcciones.

En el caso de J. Walter Thompson Caracas, se entrevistó al CEO de la agencia Roberto Pol, la Directora General de Cuentas Tatiana Ferro, al Director del Departamento de *Planning* Néstor Rivero, al Director Creativo Javier De Bourg, y a la Directora del

Departamento de Producción Adriana Pocaterra. Todas estas entrevistas se realizaron de manera presencial, a excepción de la Directora General de Cuentas que respondió las preguntas en un documento por correo electrónico.

Durante las entrevistas, se mencionaron puntos clave que aceleraron el proceso de la inclusión de la plataforma digital en las agencias de publicidad tradicional. Uno de estos puntos es el contexto en el que se encuentra Venezuela en cuanto a su situación económica.

A su vez, se dan ejemplos destacando el tema de la globalización. Las agencias han visto la necesidad de modernizarse porque el mundo está evolucionando. No obstante, es un avance positivo para las mismas, ya que la plataforma digital se ha convertido, en los últimos años, en su principal fuente de ingreso.

Las grabaciones de las entrevistas presenciales se encuentran en el CD. Asimismo, aquellas respondidas por correo electrónico, como la de Jaime Fernández, Duilio Pérez, Carolina Vila y Tatiana Ferro están adjuntas en la sección de anexos.

Tabla 6. *Matriz de análisis 1: Entrevista semi-estructurada presidente – VP – CEO*

Preguntas	Publicis Venezuela	ARS DDB	J. Walter Thompson Caracas
¿Cuál es su profesión?	No aplica	“...administrador comercial, (...) graduado...”	“...ingeniería en la Universidad Metropolitana, pero no la terminé. Comencé a estudiar Administración en la UCAB mientras trabajaba en la parte de Finanzas, en esta misma agencia, pero me gustaba más esta área. Hice una especialización de publicidad en la UCV y después una maestría en la Metropolitana de Administración, pero con mención de <i>Mercadeo...</i> ”
¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el área de la publicidad?	No aplica	“...35 años en el medio publicitario...”	“...tengo 25 años en Thompson y 7 en la presidencia, pero a los 18 hice casi todos los cargos de Finanzas...”
¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?	No aplica	“...15 años en la agencia...”	“...25 años en Thompson y siete en la presidencia...”

<p>¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la empresa?</p>	<p>No aplica</p>	<p>“...soy Vicepresidente de Cuentas desde hace, por lo menos, siete años. De repente un poquito más...”</p>	<p>“...siete años en la presidencia...”</p>
<p>Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad?</p>	<p>No aplica</p>	<p>“...trabajé unos pequeños meses en un Departamento de Administración en una agencia que se llamaba Grey Advertising de Venezuela en el año 82-83, y dos años después pasé al Departamento de Cuentas, (...) después trabajé en Rafael Vegas y Asociados (RVA), después se fusionó con una agencia llamada Target Publicidad en el año 87. Después, al año 93, nos asociamos a DDB, (...) nos llamamos Target DDB. En el año 99 nos llamamos DDB Venezuela, y en el año 2003, a raíz del paro que hubo, los americanos decidieron irse de Venezuela, (...) y ARS se afilió a DDB. Por eso nos llamamos ARS DDB Venezuela y somos actualmente afiliados porque DDB no tiene acciones en ARS Publicidad. ARS</p>	<p>“...trabajé en McDonald’s y después trabajé brevemente en una agencia muy chiquita antes de venir aquí...”</p>

		Publicidad es 100% de los accionistas venezolanos...”	
Para usted, ¿qué es y a qué se dedica una agencia de publicidad?	No aplica	<p>“...el desarrollo de comunicaciones integradas o integrales de cualquiera de nuestros clientes, cualquiera sea su categoría; y, básicamente, se resume en esas palabras. Somos comunicadores de marcas, productos, necesidades del consumidor...”</p>	<p>“...la comunicación tiene como objeto varias cosas como informar y declarar, (...) pero básicamente es hacer y crear la personalidad adecuada para hacer que un producto hable con sus consumidores o sus usuarios, y no es algo tan sencillo y parte de que el dueño de ese producto sepa exactamente lo que tiene en sus manos, (...) un producto tiene sus fortalezas y sus debilidades, su razón de ser y debes hacer una inversión importante en el producto para hacer su comunicación, (...) la diferencia es la comunicación y la forma en que ese producto se aproxima a su consumidor, (...) la comunicación complementa un producto y los verdaderos comunicadores tienen que hacer una retrospectiva</p>

			importante para saber las verdaderas fortalezas y debilidades del producto, y sus diferenciales...”
¿Cuáles son los departamentos que integra a esta agencia?	“...Departamento Creativo, de Cuentas, de Producción, de Relaciones Públicas, <i>Planning</i> o <i>Research...</i> ”	“...ARS es una de las pocas agencias en Venezuela que es una agencia integral. Tiene todos los departamentos. Tiene Departamento de Cuentas, (...) <i>Planning</i> e investigación, (...) Producción Audiovisual, Producción Gráfica, Departamento Creativo, que es Creación Digital, (...) tiene Departamento de Administración, de medios. En ARS consigues todas las soluciones de comunicaciones para tu marca, para la empresa...”	“...Hay unos departamentos formales en las agencias, en Venezuela y en el mundo, (...) En toda agencia de publicidad, hay cuatro grandes áreas: un área es de <i>Planning</i> , un área es de Cuentas, un área es de Creación y un área es de Producción. Esos son los cuatro grandes departamentos que existen en cualquier agencia, (...) Tenemos una réplica especializada en digital, (...) vino dada porque el mercado así nos lo hizo hacer...”
¿Podría indicarnos, brevemente, las funciones de cada departamento?	No aplica	“...Departamento Creativo desarrolla los conceptos y piezas audiovisuales-digitales o de cualquiera que sea el índole del medio, (...) el medio donde	“...Yo en Venezuela, para enfrentar esta crisis, creo más en la integridad. Es decir, que el productor sea capaz de producir una foto, un audiovisual o

		<p>se necesite, (...) el Departamento de <i>Planning</i> desarrolla las estrategias creativas junto con Cuentas y Creación para las planificaciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo (...) también tenemos un Departamento de Investigaciones que es <i>Planning</i> e Investigación, donde se hacen desarrollos ante el consumidor para sacarle todos los <i>insights</i> y conocer actualmente el mercado. Ahora con todas las variantes que tenemos, evidentemente es más necesario. El Departamento de Producción-Audiovisual se encarga de producir todas las piezas vía subcontratación a casas productoras, fotógrafos, el medio o productor que se necesite; plasmar en la pieza final toda la parte creativa desarrollada desde <i>Planning</i>, Cuentas y Creación. El Departamento de Producción-Gráfica hace lo mismo que</p>	<p>un BTL. En eso somos pioneros porque hay agencias que no lo hacen así, (...) para mí uno de los roles más complejos es el de Cuentas porque debería saber de <i>marketing</i> para poder entender al cliente, (...) tiene que ser un Cuentas Estratégico, (...) interpretar y entender si está bien o mal de acuerdo a los requerimientos de <i>marketing</i> del cliente, (...) Yo hubiera preferido que esta gente fuera integral, que Creación sea capaz de crear para digital, crear para ATL y BTL. De hecho, sigo pensando que el gran concepto creativo, debe funcionar para todo aunque después se implementa de forma diferente, pero como la mayoría de la gente compra especialización en Venezuela, nosotros creamos Mutato, (...) Mutato tiene sus contrapartes, (...) está Creación un poco disfrazada, (...) están los que hacen contenido,</p>
--	--	---	---

		<p>audiovisual, pero en gráfica; todo lo que tenga que ver con papel, lonas, cualquier cosa que se imprima, material POP, (...) aquí están todos los Artes Finalistas [AF] que son los que producen las piezas finales, para pasarlas a imprentas, diarios o lo que se necesite. El Departamento de Medios planifica, compra, contrata, negocia y controla todas las inversiones de los clientes en los medios audiovisuales y no audiovisuales, gráficos, digitales y todos los medios que existan en Venezuela y el mundo porque tenemos una agencia en Miami: ARS Miami. El Departamento de Administración controla todas las inversiones y costos de los clientes, los presupuestos, facturación, todo el manejo interno. El Departamento de Cuentas es el representante del cliente en la agencia, y ante el cliente</p>	<p>(...) eso es creatividad, eso es Creación. Al final es lo mismo, con nombres diferentes, (...) En otros países, la especialización ha llevado a que hayan compañías especializadas en BTL...”</p>
--	--	---	--

		<p>es el que controla, maneja y centraliza todos los proyectos: es el líder de todos los proyectos...”</p>	
<p>¿Cuáles considera que han sido las innovaciones más significativas en la agencia en los últimos años?</p>	<p>“...te lo voy a decir por área: Punto de Venta o activación de calle que es BTL; creativo; BTL y digital...”</p>	<p>“...Evidentemente la parte digital. En Venezuela la parte digital es un medio bastante reciente. Pongamos que tiene unos 10-12 años que comenzó el <i>boom</i> en Venezuela. En ARS no teníamos personal para el medio digital. Arrancamos haciendo una asociación con una agencia, (...) hicimos una fusión con unos socios de ellos y desarrollamos el departamento de ARS Digital; era como un departamento o compañía aparte que, con el pasar de los años, esa agencia salió de la sociedad y quedó en ARS como un Departamento Digital, (...) apuestas a lo digital que ya se han consolidado mucho más en Venezuela...”</p>	<p>“...Thompson es una agencia vanguardista. Siempre hemos roto algunos esquemas tanto adentro como afuera. Es la primera agencia que incorporó el <i>Planning</i> en el mundo (...) Empezamos con un <i>brandteam</i> que es un gran mesón con todos los departamentos juntos, (...) Para digital, nace Mutato (...) Eliminamos una productora enlace porque no había valor agregado, (...) creamos una innovación que otras agencias grandes no tienen porque cuando me reuní con las casas productoras y decirles que necesito hacer contenido digital, a un precio menos costoso, los presupuestos eran inalcanzables y eso nos llevó, hace cuatro años, a hacer nuestro</p>

			<p>propio Departamento de Producción, de realización de contenido digital, (...) eso nos permite movernos más rápido para la generación de contenido digital y a costos más bajos, (...) Hoy en día, el negocio de comunicación de medios está súper separado del creativo. En el mundo está súper separado y entendido de esa manera. En Venezuela los clientes multinacionales grandes lo tienen claro y tienen agencias de medios y agencias creativas... la mayoría de los clientes locales prefieren tener una agencia que le haga las dos cosas. Entonces ahí también tenemos un proceso de adaptación, (...) nuestra creatividad sigue siendo nuestro <i>life motive</i>, pero también nos movemos y podemos hacer medios...”</p>
<p>¿Cuentan con un Departamento Digital?</p>	<p>“...tenemos entre cuatro a seis años desde que se implementó. El</p>	<p>“...hicimos una fusión con unos socios, (...) y desarrollamos el</p>	<p>“...digital nació muy rápido, se transformó muy rápido, (...) para eso</p>

<p>¿Desde cuándo? ¿Qué los llevó a incorporarlo?</p>	<p>mismo mercado y la industria llevaron a incorporarlo. Como Publicis Groupe somos una trasnacional con sede en Francia, y esa visión que viene desde afuera de estos principales mercados, impulsa a empezar a detectar por donde están las nuevas oportunidades de mercado. No creemos que los otros medios hayan desaparecido, ni que digital los vaya a reemplazar. Es como una fusión entre todos. Forma parte de un todo; hay que tener [una visión] 360°, ya que los usuarios y las audiencias han venido cambiando. Digital no llegó a reemplazar, si no a dar un soporte de los demás medios...”</p>	<p>departamento de ARS Digital, (...) hace como unos cuatro o cinco años, más o menos, decidimos que teníamos dos departamentos: el Creativo y Digital, y cada uno disparaba por su lado. Decidimos fusionarlo. En Creación todos los creativos son integrales, (...) deben desarrollar para todos los medios ATL, BTL o digital...”</p>	<p>hay que tener flexibilidad y las grandes agencias no la solemos tener, (...) cuando empezamos a hacer digital había dos, tres o cuatro agencias pequeñas que lo empezó a hacer muy bien porque eran más flexibles, (...) los clientes pequeños, medianos y grandes entendieron esto como una especialización y confiaban más en las agencias digitales que en las agencias tradicionales, (...) nosotros fuimos una de las primeras agencias en hacerlo y no fue nada fácil, tuvimos que romper muchísimos esquemas, (...) Después de dos años donde tuvimos éxitos y fracasos, no habíamos llegado a lo que habíamos querido y llegamos a la conclusión de que el mercado en Venezuela compra especialización y no integralidad, y ahí es donde nace Mutato, (...) a finales del 2013, principios del 2014.</p>
--	--	--	---

<p>¿Cuál cree que haya sido el factor congruente por la que se vieron obligados a incorporar una agencia digital interna?</p>	<p>N/C</p>	<p>“...evidentemente, sentíamos que teníamos a dos equipos internos que manejaban las mismas marcas, los mismos conceptos, pero cada uno comunicaba por una vía. Desde que fusionamos ese Departamento Creativo y Digital hay una comunicación integral, única y coherente, y se hace una campaña simultánea en digital, ATL, BTL. Lo que salga de creación ya está conceptualizado y se maneja. Tiene sus <i>community</i>, socializadores, desarrolladores, técnicos. Todo se maneja acá...”</p>	<p>“...hicimos dentro de la agencia algo que ya veníamos haciendo pero de una manera más independiente (...) Salimos a vender Mutato como una agencia especializada en digital y la verdad es que los resultados han sido notablemente mejores (...) Es una especialización válida porque el personal que trabaja en comunicación es un tipo de gente diferente con habilidades particulares, (...) por eso me gustan aquellos clientes donde tenemos la posibilidad de crear 360, desde comerciales de televisión hasta el manejo de redes sociales...”</p>
<p>Actualmente, ¿cuál es la razón por la que utilizan el medio digital?</p>	<p>N/C</p>	<p>“...el medio digital se está consolidando mucho en el mundo. Si tú ves en reportes internacionales, tienes países como Inglaterra o los Estados Unidos, donde más o menos el 20% del presupuesto se va en la</p>	<p>“...porque tenemos clientes especializados, solo en digital, y solo en ATL...”</p>

		<p>parte digital. En Venezuela, todavía no pesa tanto. Pesa un poco menos del 10% pero el crecimiento ha sido importante. '¿Qué ha reducido un poco la inversión en los medios digitales?' [Esto] que es distinto a la inversión digital; los medios digitales, por todo el problema que tenemos en Venezuela de la divisa, se fueron porque vendían en dólares y cambiaban la moneda fácilmente. Al no poder hacer eso, solamente venden en moneda dura: en dólares. Entonces, es mucho más pesado hacer esa inversión. Se hacen inversiones en páginas webs nacionales, pero para tú poder hacer publicidad en Instagram, Facebook o Twitter, tienes que invertir en dólares, (...) es una inversión que ha bajado un poco en Venezuela. Algunos clientes la pueden seguir haciendo y otros no..."</p>	
--	--	--	--

<p>¿Cómo han sido las ganancias de la agencia después de la inclusión de la plataforma digital?</p>	<p>“...en los últimos tres años las ganancias a nivel digital se han venido incrementando a niveles bastante altos. Mucho por el tema de la producción digital, pero también por el soporte que generan los medios digitales. Los anunciantes no han parado. Al no tener otros medios donde anunciar, porque se han visto afectados por tema país, la inversión ha migrado totalmente a digital...”</p>	<p>“...es un ingreso integral, (...) ha funcionado bien. A los comienzos, nos pesaba mucho en el presupuesto. Le invertimos mucho al desarrollo del departamento, pero eso también dio frutos, (...) siempre lo vimos como una inversión y nos dimos cuenta que, con el pasar de los años, terminó siendo una inversión consolidada...”</p>	<p>“...el desarrollo de digital coincide con el deterioro del Modelo Chavista y de la crisis más grande que ha vivido Venezuela, y en el caso de Thompson el habernos movido rápido hacia digital ha significado poder surfear esta crisis bien, donde cada día digital es un pedazo más grande de la torta, (...) la mayoría de nuestros clientes están tan afectados y se hizo tan costoso producir un comercial de televisión que fueron poco a poco utilizando otros medios no tradicionales, (...) al final casi todos están en digital, (...) es la última oportunidad de comunicarte con el consumidor, tal vez es la más efectiva en relación a costo-beneficio, (...) de una u otra manera, el 80% de nuestra ingreso está relacionado con digital...”</p>
---	---	---	---

<p>En contraparte, ¿han tenido pérdidas en la agencia después de la inclusión de la plataforma digital?</p>	<p>“...pérdidas te puedo decir en el talento, (...) el mismo contexto país nos ha llevado a seguir creciendo en digital. Nosotros, como industria, tenemos un objetivo muy ambicioso de ser esa agencia del futuro; es por eso que el entrenamiento en digital es constante. Semana a semana la gente está siendo capacitada en digital y la pérdida viene por ahí: cuando ya tienes un talento formado que tiene todas las capacidades, incluso que les has dado una información global de las principales plataformas digitales, por el mismo contexto país, este talento migra a otro país, lo que implica empezar desde cero la formación a otras personas...”</p>	<p>“...cuando arrancó el departamento, evidentemente, sí hubo pérdidas, (...) tuvimos desarrollos que quedaron incompletos, gente sin experiencia. Queríamos arrancar como lo grandes, pero debimos haber ido ‘pasito a pasito’, (...) después aprendimos, hicimos costras. Los aprendizajes dieron sus frutos y estamos ahorita montados en una excelente plataforma digital...”</p>	<p>“...no, en digital nos ha ido bien...”</p>
<p>¿Qué medio considera que es más efectivo, el</p>	<p>“...cada medio cumple un objetivo, (...) así que la eficiencia se va a</p>	<p>“...el tradicional es el medio en el que tú le llegas a más personas. Tiene</p>	<p>“...cada medio tiene su objetivo particular y, dependiendo de lo que</p>

<p>digital o el tradicional? ¿Por qué?</p>	<p>determinar por el objetivo que tenga la marca...”</p>	<p>mayor alcance, penetración. El medio digital es un medio muy personalizado, lo tienes que segmentar muy bien y, evidentemente, actualmente en Venezuela tienes para hacer publicidad en los medios digitales, y las plataformas que más penetración tienen son Facebook, Twitter e Instagram donde se tiene que pagar en dólares. Entonces, definitivamente tienes que hacer inversión en esos medios, (...) es un medio que puedes medirlo perfectamente. Lo puedes cuantificar, al igual que los medios masivos, pero lamentablemente en Venezuela solamente podemos medir la televisión abierta. No hay ninguna empresa que haga ninguna medición a ningún otro medio, (...) en los demás países del mundo sí. Aquí solamente podemos medir televisión abierta, y en cable podemos saber</p>	<p>estés haciendo y el producto que estés haciendo, necesitas uno, otro o un <i>mix</i> de estos. Por ejemplo, el lanzamiento de un producto de consumo masivo y para un <i>target</i> amplio es casi imposible hacerlo sin televisión porque necesitas la rapidez y el alcance, (...) es diferente si vas a sacar un producto mucho más exclusivo que puedes alcanzar por digital, (...) En el caso de Venezuela, el tema digital es mucho más medible, en cambio en el caso de televisión los estudios son tan costosos y tenemos menos información para saber lo efectivo o no. Lo mismo pasa en radio y en prensa...”</p>
--	--	--	---

		<p>cuál es el <i>rating</i> de un programa, pero no sabes cuántas personas estuvieron ahí. Entonces, son dos medios absolutamente distintos. Es mucho más masivo y penetrante los medios ATL...”</p>	
<p>¿Cree que la agencia pudiera sobrevivir solo con el Departamento Digital? ¿Por qué?</p>	<p>“...en la industria existen agencias que son netamente digital y les está yendo bastante bien. Para Publicis que ‘nació’ siendo ATL y nos convertimos en digital, creemos que hoy por hoy, no; pero si le estamos dando la importancia que digital necesita y estamos haciendo una inversión muy grande en digital: no solamente en capacitar al personal, sino también en herramientas, <i>software</i> e inteligencia artificial que nos ayude a afrontar el mercado en los próximos 15 a 20 años...”</p>	<p>“...pienso que una agencia integral no puede vivir solamente con un Departamento Digital porque no se puede manejar la estructura, (...) ahora si montas una agencia digital, con una estructura solamente para digital y con la cantidad de personal que necesitas según la facturación que tengas, evidentemente sí puedes vivir de una plataforma digital; pero una agencia integral, que solamente facture digital, y tienes una agencia ‘monstruo’ como somos nosotros, con este volumen de personal y lo que se hace en Venezuela de digital, no es sustentable...”</p>	<p>“...casi estamos siendo solo digital, producto de la crisis, (...) pero una vez más, nos gusta el manejo integral de las comunicaciones...”</p>

<p>Si pudiera cambiarle algo a la agencia, ¿qué sería? ¿Por qué?</p>	<p>“...el ritmo con el que seguimos atacando a digital. Tener a más gente en el Dpto. Digital. En el peso, somos más ATL que digital, pero es algo que en el corto plazo está cambiando. Se viene un fuerte lanzamiento en los próximos meses en donde digital va a equilibrar la balanza para ser 50% ATL y 50% digital...”</p>	<p>“...somos una de las agencias pioneras que siempre hemos estado y apostando al crecimiento y al desarrollo, y a estar montados en las primeras tecnologías y primeras tendencias, (...) hicimos un cambio hace unos seis o siete años pensando a futuro, (...) ‘¿Qué cambios nuevos podríamos hacer?’ Irnos hacia las nuevas tendencias y, permanentemente, con el Departamento de <i>Planning e Investigaciones</i> estamos alimentando nuevas tendencias. Hoy se nos hace un poco dura la inversión, si quisiéramos hacer un cambio general en la agencia; pero seguimos apostando en Venezuela y ARS sigue siendo venezolana, y en el momento que se pueda hacer, haremos los cambios necesarios...”</p>	<p>“...una de las cosas que estamos haciendo, y que de alguna manera puede que seamos revolucionarios, es que somos una agencia con mucha gente joven y hacemos énfasis que esa gente joven sea talentosa, (...) con toda la emigración que hemos tenido, hemos preferido tener gente joven talentosa a gente, a lo mejor, con más experiencia, (...) innovamos con la gente que está viviendo digital, (...) el León de Cannes que acabamos de ganar, lo acabamos de ganar en una agencia donde el promedio de edad es bajísimo. Entonces, eso ratifica que el talento es fundamental y que el oficio también, y que el <i>mix</i> adecuado es lo que hace la diferencia (...) Trataría volcar la agencia aún más hacia el lado subjetivo, que sea efectivo y que viene más por lo emocional que por lo racional. Creer y apostar en esa</p>
--	--	--	---

			<p>creatividad efectiva, que sea capaz de tocar ciertas fibras...”</p>
<p>¿Cómo ve a las agencias de publicidad tradicional en un futuro?</p>	<p>“...cualquier agencia que no esté mirando el entorno digital, no crea, no se capacite en las plataformas digitales, simplemente tiene el tiempo contado. Para nosotros, tiene fecha de vencimiento, ya que es algo a lo que no te puedes hacer la vista gorda. Es algo que está ahí. Tus audiencias están ahí y tus anunciantes te lo están pidiendo, por eso es algo que no puedes descartar. El tema de la preparación es importante...”</p>	<p>“...las veo bien. Si te lees un artículo que, actualmente, sacó Procter hace dos semanas en una revista americana de publicidad; te das cuenta que Procter, (...) está migrando gran parte de su inversión digital otra vez a ATL, (...) ellos hicieron una apuesta de miles de millones de dólares en digital. Están recogiendo parte de la inversión y llevándolo nuevamente a los medios tradicionales, (...) entonces, no significa que se esté abandonando la inversión digital, pero Procter, que debe tener sus estudios y su porqué, está migrando nuevamente parte de la gran inversión digital al medio ATL. Los medios, básicamente, televisión: abierta y cable...”</p>	<p>“...grandes agencias compran agencias que vieron revolucionando. Creo que es un ciclo que no va a parar y lo que yo estoy tratando de hacer es ser y tener ese nivel de irreverencia y de frescura ya estando adentro de una de las grandes multinacionales, y no dejar que por ser grandes y reconocidas nos etiqueten y cataloguen como de tradicional, entendiendo esa etiqueta como mala (...) Las compañías tradicionales van a seguir sabiendo evolucionar, quizás un poco más lento, pero va a ser un ciclo que va a seguir sucediendo (...) Ahorita que estoy de este lado tengo que sacarle provecho a estas herramientas que tengo...”</p>

Tabla 7. Matriz de análisis 2: Entrevista semi-estructurada directores Dpto. Cuentas

Preguntas	Publicis Venezuela	ARS DDB	J. Walter Thompson Caracas
¿Cuál es su profesión?	No aplica	“Lic. Publicidad”	“Comunicadora Social en el área de Publicidad”.
¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?	No aplica	“cinco años”	“13 años”.
¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la agencia?	No aplica	“Desde febrero del 2016”	“Desde el año 2011”.
¿De qué se encarga el Departamento de Cuentas?	N/C	“El Departamento de Cuentas tiene como función principal establecer y supervisar los proyectos de comunicación de cada marca o cliente. Somos un centro de control que trabajar de la mano con cada uno de los demás departamentos. Somos quienes damos garantía ante el cliente que, las propuestas presentadas, son la solución que necesita”.	“La misión del Departamento podría resumirse en: dirigir el equipo para alcanzar los objetivos de la marca o cliente.  Es el Departamento encargado de servicios y atención al cliente. Reciben solicitudes, las revisan, analizan y conforman la estrategia o plan de acción junto al departamento o personal necesario. Realiza el seguimiento a cada proyecto durante su concepción, desarrollo y

			<p>producción, así como a los presupuestos que amerite cada solicitud.</p> <p>Más concretamente, podemos destacar las siguientes funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación directa con el cliente.</li><li>- Colaboración con el cliente en la definición y concreción de los objetivos. Lo que conlleva un conocimiento profundo y análisis exhaustivo de la estrategia de <i>marketing</i> de sus clientes de forma de poder transmitirlo al equipo interno.</li><li>- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a considerar, los tiempos y los costos previstos.</li><li>- Manejo de identidad de marca.</li></ul>
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el manejo y gestión de la cuenta.</li> <li>- Dirección y seguimiento de la estrategia con los responsables de los demás departamentos.</li> <li>- Responder ante el cliente sobre la consecución de los objetivos del proyecto.</li> <li>- Gestión de tiempos y entregas.</li> </ul> <p>El departamento está conformado por Director General, Director, Supervisor, Ejecutivo y Asistente. Cada cargo tiene funciones establecidas de acuerdo al nivel de experiencia. Los cargos con más experticia poseen funciones más estratégicas y relacionadas al negocio del cliente, mientras que los que poseen menos experticia cumplen con actividades más tácticas y/o operativas de gestión diaria”.</p>
--	--	--	---

<p>Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad o en otro departamento?</p>	<p>No aplica</p>	<p>“Sí, he trabajado en Ghersy y en Dialogística; en Ghersy también trabajé en cuentas y en Dialogística trabajé en cuentas y en producción de eventos”.</p>	<p>“No, no he trabajado en otra agencia de publicidad. Me he formado profesionalmente en esta y en el Departamento de Cuentas, lo que me ha permitido trabajar de la mano con el Departamento de Planificación Estratégica, y Creación, y tuve la responsabilidad junto al Presidente de la compañía de armar, estructurar y llevar adelante el Departamento Digital y Redes Sociales. Hoy nuestra unidad digital, es uno de los mayores logros gerenciales en los que he trabajado”.</p>
<p>¿Cuentan con una plataforma digital? ¿Desde cuándo?</p>	<p>No aplica</p>	<p>“Sí. Al momento que llegue a ARS en el 2013 ya existía el Dpto. ‘Interactivo’. Era el encargado de la gestión de desarrollo de soluciones digitales”.</p>	<p>“Sí, desde finales de 2014 es cuando comenzó ‘este sueño’ de conformar la unidad digital de J. Walter Thompson. Se ha fortalecido de tal manera que tiene a cargo clientes independientes de las labores de publicidad tradicional de la agencia. Hoy nos sentimos muy orgullosos del equipo conformado”.</p>

<p>Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?</p>	<p>“...sí, ya no es como antes que al tener una reunión con los clientes lo primero que surge no es ‘hagamos un comercial’, sino ‘¿cómo vamos a abordar digital?’ Y a partir de esa manera, toda la red de trabajo. Ahora es: ‘¿desde qué plataforma digital lo vamos a publicar y cómo después en producción lo vas a abordar?’ La metodología y la dinámica ha cambiado bastante...”</p>	<p>“Sí, la comunicación digital permite un desarrollo más extenso y planificado en base a temas y tendencia a capitalizarse. No obstante, estas mismas tendencias pueden surgir de la nada, lo que hace que debemos ser ‘reactivos’ para capitalizarlas. Parece complicado, pero al final solo debemos estar atentos y capitalizar lo que sea más beneficioso para la marca/cliente”.</p>	<p>“En cuanto al proceso de concepción de una campaña, idea o contenido, no existen diferencias sustanciales en el proceso de pensamiento entre los medios digitales y los tradicionales.</p> <p>Sin embargo, los tiempos y presupuesto, sí son distintos. Cuando desarrollamos campañas digitales debemos considerar el dinamismo que traen consigo las redes sociales, que demandan ideas de más rápida creación, de cortos tiempos de producción y en costos inferiores a campañas de ATL o BTL”.</p>
<p>Al momento de aplicar el plan de acción, ¿han cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?</p>	<p>N/C</p>	<p>“Sí y no. Antes del 2014 era sumamente rentable estar presente en plataformas digitales. Luego del nuevo algoritmo de FB [Facebook], que luego migró al resto de las Redes, las plataformas digitales solo son un complemento ya que si no haces inversión en la plataforma, el</p>	<p>“No, no han cambiado las preferencias, pero sí la distribución del presupuesto publicitario de las marcas, y por tanto la relevancia de algunos medios o canales de comunicación versus otros.</p> <p>La implementación de un plan de acción no se basa en preferencias</p>

		<p>logaritmo evita que cumplas tu alcance de manera total”.</p>	<p>sino en la selección de los canales adecuados para cumplir los objetivos establecidos.</p> <p>Sin embargo, en Venezuela, los canales digitales han tomado mayor relevancia, mayor a la tendencia mundial, debido a la crisis económica que atravesamos y que trae como consecuencia la disminución de inversión en medios ATL o BTL, que conllevan inversiones significativamente más importantes que los medios digitales.</p> <p>En este sentido, las marcas decidan optimizar su inversión y dirigirla a digital para mantenerse en la mente del consumidor y mientras van restringiendo sus presupuestos de publicidad, mantienen como último flanco a ceder, las redes sociales. Considerando esto, la agencia ha prestado mayor enfoque al área digital, por esta razón”.</p>
--	--	---	--

<p>¿Cuáles son los medios de comunicación que antes utilizaban con mayor frecuencia?</p>	<p>“...aquí televisión siempre ha sido el rey de los medios tradicionales. Prensa también tenía mucha frecuencia, pero por el mismo tema país se ha visto afectado, y otros han ocupado ese espacio, tema radio y vallas...”</p>	<p>“Prensa y radio siempre serán los pioneros”.</p>	<p>“Como mencionaba anteriormente, cada canal de comunicación cumple funciones específicas y según los objetivos a cumplir, se planifican los canales adecuados para entregar el mensaje. Sin embargo, previo al auge de las Redes Sociales, los medios de comunicación empleados con mayor frecuencia eran la televisión, radio, prensa, revista y exteriores”.</p>
<p>Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia? ¿Por qué?</p>	<p>“...digital. Se ha vuelto el medio ancla, pero no se descuida la televisión; no tanto TV abierta sino por clave, ya que juegan un papel importante. Estar en espacios de contenidos tácticos en donde sepamos que hay audiencias específicas, sobre ese contenido, se ha vuelto relevante para las marcas...”</p>	<p>“Radio, ya que no dependen de una producción. Y Digitales, ya que son más directos, la producción es relativamente económica y poseen buen alcance”.</p>	<p>“Hoy en día, debido a la disminución de los presupuestos publicitarios, los medios más solicitados son los digitales”.</p>

<p>¿Cuántos clientes han ganado y cuántos han perdido después de la inclusión de la plataforma digital? ¿Cuáles? ¿Por qué?</p>	<p>“...la cuenta no la tengo, pero sí te puedo decir que son más los que hemos ganados de los que hemos perdido. De los clientes que hemos perdido, ‘¿por qué los hemos perdido?’ Porque son clientes que, en el ínterin, alguien llegó y les dijo ‘yo puedo hacer digital’, les ofreció villas y castillas, y resulta que digital, si bien es un medio efectivo que tiene inmediatez, también necesita de un tiempo en donde tú tienes que empezar a construir poco a poco. Cuando llegamos a esos clientes y les dijimos cómo era el proceso, e incluso el costo que tenía ese proceso, hay clientes que decidieron dejarlo hasta ahí, ya que sentían que su plataforma no estaba preparada para eso, o ella como marca no estaba preparada para asumir esos proyectos en digital...”</p>	<p>“No hemos perdido clientes. Hemos ganado a Farmatodo, Tracker GPS, Orbeex, Datos, entre otros. Al final, la metodología de trabajo de ARS, con los grupos matriciales permite dar una mejor respuesta de trabajo a los clientes”.</p>	<p>“No existen pérdidas de clientes por la inclusión de la unidad digital en la agencia, pero sí nuevos clientes y nuevas marcas. Esto debido a no solo por la situación y enfoque del presupuesto a redes sociales sino a que contamos con una estructura especializada en el área, bastante competitiva versus otras agencias tradicionales de publicidad. Hoy por hoy en la agencia, el 80% del portafolio de clientes se encuentra en el área digital. Algunos de nuestros clientes más emblemáticos son Empresas Polar con marcas como: Bodegas Pomar, Lipton Ice Tea, Yukery y Caroreña, Ford Motor de Venezuela y Goodyear”.</p>
--	---	--	---

<p>Por lo general, ¿el cliente quiere enfocarse en los medios digitales o en los medios tradicionales? ¿Por qué?</p>	<p>“...redes sociales. Es lo que piden normalmente los anunciantes. Dependiendo del objetivo de mercadeo como marca, se ve cómo en medios o en digital cobra relevancia...”</p>	<p>“Depende de cada cliente y el objetivo. Generalmente siempre se inclinan por TV, porque es lo que genera ROI [<i>Return on investment</i> o retorno de la inversión] más rápido”.</p>	<p>“Ahora, por situación país, en los medios digitales”.</p>
<p>¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?</p>	<p>N/C</p>	<p>“En este caso el cliente viene con un ‘problema’ u objetivo y nosotros brindamos la solución en base a lo que el cliente necesita”.</p>	<p>“No existe una diferenciación en la solicitud pues los objetivos de marca son únicos para cualquiera sea el medio, lo que internamente trabajamos como agencia, es en adecuar los mensajes a cada canal de comunicación, a cada medio”.</p>
<p>Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?</p>	<p>“...alcance. Fueron plataformas que construyeron mucha audiencia durante mucho tiempo. El tema de segmentación de contenidos hace que los medios tradicionales</p>	<p>“Sí, si bien los medios digitales están tomando terreno, los medios tradicionales también se están adaptando a eso. Tenemos HBO Go, el Nacional Web, entre otros.</p>	<p>“La mayor fortaleza de los medios tradicionales es el rápido alcance de un gran número de personas en menor tiempo. Lo que en digital puede</p>

	<p>tengan una efectividad bastante alta...”</p>	<p>Considero que lo están cambiando los hábitos en cómo se consumen los medios, pero seguimos viendo tv (desde la computadora o <i>tablet</i>) pero es el mismo contenido”.</p>	<p>demorar un poco más de tiempo si quisiéramos llegar al mismo número.</p> <p>Por ahora, la penetración de la TV es mayor que la de Internet, por ejemplo”.</p>
<p>En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?</p>	<p>“...aquí es muy importante que las personas se capaciten con el tema digital. A diferencia de la industria, nosotros hemos adquirido una cantidad de herramientas que nos permiten, tanto tener la percepción que tiene la industria, a tener la data real de qué es lo que está sucediendo en las plataformas digitales. Digital, a diferencia de los otros medios, es un medio que puedes medir y en tiempo real. Eso es lo que le da la fortaleza y la efectividad a digital. Para nosotros la adquisición de herramientas es lo más fundamental, (...) para</p>	<p>“En cada momento hay innovaciones. Con Flips realizamos Flips Art, que era un <i>streaming</i> y de acuerdo a las interacciones un ilustrador dibujaba lo que el consumidor quería. Buscado en <a href="http://areaflips.com">areaflips.com</a>”.</p>	<p>“Pudiese decir que la gran innovación es que los medios digitales, al ser bidireccionales, permiten que la marca y el consumidor puedan realmente retroalimentarse y sostener ‘diálogos’ en tiempo real. Esto, nos permite diseñar campañas publicitarias más cercanas y que permitan hasta la co-creación de contenido en conjunto. Somos consumidores con mayores libertades y mayor ‘poder’, ya no solo escuchamos, sino que también hablamos”.</p>

	abordar los requerimientos que vengan de parte del anunciante...”		
<p>Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el <i>feedback</i>, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?</p>	<p>“...ha sido positiva. En este tema de lo digital, para las agencias y para nosotros como grupo, nos queda mucha información llamada <i>Big Data</i>, en donde tú empiezas a ver de lo que comenta la gente, de la forma en que interactúa en tu página web o en una aplicación; empiezas tú a levantar información para construir sobre lo que van a ser los objetivos de la marca para mañana, y cuando hablamos de esto nos referimos a lo inmediato. Si lo tuviera que englobar todo, diría que positivo. Todos los <i>insights</i> que te puedes traer del consumidor, comentarios, sentimientos, tiempo de interacción en una página web te ofrece mucha data relevante que</p>	<p>“La comunicación es mucho más directa lo que permite abordar temas y quejas de manera más inmediatas”.</p>	<p>“La ventaja que nos dan las plataformas digitales es que permite la verdadera relación marca-consumidor pues no existen las barreras que los medios tradicionales poseen. Las plataformas digitales permiten inmediatez en la retroalimentación en ambas direcciones. Por ejemplo, antes una marca que emitía un mensaje y conocía el <i>feedback</i> de su audiencia en unos meses, pero hoy en tiempo real la marca puede conocer si funciona o no un mensaje, si es relevante o no. Tan solo con ver <i>likes</i>, comentarios, <i>retweets</i>, etc., las marcas reciben información inmediata, y sucede de la misma manera en dirección contraria”.</p>

	las marcas hoy por día están tomando...”		
¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación? ¿Cómo?	“...sí. El desarrollo tecnológico, y a medida que vamos avanzado, las audiencias van evolucionado. Todo esto ha ayudado, pero por otro lado te lo hace más difícil, el que te puedas conectar con audiencias; por el tema de proximidad. Nosotros con el tema de inteligencia artificial nos hemos enfocado en el <i>Big Data</i> para ver cómo construimos nuevas estrategias o acciones que puedan llevar a la marca a otro nivel...”	“Sí, en el 2015 se integraron los Departamentos de Creación e Interactivo, para tener grupos más alineados con los avances del área”.	“¡Sí claro! La comunicación tuvo que reinventarse a la dinámica tecnológica. Todo sucede más rápido y demanda flexibilidad y apertura al cambio. La premisa fundamental es mantenerte en constante adaptación y reinvención. Esto aplica no solo al campo de la comunicación, sino a ¡cualquier ámbito!”.
Para realizar una campaña, ¿cree que, en algún momento, en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradiciones? ¿Por qué?	“...yo creo que ya pasa. Hay clientes que venían siendo 100% tradicionales por años y que hoy construyen 100% en digital, (...) porque sus audiencias son <i>millennials</i> , porque están ahí para	“Sí, pero creo que falta mucho. Ve la respuesta 14”.	“No lo creo. Los medios tradicionales siguen teniendo consigo la consecución de objetivos claros que otros medios no pueden cumplir. Lo que sí creo, es en la evolución de los medios tradicionales y de los mensajes en dichos medios”.

	<p>interactuar de otra forma, no los consigues en los medios tradicionales actualmente; ha evolucionado. '¿Qué todo el mercado venezolano vaya hacia allá a nivel de anunciantes y marcas?' Creo que no, pero sí vamos a ver más presencia de digital en los próximos años sobre otros medios..."</p>		
<p>¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?</p>	<p>"...totalmente, si el objetivo está planteado para que sea conectar con audiencias en digital (...) '¿Por qué?' Somos 18 millones de personas que se conectan en Venezuela en donde 13 millones están en Facebook o e Instagram que son las principales redes sociales. Somos consumidores per cápita de Twitter por un tema de información que no tienen los otros medios con inmediatez. Si</p>	<p>"No, al final los medios tradicionales aún representan más del 70% de la penetración comunicacional en Venezuela. No todos tienen acceso a TV por cable, internet, o <i>Smartphone</i>. Hay un plan para que en el mundo haya <i>Wi-Fi</i> [punto de acceso de red inalámbrica] gratis en todas partes. Cuando eso suceda, los medios tradicionales deberán adaptarse o comenzaran a morir".</p>	<p>"Depende. Como he relatado, cada medio cumple labores en la entrega del mensaje, además que tiene afinidades según <i>target</i>. Lo necesario para que una campaña sea efectiva no solo es el medio, sino que entreguemos un mensaje relevante por los medios adecuados y afines a quienes hablamos. Eso es lo que lo hace efectiva".</p>

	<p>quisiéramos alcance, las plataformas digitales te lo dan ahorita a nivel de redes sociales. Por eso creo que sí, de hecho, ya hemos realizado campañas en donde simplemente vamos a digital para conectar con un grupo muy específico de audiencias y el resultado ha sido positivo...”</p>		
<p>Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?</p>	<p>“...las innovaciones más significativas tienen que ver con un tema de experiencia y de conversión, (...) ya dejamos de ver digital como lo ve la industria: solamente una red social. Vamos a las redes sociales y nos preguntamos ‘¿cómo yo hago para que esta comunidad compre mi producto?’ (...) Viene ver cómo hacemos que la experiencia de las redes sociales termine la conversión...”</p>	<p>“Poder evaluar en tráfico sobre una actividad. En TV son estimaciones en base a lo que te dice un estudio que funciona en cierto modo. Con las plataformas digitales te das cuenta cuántos llegaron a tu perfil y si tienen un aplicación de <i>e-commerce</i> sabes cuántas te compraron; en otras palabras las métricas son más exactas”.</p>	<p>“El dinamismo en el proceso de trabajo. Todo anda a mayor velocidad”.</p>

Tabla 8. Matriz de análisis 3: Entrevista semi-estructurada directores Dpto. Creación

Preguntas	Publicis Venezuela	ARS DDB	J. Walter Thompson Caracas
¿Cuál es su profesión?	No aplica	“Mi profesión es Publicista”.	“...estudié Diseño Gráfico en la José María Vargas. Luego estudié fotografía en Roberto Mata y creatividad en <i>Brother...</i> ”
¿Cuánto tiempo tiene trabajando en este departamento?	No aplica	“Cuento con más de 22 años de experiencia laboral en el medio creativo, pero dentro de un Departamento de Creación en una agencia como tal, 16 años”.	“...tres años...”
¿Cuál es su cargo y desde cuándo lo ejerce?	No aplica	“Yo provengo de lo que en este medio creativo se llama Dirección de Arte y comencé en ARS DDB en el 2006; pero mi cargo actual es el de Director Creativo desde el 2012”.	“...soy director creativo y lo ejerzo desde hace dos años...”
¿Qué hace el Departamento de Creación?	No aplica	“El Departamento de Creación se encarga básicamente de generar	“...el Departamento de Creación se dedica, como bien dice el nombre, a

		ideas relevantes en forma de conceptos o mensajes que satisfagan las necesidades puntuales de las marcas; basados siempre en estrategias y lineamientos del mercado y el consumidor”.	crear las ideas, (...) darle sentido y forma a las campañas, a las solicitudes de los clientes, intentando innovar los requerimientos...”
¿Qué cantidad de personas lo conforman?	No aplica	“Mi equipo de trabajo está actualmente conformado por 13 personas, dividido entre personas de arte y redacción”.	“...somos siete personas, (...) siempre nos hemos mantenido en este número, uno más uno menos...”
¿Cómo se dividen el trabajo?	N/C	“El trabajo en creación se divide a nivel macro entre ATL y RRSS, por ejemplo; algunas personas básicamente se encargan de crear campañas y piezas creativas para los medios convencionales, como TV, radio, prensa, BTL o medios exteriores y otras se llevan la responsabilidad de ser los voceros de las marcas en las redes sociales;	“...vengo formado de trabajar en dupla, es uno de los formatos de agencia más tradicional. Está comprendido por un Director de Arte y un Redactor. Ellos dos, como dupla, van formando la campaña y, el Director Creativo al final termina de curar y darle sentido al trabajo...”

		<p>todos unidos por las marcas y sus estrategias puntuales. Pero hacia donde apuntamos es que siempre los conceptos e ideas estén por encima de los medios en los que serán publicados, sean electrónicos/digitales, convencionales, básicos. Siempre intentamos pensar juntos y divertirnos bastante para que el público sienta eso mismo con nuestras piezas”.</p>	
<p>Actualmente, ¿realizan trabajos para los medios tradicionales igual que antes?</p>	<p>“...no con el mismo volumen, pero sí seguimos haciendo trabajo para los medios tradicionales, incluso en las mismas maneras. Aquí los comerciales no se han dejado de producir; los avisos de prensa, a pesar de que han bajado, no se han dejado de producir; los guiones de radio se siguen haciendo; las vallas, tenemos clientes que las compran por</p>	<p>“Si, totalmente, todavía realizamos trabajos para los medios tradicionales como antes y básicamente seguimos trabajando de la misma manera que desde el inicio de esta profesión, aferrados a las ideas, mensajes y conceptos que persuadan al consumidor, ya sea en un afiche o ahora más recientemente en plataformas como Instagram”.</p>	<p>“...el tema de los medios tradicionales, como televisión o radio, han ido bajando un poco, pero también por el costo de las pautas...”</p>

	<p>montones, no se han dejado de hacer. No es un medio que ha desaparecido; ha bajado el volumen. Se ha ido transformando porque los medios tradicionales ahora entienden que tienen que tener una plataforma digital, y sobre eso se han ido adaptando...”</p>		
<p>¿Qué es más efectivo en Venezuela, el medio tradicional o el medio digital?</p>	<p>“...va a depender del objetivo que tengas...”</p>	<p>“Todo va a depender del nivel de inversión que tenga la marca y alcance que requiera la estrategia puntual, no se trata de que lo tradicional sea más o menos efectivo que lo digital o viceversa, pues son medios que se complementan, debido a la fragmentación del <i>target</i> que existe hoy en día. Siempre lo ideal para una campaña va a ser comunicar en 360 grados al público objetivo y eso incluye a ATL y digital”.</p>	<p>“...hay un dicho que uno de mis mentores lo utilizó en una ponencia: <i>La idea define el medio y no el medio define la idea</i>. Es decir, una gran idea no necesita utilizar todos los medios, o necesita estar en un medio masivo como la televisión. Digital es ahorita un medio más, (...) sin duda, por el costo que tenemos de las pautas tradicionales, digital ha podido funcionar, (...) sigue siendo un poco más económico, (...) lo que te da digital es que es un alcance medible, (...) no soy de los que se ciega que debemos trabajar solo en digital...”</p>

<p>¿Pudiste vivir la transición de la inclusión de la plataforma digital dentro de la agencia?</p>	<p>“...yo personalmente siempre estuve en medios digitales; no me ha tocado estar con los medios tradicionales. Pero sí vi cómo al entrar digital, los medios tradicionales, o cuentas, o creación tenían que empezar a abordar cómo era el tema digital. Se podría decir que desde los inicios [había] mucho desconocimiento porque estábamos acostumbrados a hacer un <i>storyboard</i> para un comercial de televisión; y de ahí pasamos a un <i>brief</i> que te pedía el desarrollo de una página web, y en ese desarrollo se encontraban cuestiones como ‘¿qué servidor vas a utilizar para esto?’ ‘¿El dominio cuál será y a quién se lo compras?’ Entonces sí ha sido un proceso de aprendizaje acelerado</p>	<p>“Sí, pude vivir y sigo viviendo la inclusión de la plataforma digital/RRSS dentro de la agencia. Debo admitir que no ha sido fácil porque como toda innovación genera resistencia pero la solución a estos retos serán siempre las ideas y los conceptos creativos que prevalecerán por encima de cualquier medio o novedad en las comunicaciones humanas”.</p>	<p>“...cuando yo llegué ya se habían hecho dos intentos de lo que era digital. Fracasaron por el desconocimiento de los medios, de las plataformas (...) Estuve en la última donde se crea Mutato (...) En Mutato no estaban tan definidos los trabajos, (...) el ensayo y error de la agencia ha hecho que se hayan ido definiendo bien los cargos y cuáles son los deberes y obligaciones de cada una de las personas, pero sin duda ha tenido una modificación de lo que era Mutato hace 2 años a lo que es ahora...”</p>
--	---	--	--

	<p>porque digital no dio espacio, (...) Es aprender sobre la marcha. Creo que mucho fue ensayo y error al principio. Ahora es ensayo, optimización y resultado; y sobre eso, las agencias a nivel creativo y de producción están construyendo...”</p>		
<p>Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?</p>	<p>“...las innovaciones más significativas tienen que ver con un tema de experiencia y de conversión, (...) ‘¿Cómo yo hago para que esta comunidad compre mi producto?’ Y ahí es donde creo que nosotros hemos innovado y los resultados han sido muy positivos (...) ‘¿Qué es lo que viene?’ Seguir profundizando en la data y ver cómo hacemos que la experiencia de las redes sociales termine la conversión...”</p>	<p>“Sin lugar a dudas las innovaciones más significativas son las que se relacionan con las Redes Sociales ya que permiten una conversación directa y sin precedentes entre las marcas y el consumidor, son una revolución en sí mismas”.</p>	<p>“...es un ganar-ganar en la agencia el tema de tener un Departamento Digital <i>in house</i> (...) Te ayuda crecer, a todos. De hecho, parte del crecimiento general del equipo creativo es porque como tengo responsabilidades de algunas áreas del grupo digital, ha hecho que mi equipo esté más involucrado en todo lo que es digital y, sin duda, tiene un crecimiento distinto...”</p>

<p>¿El cliente donde se enfoca más, en los medios tradicionales o los medios digitales?</p>	<p>“...cada medio cumple un objetivo, (...) se va a determinar por el objetivo que tenga la marca...”</p>	<p>“Actualmente en nuestro país las RRSS tienen el protagonismo por ser más económicas que los medios tradicionales pero insisto, no es que una plataforma está por encima de la otra, simplemente se complementan. Es una cuestión de necesidades y posibilidades de cada marca o estrategia”.</p>	<p>“...se han deformado las solicitudes y no han entendido para qué son las agencias de publicidad (...) El cliente está pagando para que lo asesore y su caja administradora suene (...) Hay muchos clientes que, por el mismo desconocimiento de los departamentos, piden digital por ser más barato (...) Hay que entender un poco la solicitud y lo que quiere, (...) con base a la solicitud del cliente, vemos (...) Al final del día, lo que buscamos es que cada una de las solicitudes sean efectivas...”</p>
<p>Por lo general, ¿qué les pide el cliente para los medios digitales? ¿Y para el medio tradicional?</p>	<p>“...tenemos un <i>mix</i> y dependiendo de la situación o de un evento en específico...”</p>	<p>“Para las marcas que solo están en las redes sociales lo que nos piden es creación y mantenimiento de sus estrategias y campañas en las diferentes plataformas digitales, como Facebook, Instagram, YouTube y Twitter. Y en los medios tradicionales actualmente radio y punto de venta, pero aunque en</p>	<p>“...en digital, dentro del desconocimiento de la plataforma, porque la plataforma es un universo de posibilidades, te piden lo mismo: una campaña con unos <i>posts</i>, un audiovisual; pero por ejemplo, hay campañas que han cambiado el mundo, que han ganado <i>Cannes</i>, y han sido solamente con <i>hashtags</i> (...) Como</p>

		<p>menor medida nos siguen pidiendo campañas 360 grados”.</p>	<p>agencia, todos deberíamos apuntar por buscar algo más de lo que te piden (...)  En el tradicional siempre es el mismo requerimiento, te piden el audiovisual porque obviamente el concepto se cuenta mucho mejor en 30 o 40 segundos, siendo muy ambiciosos en 90; el <i>print</i> que cada vez le dan menos peso a lo que es la gráfica, menos cuidado de detalle, de producción, (...) las cuñas de radio y menciones en vivo (...) El Punto de Venta se abandonó y ahorita las marcas lo están retomando porque se dieron cuenta que en digital no terminas de persuadir al <i>shopper</i>...”</p>
<p>¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar internet?</p>	<p>N/C</p>	<p>“Definitivamente al llegar el internet a nuestro mundo laboral / creativo salta el hecho de la inmediatez, el acceso a la información y que todo se haya facilitado en muchos aspectos; pero claro, todo esto es un arma de doble filo ya que se puede caer en la desprofesionalización y el</p>	<p>“...es un tema de democratización de las ideas, de lo que está sucediendo, la globalización (...) Ahora todo está en internet, todo lo puedes ver. El tema de cómo utilizas esos <i>software</i> de diseño o edición que antes hacías en una gran escuela y ahora está en internet...”</p>

		abuso en algunos medios digitales en los que las marcas pueden salir muy perjudicadas al estar expuestas de una manera tan inusual y sensible”.	
¿Cuáles considera que han sido las innovaciones en la agencia al momento de realizar diseños gráficos y/o piezas audiovisuales?	N/C	“Las innovaciones más relevantes pudiéramos decir que son las relacionadas con las computadoras, internet, <i>software</i> , <i>hardware</i> y la digitalización en general de todos los aspectos del trabajo creativo”.	“...las piezas audiovisuales por el mismo hecho de tener un Dpto. <i>in house</i> de producción, ha ido creciendo, se ha ido mejorando, se ha ido cometiendo muchos errores en el camino, pero esos mismos errores han hecho que cada día tengamos mejores producciones internas (...) En la parte de diseño, como tal, creo que es un tema de adquisición de buenos recursos, de buena gente que tenga buen gusto gráfico, el tema de la exigencia y el tema de intentar hacer piezas que nos reten como Directores de Arte...”
En el área tecnológica, ¿Cuáles han sido las	N/C	“Como innovación resalta hoy en día el uso de la filosofía <i>Responsive</i> ,	

<p>innovaciones al momento de crear sitios web?</p>		<p>que permite que el diseño web se integre a cualquier plataforma móvil. Pero reconozco que esta no es para nada mi área de experticia”.</p>	<p>“...el 360 (...) Esto es todo lo que logras ver, (...) como temas de Google Maps, de geolocalización (...) Lo que responde a todas estas preguntas es el tema de la democratización y que ya todos estos temas están en internet (...) Donde puedes ver qué está en tendencia, qué no, qué funciona, qué no funciona, y eso te ayuda muchísimo...”</p>
<p>¿Han desarrollado aplicaciones móviles? ¿Por qué? ¿Han sido efectivas?</p>	<p>“...sí, tanto como para nuestros clientes de consumo masivo como para clientes que su objetivo principal es la conversión, es decir, la venta directa, entiéndase de clientes <i>e-commerce</i>. Tenemos diferentes casos sobre lo que hemos desarrollado, hemos tenido que aprender mucho y también en cómo optimizar ese desarrollo móvil para que no muera en el corto plazo porque, si algo es cierto con las aplicaciones móviles,</p>	<p>“En ARS DDB se han desarrollado no solo aplicaciones móviles, sino también aplicaciones web y de RRSS. Todas han sido exitosas y muy enriquecedoras para nosotros como agencia y para las marcas”.</p>	<p>“...no, en la agencia acá no. Desarrollé una hace un tiempo, pero no estaba en la agencia (...) Fue una experiencia enriquecedora (...) Hay muchas aplicaciones que luchan todos los días en salir o convertirse en algo, en un referente o una tendencia que la gente la busque y la descargue, pero hay tantas que es tan complicado hacer una que funcione, o algo que sea diferenciador de la otra (...) No creo que es muy efectivo (...) Deberías</p>

	es que si en tres meses no hay un <i>upgrade</i> o algo relevante, la aplicación muere...”		aprovechar los medios que ya existen...”
En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?	“...a diferencia de la industria, nosotros hemos adquirido una cantidad de herramientas que nos permiten, tanto tener la percepción que tiene la industria, a tener la data real de qué es lo que está sucediendo en las plataformas digitales (...) Para nosotros la adquisición de herramientas es lo más fundamental para que nuestro talento interno pueda abordar los requerimientos que vengan de parte del anunciante...”	“La mayor innovación es la inclusión de las plataformas digitales, totalmente; ya que permiten complementar de una manera nunca antes vista los esfuerzos creativos y de mercadeo de las marcas. Es imposible imaginarnos una campaña sin su bajada en redes sociales”.	“...insisto, el tema de la democratización de todo lo que hay en internet, de la globalización que nos ayuda a ver un poco más lo que está sucediendo en el Primer Mundo, e intentar buscar traducirlo en el Tercer Mundo en el que vivimos, nos ayuda también bastante para poder hacer cosas diferenciadoras...”
¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar los medios ATL y BTL?	N/C	“Las innovaciones en los medios ATL y BTL vienen de la mano con los cambios impresionantes que han sufrido las distintas tecnologías en cuanto a la digitalización de casi todos los aspectos. También la	“...aprovechamiento del medio. Creo que es un tema de entenderlo, de descifrarlo, de estar ahí, utilizarlo mucho y darte cuenta cuál es la función principal del medio; qué <i>target</i> estás atrayendo, cómo ese <i>target</i> utiliza y

		<p>incorporación de todo lo referente al uso de los dispositivos móviles junto con integración de las redes sociales para todas las comunicaciones de las marcas”.</p>	<p>cómo ve ese medio y, con base a eso, replantear esa plataforma en algo que te pueda funcionar y dar un mensaje importante para la marca...”</p>
<p>¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?</p>	<p>“... si el objetivo está planteado para que sea conectar con audiencias en digital, redes sociales es una de las principales plataformas (...) Si quisiéramos alcance, las plataformas digitales te lo dan ahorita a nivel de redes sociales. Por eso creo que sí, de hecho, ya hemos realizado campañas en donde simplemente vamos a digital para conectar con un grupo muy específico de audiencias y el resultado ha sido positivo...”</p>	<p>“Creo que una campaña puede ser efectiva usando solo redes sociales mientras las expectativas estén bien aterrizadas y se diseñe o piense teniendo en cuenta dicho limitante o requerimiento. También debemos considerar la penetración del internet en Venezuela y a su vez la penetración de cada una de las RRSS - es solo un reto más”.</p>	<p>“...sí, sin duda. (...) Hay campañas que no viven en otros medios; hay campañas que pueden premiar en muchos medios. Por ejemplo, hay una teoría que dice que, cuando creas una buena idea que funciona en radio, no te funciona en otro medio. Es como un mito publicitario, pero yo me pego a eso. Las pocas campañas que tengo de radio exitosas, que han ganado festivales internacionales, he intentado sacarla de una radio y llevarla a otro lugar y no sale, solamente quedan ahí (...) Siempre depende del objetivo, de la pieza, de la idea, del cliente, del <i>target</i> al que le estás hablando...”</p>

Tabla 9. Matriz de análisis 4: Entrevista semi-estructurada directores Dpto. Planning

Preguntas	Publicis Venezuela	ARS DDB	J. Walter Thompson Caracas
¿Cuál es su profesión?	No aplica	“Publicista”.	“...psicólogo. Licenciado en Psicología (...) Siempre quise trabajar en publicidad, desde que estaba en bachillerato. De hecho, quería estudiar Comunicación Social, pero no quedé. No me daba el promedio para la carrera, pero sí para otra. Estudié psicología, (...) al final terminó gustándome (...) Después descubrí que la psicología tiene mucho que ver con la publicidad y tiene un lugar dentro de la publicidad que es <i>planning</i> ...”
¿Qué cargo ejerce dentro de la agencia?	No aplica	“VP de Investigación y <i>Planning</i> ”.	“...Director de <i>Planning</i> ...”
¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?	No aplica	“12”.	“...tres años y medio...”
¿De qué se encarga el Departamento de <i>Planning</i> ?	“...es un departamento de investigaciones, búsqueda de <i>insights</i> y manejadores de estos a	Se encarga de construir marcas que sean relevantes para la gente:	“...el Departamento de <i>Planning</i> , en teoría, es el encargado de desarrollar las estrategias para la marca: las

	través del entendimiento de la data...”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollar estrategias comunicacionales (No separamos digital de ATL. Lo pensamos integrado).</li> <li>– Tener y catalizar conocimiento profundo del venezolano. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Detectar <i>insights</i>.</li> <li>– Inspirar buenas ideas.</li> <li>– Velar que se cumpla la estrategia de la marca.</li> <li>– Diseñar y llevar a cabo investigaciones de mercado bajo distintas metodologías o técnicas.</li> </ul> </li> <li>– Aportar valor agregado. <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Digital Analytics</i>”.</li> </ul> </li> </ul>	estrategias de comunicación (...) Nos ocupamos de entender qué está pasando con el consumidor, qué está pasando en el contexto, en la competencia, la categoría, y entender también a la propia marca, para dónde va. Con todos esos elementos en la mano, se supone que podemos desarrollar ese camino a esa estrategia a seguir para la marca...”
¿Qué cantidad de personas lo conforman?	N/C	“Seis”.	“...somos seis (...) Hemos crecido, sobre todo en la base, es decir, en el número de pasantes. Antes eran dos, ahora son cuatro; pero siempre estaba un director y un <i>planner</i> especializado en el área digital...”

<p>¿Cómo se dividen el trabajo?</p>	<p>N/C</p>	<p>“<i>Planners</i>: Por cuentas. Investigación: Por proyecto. Analista Digital: Asume todas las cuentas”.</p>	<p>“...mitad y mitad (...) Una de las formas que encontramos organizarnos es dividir las responsabilidades de las marcas. El <i>planner</i> digital es responsable de todas las marcas que estén en digital. Los pasantes que tengan más experiencia son responsables de las actividades de algunas de las marcas, digitales o no; y a mí me toca supervisar todo el trabajo...”</p>
<p>¿Cuáles son los medios de comunicación que antes se utilizaban con mayor frecuencia?</p>	<p>N/C</p>	<p>“TV, radio, impresos, <i>outdoor</i>”</p>	<p>“...los medios masivos: televisión, prensa. Te estoy hablando antes del 2007 (...) Todo lo que es gráfica, radio y todo lo que es impreso (...) En el año 2007, y sí, efectivamente ya existía internet, pero no estaba ese internet que llaman hoy en día como internet 2.0, que es esa interactividad que hay (...) Era más bien como una vitrina donde estaban un montón de páginas web donde uno iba y se acercaba o no a ella (...) Estaba empezando</p>

			<p>Facebook, creo que tenía, si acaso, un año de fundado. Fue un <i>boom</i> en su momento, pero todavía no tenía el potencial de negocio que tiene hoy (...)</p> <p>Ya en el 2010, Facebook comenzó a tener un papel muy importante para las marcas...”</p>
<p>¿Han utilizado, únicamente, el medio digital para realizar campañas? ¿Qué tan efectivas han sido? ¿Cree que debe tener apoyo de los medios tradicionales?</p>	<p>“...totalmente, si el objetivo está planteado (...) ‘¿Por qué?’ Somos 18 millones de personas que se conectan en Venezuela, en donde 13 millones están en Facebook o e Instagram que son las principales redes sociales, (...) ya hemos realizado campañas en donde simplemente vamos a digital para conectar con un grupo muy específico de audiencias y el resultado ha sido positivo...”</p>	<p>“Sí, han sido eficientes. Sí considero que deben tener apoyo de los medios tradicionales”.</p>	<p>“...te diría en principio que sí, pero realmente el medio digital es un canal de comunicación como cualquier otro (...) Más allá del tema comercial, lo hemos utilizado para otras cosas que no sean tan comerciales, bien sea internamente con nuestras propias plataformas sociales, donde se pone contenido que refleja lo que somos. Hemos trabajado campañas e ideas que no necesariamente van por el lado comercial, caso <i>Policía Invisible</i>, <i>Mercado Social</i> (...) Debería ser integral, todo debería funcionar alrededor de una idea. Es decir, existe una idea creativa para la marca y esa</p>

			<p>idea debería ser lo suficientemente dócil para que baje en ATL, en redes sociales, en web, en una APP – inclusive-, para que baje en el medio que sea (...) La realidad es que las cosas que hacemos nosotros para ATL generalmente sí tienen una bajada para digital, pero las cosas que hacemos para digital, no necesariamente tienen la salida hacia ATL porque a veces son marcas que viven solamente en digital, y no tienen el presupuesto o no necesitan ir más allá de su ecosistema digital (...) Si tu objetivo es alcance, no deberías usar solamente el entorno digital. Si tu objetivo es <i>engagement</i>, es decir, acercarte a un nicho específico y lo puedes conseguir especialmente en el medio digital, ahí sí vale...”</p>
<p>Antes de la inclusión de la plataforma digital, ¿cómo calculaban el</p>	<p>“...para plataformas tradicionales siempre han existido herramientas, y son herramientas que han ido</p>	<p>“Medios siempre ha tenido herramientas para medir <i>reach</i>. Actualmente, lo sigue haciendo con</p>	<p>“...estos eran los típicos KPI’s, o indicadores que los departamentos de medios daban sobre las campañas; es</p>

<p>alcance de su campaña? ¿Cómo lo hacen ahora?</p>	<p>evolucionando poco a poco. Si tuviéramos que hablar del principal medio tradicional, que es televisión, para eso está GV que nos permite calcular cuánto va a ser el alcance de las campañas según el número estimado de comerciales, <i>rating</i> etc. Ahora, con el uso de diferentes herramientas que nosotros contamos aquí, pero te puedo hablar específicamente de comScore, que para nosotros en lo digital, es una herramienta que nos permite ver cómo es el comportamiento de una página web sin pedirle información a la página web, es decir, yo puedo saber cómo una página web se está comportando al nivel de visitas, tiempo de permanencia, quiénes son los <i>target</i> en específico que visitan la página; cuando entran en esa página, a</p>	<p>los medios para los que cuenta con herramientas. En digital lo medimos a través de la data que generan las distintas plataformas y con herramientas pagas tipo Sysomos a las cuales tenemos acceso eventualmente”.</p>	<p>decir, cuál fue el alcance de la campaña en términos de cuántas veces se repitió el comercial, por cuánto tiempo (...) Eso era función específica de los departamentos de medios de las agencias, (...) Thompson no tiene ese departamento, de ser así tenemos que pedir apoyo externo a esas agencias (...) Los reportes mensuales de las marcas en digital sí los manejamos nosotros y hacemos los ajustes que hayan que hacer. Cuando hay iniciativas específicas también hay reportes de este lado...”</p>
---	--	---	---

	<p>qué página van, y luego cuando está haciendo la planificación o la puesta en escena del plan comunicacional, ver cuánto es el alcance que mi plan va a ejecutar sobre esa campaña...”</p>		
<p>¿Cuáles son las herramientas que han podido facilitar la medición del alcance?</p>	<p>N/C</p>	<p>“Si se refieren a la medición del alcance en Digital, las distintas plataformas sociales suministran la información. En cuanto a las compras digitales, se basan en KPI’s. En cuanto a los medios tradicionales existen herramientas específicas para eso”.</p>	<p>“...los medios tradicionales se miden de otra manera. Había un aparato que le colocaban a los televisores, que medían por cuánto tiempo veían ese canal y lo iban registrando (...) Da métricas que son específicas de la medición para televisión. En el caso de digital, calculamos según las métricas que nos da cada una de las plataformas: Facebook, Instagram y Twitter tienen sus propias métricas de alcance...”</p>
<p>Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el <i>feedback</i>, o la retroalimentación, tanto</p>	<p>N/C</p>	<p>“Es muy positiva, es de los grandes aportes que le han dado las RRSS a la industria. Para el <i>planner</i> es una fuente de información invaluable. Sabiendo analizar todo el contenido</p>	<p>“...por un lado, los clientes se han refugiado en las plataformas digitales, y tiene todo el sentido del mundo con la situación que estamos viviendo porque lo ven como ‘es más barato’; pero en</p>

<p>en clientes como en consumidores?</p>		<p>que se genera segundo a segundo, tenemos todo un mundo de conocimiento que podemos accionar inmediatamente.</p> <p>Hemos cambiado estrategias de marca gracias al conocimiento que adquirimos entendiendo y analizando cada interacción con la marca.</p> <p>En cuanto a los clientes su gran inquietud sigue siendo la cantidad de seguidores, estamos en proceso de educarlos para que entiendan que las interacciones son mucho más importantes”.</p>	<p>realidad, lo que nosotros decimos aquí es que es menos costoso que los medios tradicionales, pero no es barato. Realmente producir un contenido de calidad no necesariamente es barato (...) El <i>feedback</i> es ‘yo estoy ahí, y no solamente lo veo como algo más barato, sino que además quiero la máxima efectividad, el máximo alcance’ (...) No todos los clientes entienden que tienen que invertir para que su contenido llegue a la gente correcta, porque está el tema del algoritmo de cada una de las plataformas que hace que, para ser visible, tienes que pagar (...) En el lado de los consumidores, no todas las marcas son atractivas para ellos, (...) si tienes algún incentivo, los sigues; pero es muy raro que tú espontáneamente los sigas (...) Hay que ser un poquito más cuidadoso con abrir redes sociales porque no todo el</p>
--	--	---	---

			mundo va a seguir cualquier cosa que uno abra...”
¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?	“...sí. El desarrollo tecnológico, y a medida que vamos avanzado, las audiencias van evolucionado. Todo esto ha ayudado, pero por otro lado te lo hace más difícil, el que te puedas conectar con audiencias; por el tema de proximidad...”	“Sí, la innovación le ha atribuido muchos beneficios a la Industria. Ha simplificado procesos que antes eran muy engorrosos. Y la tecnología ha traído muy buenos aportes a la Producción”.	“...sí, sin duda. Lo que han hecho las innovaciones tecnológicas es democratizar tanto la producción como la distribución de los contenidos. Lo han masificado, es decir, cualquiera de nosotros, que tenga más o menos las habilidades para hacer un contenido de cierta calidad, lo puede hacer desde su casa con una computadora. Eso hasta hace 10 años era impensable; eso no existía. Tenía que ser alguien especializado que tenía unos equipos sofisticados, y hoy en día eso es mucho más abierto. Caso Instagram con las fotos.
Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a	N/C	“Sí el primer cambio que hubo fue aprender a pensar de forma integrada. La idea tenía que ser poderosa para que funcionara en los medios digitales y tradicionales a la vez. Tuvimos que aprender que	“...sí. Hay dos cosas que siempre decimos de cara a los clientes (...) El proceso de realización de una campaña pasa por las mismas etapas, tanto en ATL como en digital (...) Lo que ha cambiado son los tiempos de

<p>cabo una campaña publicitaria?</p>		<p>estos medios se debían retroalimentar. También tuvimos que aprender a hacer contenidos y no solo <i>copies</i>, es totalmente distinto”.</p>	<p>realización. Es decir, para una campaña ATL te puedes tardar un mes, mes y medio o dos meses. Para una campaña en digital, a lo mejor lo que tienes son dos días. Ese es un cambio radical que antes no ocurría y es algo que, los publicistas de mi generación, no estábamos acostumbrados para para nada (...) El otro choque es el tema económico. Lo que gastas en una campaña ATL es 10 veces más de lo que gastas en una buena campaña digital. Entonces, sí ha significado un cambio en el modo de hacer las cosas, pero los procesos siguen siendo los mismos, solo que se han acortado los tiempos y se han abaratado... ”</p>
<p>Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia? ¿Por qué?</p>	<p>“...digital, (...) pero no se descuida la televisión, (...) por clave (...) Estar en espacios de contenidos tácticos en donde sepamos que hay audiencias específicas, sobre</p>	<p>“La televisión sigue siendo el medio más solicitado por los clientes de la agencia. Más del 75% del presupuesto de los clientes, está dirigido a este medio (Televisión</p>	<p>“...sin duda, todo lo relacionado con las redes sociales es lo fundamental (...) La mayoría de nuestros clientes activos están en las redes sociales (...) En cuanto a Nuevos Negocios, también; aunque no estamos buscando</p>



<p>¿Y en el medio tradicional?</p>		<p>de las pautas publicitarias que se hacen en la agencia.</p> <p>En el caso de medios digitales utilizamos las estadísticas propias de las plataformas para poder medir la eficiencia y rentabilidad de la pauta publicitaria. En los medios digitales, los clientes piden mucho conocimiento de la comunidad, para eso hemos desarrollado metodologías propias que nos permitan obtenerlo.</p> <p>En el caso de los medios tradicionales fijamos KPI's con los clientes para luego medir el <i>performance</i> en la negociación establecida por la agencia y poder garantizar la relación precio - valor de lo comprado”.</p>	<p>digital. Mientras menos conocimiento tenga, te va a pedir lo básico, es decir, muchos seguidores en las redes sociales o muchos <i>likes</i> (...) A medida que el cliente conoce la dinámica del mundo digital, pide cosas mucho más específicas y más aterrizadas (...) El cliente pide tanto en el medio tradicional como en el medio digital conversiones en ventas, es decir, ‘quién me ve por qué no me compra más’ o ‘por qué mis ventas no aumentan’, pero eso no significa que toda esa gente te va a comprar, (...) no se logra en una sola pauta...”</p>
<p>Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los</p>	<p>“...el alcance. Fueron plataformas que construyeron mucha audiencia durante mucho tiempo, (...) hace que los medios tradicionales</p>	<p>“Los medios tradicionales siguen siendo muy efectivos, las personas siguen consumiendo contenido importante a través de la televisión,</p>	<p>“...los medios tradicionales siguen teniendo y van a seguir teniendo su vigencia. Cuando apareció la televisión, en su momento, todo el mundo pensó</p>

<p>medios tradicionales? ¿Por qué?</p>	<p>tengan una efectividad bastante alta...”</p>	<p>radio, impresos entre otros medios. Los resultados del último estudio de datanálisis sobre Tendencias del Consumidor Venezolano así lo demuestran”.</p>	<p>que el cine iba a desaparecer, pero nunca desapareció; más bien se ha especializado, ha evolucionado (...) Con todo este tema de la explosión de la vida digital no quiere decir que desaparecen los medios tradicionales. Por el contrario, se especializan, innovan (...) La efectividad va a seguir siendo el alcance. Por ejemplo, la televisión va a seguir siendo el medio por excelencia porque puede llegarle a una mayor cantidad de gente por un buen tiempo...”</p>
<p>En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?</p>	<p>“...a diferencia de los otros medios, es un medio que puedes medir y en tiempo real. Eso es lo que le da la fortaleza y la efectividad a digital...”</p>	<p>“La respuesta la tiene la parte de Creación”.</p>	<p>“...los tiempos se han acortado (...) En gran parte es porque están los instrumentos que nos ayudan a que las cosas sean más cortas (...) La edición de un video ya no hay que hacerla en una casa productora durante dos semanas, ya la puedes hacer en una computadora por 2 horas (...) Toda esa explosión de tecnología ha democratizado la producción y difusión</p>

			<p>de contenidos, y eso ha sido un cambio interno importante en las agencias (...)</p> <p>El común denominador de los que entran hoy en día a una agencia, saben muchísimo más de tecnología que el que tiene 10-15-20 años trabajando en una agencia...”</p>
<p>Para realizar una campaña, ¿cree que, en algún momento en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?</p>	<p>“...Hay clientes que venían siendo 100% tradicionales por años y que hoy construyen 100% en digital, (...) porque sus audiencias son <i>millennials</i>; porque están ahí para interactuar de otra forma. No los consigues en los medios tradicionales actualmente; ha evolucionado...”</p>	<p>“No creo que se dejen de utilizar los medios tradicionales en Venezuela.</p> <p>De hecho grandes compañías internacionales están reduciendo su presupuesto en digital porque han observado que no han alcanzado los objetivos propuestos. Me parece que esto empezará a ser una tendencia.</p> <p>Les sugiero buscar en Google el caso de P&amp;G y su presupuesto publicitario en digital. Es muy importante que lo analicen, les va a enriquecer mucho en cuanto a contexto.</p> <p>Pensando en <i>mobile</i> por ejemplo, la penetración de <i>smartphones</i> en</p>	<p>“...no creo por este tema que te dije hace rato. La aparición de lo digital es una explosión y va a seguir creciendo sin ninguna duda, pero los medios tradicionales van a seguir teniendo su espacio...”</p>

		Venezuela puede verse afectada y cada vez los datos son más limitados, la gente está siendo mucho más racional en la forma en que los consume”.	
¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?	“...si el objetivo está planteado para que sea conectar con audiencias en digital, redes sociales es una de las principales plataformas (...) Somos 18 millones de personas que se conectan en Venezuela...”	“Depende del objetivo del negocio, de la etapa en que se encuentre la marca, de qué es lo que la campaña debe lograr y en quién lo debe lograr. Una campaña bien segmentada en RRSS es efectiva. De todas formas, me inclino más al <i>mix</i> de medios”.	“...depende de los objetivos, (...) pero sí pueden haber casos exitosos de campañas bien llevadas en redes sociales, con pautas (...) Hay dos factores clave para su éxito: la creatividad del contenido, (...) y lo otro, igualmente importante, es la estrategia de difusión del mismo (...) Si no tienes una estrategia de difusión correcta, se pierde (...) A eso me refiero con una inversión correcta en las redes sociales, al uso apropiado de influenciadores y a la exposición del contenido en los medios digitales apropiados...”
Actualmente, ¿hay algún medio que vea innovador, diferente, efectivo o por el	N/C	“Todos los medios son efectivos siempre y cuando se trabajen con la estrategia correcta de comunicación y del medio. Cada medio tiene su	“...la verdad es que las innovaciones vienen en digital, sobre todo en los formatos de las redes sociales. Lo que es cuestionable es la duración de esa

<p>contrario, poco efectivo?</p>		<p>rol, el error es pretender de los medios lo que ellos no están en capacidad de dar”.</p>	<p>innovación. Por ejemplo, Snapchat fue un <i>boom</i> hace 2 años y creíamos que iba hacer desaparecer a Facebook e Instagram, y la verdad es que llegó a su punto alto y se mantiene ahí, pero ya perdió ese brillo de la innovación...”</p>
<p>Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?</p>	<p>“...nosotros, a diferencia del mercado, ya dejamos de ver a digital como, (...) una red social (...) Seguir profundizando en la data, (...) ver cómo hacemos que la experiencia de las redes sociales termine la conversión...”</p>	<p>“Para mí desde el rol de <i>planner</i>, la innovación más importante está en el conocimiento que nos aporta de nuestras marcas y la gente de forma inmediata, gracias a la interacción que se genera en las distintas plataformas sociales”.</p>	<p>“...definitivamente te voy a hablar de 20 años para acá. Obviamente, primero está el uso del internet como tal. El hecho de navegar fue una revolución en el mundo. Después viene la otra fase, que es la parte interactiva. Es decir, ya no solo hay un montón de contenido puesto ahí que uno lo lee, sino que ya puedes interactuar con él. Eso fue hace alrededor de 10 años, por ejemplo, con la expansión de Facebook. La tercera gran fase, para mí la marcó, el año pasado, el juego de Pokémon Go porque ya no era solamente estar expuesto a un contenido, ni interactuar con el contenido; sino superponer el tema</p>

			digital a la realidad porque estabas viendo cosas a través de tu celular que estaban y no estaban en la realidad, (...) pero llegó a un punto tan álgido que después se desapareció...”
¿Tiene algún comentario que vea relevante sobre el tema y quisiera añadir en esta investigación?	N/C	N/C	“...no, la verdad es que fue bastante completa tu entrevista, el abordaje que haces de todos estos temas, (...) Para mí, pero esto es muy personal, el mundo digital que existía en internet hace 15 años –antes de Facebook- era el mundo virtual. Que era como una cosa que estaba ahí, aparte; que uno accedía, si quería (...) Hoy en día, no existe esa diferencia entre lo virtual -o digital- y lo real. De hecho, mi lectura sobre eso es que lo digital es una capa más de la realidad. O sea, una parte más de la realidad (...) Lo digital es parte de nuestra vida...”

Tabla 10. Matriz de análisis 5: Entrevista semi-estructurada directores Dpto. Producción

Preguntas	Publicis Venezuela	ARS DDB	J. Walter Thompson Caracas
¿Cuál es su profesión?	No aplica	"...publicista y productora audiovisual..."	"...Licenciada en Administración de Empresas de Diseño..."
¿Qué cargo ejerce dentro de la agencia?	No aplica	"...soy directora de producción audiovisual y BTL..."	"...soy directora de Negocios, pero realmente es Directora de Negocios/Producción..."
¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?	No aplica	"...voy a cumplir cinco meses, (...) vengo de agencias y casas productoras anteriores..."	"...la primera vez estuve acá como cuatro años, quizás un poquito más, y ahorita estaría por cumplir otra vez un año. Sumado son como unos cinco años..."
¿De qué se encarga el Departamento de Producción?	No aplica	"...se encarga de todo lo que es la parte de realización de comerciales, piezas de radio, contenido -en cierta forma digital-, por lo menos los comerciales a veces nos los piden para las plataformas digitales tanto YouTube como Instagram, (...) la parte de fotografía para producto..."	"...yo empecé como artefinalista, (...) hacía avisos de prensa, Artes Finales para las vallas, retocaba, (...) teníamos muchas pautas, salíamos ocho o nueve de la noche, confirmando los medios, que los archivos abrieran, que todo llegara bien, (...) producción se dividía en gráfica, BTL y, a parte, audiovisual. Quién llevaba gráfica no llevaba audiovisual (...) Era un volumen de trabajo que no tiene nada que ver con

			<p>el volumen de trabajo de ahora, (...) el trabajo de producción ahorita hace todo, es más integral. Tienes la parte tradicional, sí, pero se hace muy poco. Claro, aquí hay dos cosas: la situación país y, obviamente, el <i>boom</i> digital, (...) antes las páginas eran como una obra de arte, tu tarjeta de presentación, pero no habían redes. Las redes no eran lo que es ahorita. Entonces, sí se hacían campañas digitales, pero eran activaciones muy puntuales y casi siempre eran activaciones que tenían un refuerzo en ATL (...) Ahora casi todo es en digital, no contratas vallas...”</p>
<p>¿Qué cantidad de personas lo conforman?</p>	<p>No aplica</p>	<p>“...ahorita el departamento se ha reducido mucho, tema país. Tenía una coordinadora de producción y se me fue del país; el asistente se fue del país...”</p>	<p>“...en aquella época habían tres producciones y cada una tenía su director de producción (...) Audiovisual tenía dos asistentes porque siempre alguno salía a campo; en gráfica estaba el director, el asistente que era el que graficaba los artes y los artefinalistas (...) Ahora hacemos todo...”</p>

<p>¿Cómo se dividen el trabajo?</p>	<p>No aplica</p>	<p>“...ahorita el departamento está funcionando con dos personas, yo que soy la directora y el Jefe de Sala que hace toda la parte de post-producción...”</p>	<p>“...una persona que tenga que ver con la parte administrativa (...) Luego alguien que sirva como productor de campo, pero en este caso porque no todas las agencias tienen productora interna y nosotros sí; que eso también es gracias a las redes (...) Es un trabajo casi de guerrilla. Por ejemplo, yo soy el Director de Negocios y yo hago desde el presupuesto del proyecto hasta negociar con los proveedores para hacer ese presupuesto, si hay algún proveedor externo. Me ves siendo el maquillador de alimentos, montando luces; somos un equipo muy reducido para que los costos sean rentables para digital, (...) para redes, la calidad del formato cambia, y es muy efímero. Antes tú podías hacer una campaña y durabas seis meses. Tú no ves seis meses en redes el mismo contenido (...) Hoy está, mañana no. Lo viste, te reíste, pasó...”</p>
-------------------------------------	------------------	---	--

<p>Con la inclusión de la plataforma digital, ¿han ocurrido cambios al momento de desarrollar el plan de <i>marketing</i>?</p>	<p>“...tanto como cambios, no; nuevos requerimientos, sí. Porque ya no es solamente el típico plan de <i>marketing</i> en donde te dicen: queremos abarcar hasta este punto (...) Ahora con el tema de la inclusión digital es: queremos abarcar este punto, y necesito llevar digital. Entonces es como un requisito obligatorio en todo lo que nos empiezan a pedir de cada una...”</p>	<p>“...la televisión siempre ha tenido mucho alcance. Ahorita está el tema <i>boom</i> de las redes sociales, (...) es un medio al que accedes rápido, bien sea en una <i>tablet</i>, un celular, laptop, (...) indistintamente, los clientes siguen apostando a la televisión, siguen haciendo piezas (...) y esas piezas siempre se optimizan para redes...”</p>	<p>“...antes, de repente tu inversión iba más dirigida a hacer eventos, veías más presencia de marca en las tiendas. Se hacían muchos habladores, rompetráficos, <i>floor graphics</i>. Se hacía mucho POP, la gente invertía ahí. Incluso, tú ves el parque de vallas de la ciudad y era otra cosa. Rotaban a cada rato las campañas, estaban apoyadas en televisión, habían muchos comerciales de radio, las cuñan eran pegajosas. Ahora no. Tratas de invertir en digital: uno porque la generación te lleva a eso, los chamos están más pegados al celular que al televisor, entonces dependiendo del <i>target</i> de la marca también influye mucho qué decisión tomes, pero netamente es un tema de costos, de inversión...”</p>
<p>¿Ha ocurrido algún cambio de <i>target</i>?</p>	<p>“...foco principalmente <i>millennials</i> (...) La mayoría de las marcas se enfocan en <i>millennials</i> y es en</p>	<p>“...sí. Sí ha cambiado, (...) no solo para chamos, sino que el <i>target</i> se ha abierto mucho, (...) en digital</p>	<p>“...sí, claro (...) Creo que no es solo un cambio de <i>target</i>, sino que tienes más medios, pero quién hace la planificación</p>

<p>debido al uso de la plataforma digital?</p>	<p>donde ahorita las marcas, y lo ves en los estudios y en las diferentes noticias, están tratando de enfocarse; de ‘¿cómo contacto al <i>millennial</i>?’ Porque el de la Generación X ya sabe y ya sé cómo contactarlo, y sé que él es quién me compra. Cómo hago que el <i>millennial</i>, que es más rebelde, el que no quiere que le comuniquen tanto, ahora le comunico para que me compre...”</p>	<p>creo que no existe tanta segmentación como ocurría tradicionalmente, que eran los segmentos A, B; ahora todo el mundo tiene acceso a un teléfono, <i>tablet</i>. Es mucho más abierto...”</p>	<p>estratégica tiene que estar muy claro porque los teléfonos inteligentes no están al acceso de todo el mundo. Sería muy utópico pensar que tú le vas a llegar a la misma cantidad de gente a través de Facebook o Twitter, que si lo hacías por televisión, por señal abierta, por ejemplo. Obviamente, el alcance no tiene que ver una cosa con la otra, aunque tú lo mides...”</p>
<p>¿Cuáles son los cambios más notables que puedes destacar en los clientes?</p>	<p>N/C</p>	<p>“...las redes sociales, (...) es un medio al que accedes rápido, (...) pero los clientes siguen apostando a la televisión...”</p>	<p>“...sí. Creo que el cliente, si siempre ha querido todo rápido, ahora mucho más. De hecho, en producción lo ves mucho. Nosotros teníamos chance de hacer <i>meeting</i>, el <i>premeeting</i>, la visita de las locaciones (...) Un proyecto audiovisual era un proceso largo. Esto no, hoy hay una tendencia y, si hoy mismo no grabaste el video con el celular que tenías y las personas que tenías cerca, pasó tu oportunidad (...) Algunos</p>

			clientes han ido entendiendo eso y son mucho más exigentes...”
¿Han surgido cambios en los departamentos habituales? Es decir, si sus responsabilidades se han visto modificadas por la incorporación de la plataforma digital.	“...yo creo que sí, (...) has visto cómo antes un redactor solamente hacía <i>copies</i> para, entiéndase medios tradicionales, ahora hace <i>copies</i> o grillas para redes sociales y creo que eso ha sido uno de los cambios más emblemáticos que tienes en el tema de digital. De cómo eran solamente <i>community manager</i> , ahora también tienen un rol de analistas, porque tienen que ver estadísticas y entenderlas para procesarlas; creo que ese ha sido el cambio más fuerte que hemos tenido...”	“...no. Para nada. A nivel de audiovisual no ha afectado en nada, (...) el trabajo se mantiene igual...”	“...sí, (...) es importante la rentabilidad y, si tu inviertes una cantidad 'x' en algo que lo vas a ver dos días y lo dejes de ver, no te sientes tan satisfecho como si hubieses invertido esa cantidad de dinero y ves tu valla todos los días cuando sales de tu casa (...) Baja mucho los costos, pero también tu tiempo de exposición no es el mismo...”
Con la inclusión de la plataforma digital, ¿considera usted que el presupuesto de ejecución ha variado? ¿Por qué?	“...sí, pero se divide en pesos diferentes. También va a depender del objetivo de la marca, de lo que quieran hacer. Hay una percepción que digital es económico y la realidad es que no; digital tiene un	“...los presupuestos variarán porque tienen que meter toda la parte de redes sociales y <i>planning</i> , (...) a nivel de presupuestos globales para clientes deben de haber cambiado porque antes un cliente te decía	“...bueno, te lo estaba diciendo, (...) tú tratas de invertir en digital, (...) dependiendo del <i>target</i> de la marca también influye mucho qué decisión tomes, (...) es un tema de costos...”

	<p>costo muy alto porque detrás de la idea de digital, tienes todo un barco de personas, talentos y herramientas que te permiten tomar la decisión más acertada para que no solamente uses digital por usar digital; es, voy a hacer estas acciones en las redes sociales, como una página web, porque ya sé que mi usuario está ahí, a tal hora, hace distintas cosas y va para tal lado; ojo, por lo menos así se hace en Publicis, entonces sí ha variado, (...) el fin de semana, este es contenido en tiempo real, para medios tradicionales es mucho más planificado en donde tú dices: tengo tantas semanas para producir un comercial, editarlo, etc. En redes sociales o en digital no, esto es en tiempo real: están hablando de esto; esto y eso,</p>	<p>vamos con una pieza de televisión y una campaña de impresos. Ahora no, ahora dice quiero televisión, radio, impresos, (...) quiero una campaña en redes sociales que me incluya Instagram, Facebook, Twitter...”</p>	
--	--	---	--

	<p>produce contenido. Producir ese contenido significa que tienes un personal, que ya puede hacer un fin de semana, u horarios muy tarde, (...) como para el Miss Venezuela, contenido para la marca...”</p>		
<p>¿Cómo es la frecuencia de las campañas o los mensajes? ¿Se mantiene igual que antes?</p>	<p>“...por un contexto país, no. La frecuencia se ha disminuido un poco (...) en los medios tradicionales vas a ver que las marcas están mucho más activas y en medios digitales no porque tienes más la susceptibilidad de que te puedan atacar y no puedes estar discorde a lo que está pasando en la calle; y ahí es donde las marcas se han cuidado y bajado su frecuencia...”</p>	<p>“...ha mermado, pero ya sabemos todos por qué ha mermado. Igualito los clientes siguen apostando a la publicidad...”</p>	<p>“...la ejecución es importante y yo como producción velo por eso, pero el contenido es lo que vende. Entonces, sí, es más trabajo porque antes tú podías tener un par de buenas ideas al año y ya; aquí tienes que tener un par de ideas buenas al día, a ver cuál funciona...”</p>
<p>En el ámbito económico, ¿se evidencia un cambio relevante en la agencia</p>	<p>“...sí, yo creo que el tema de la capacidad de gente que necesitas para atender plataformas digitales, con el contexto económico se te</p>	<p>“...los costos varían dependiendo de la producción. Si es una producción muy compleja obviamente los costos van a ser altos, (...) no te digo que</p>	<p>“...lo que pasa es que aquí tienes dos factores, no solo digital y no digital, sino que tenemos el tema país que no ayuda. Yo creo que excluir de cualquier</p>

<p>en comparación con el antes y después de incorporar la plataforma digital?</p>	<p>hace un poco difícil jugar. Esa percepción de, llevar redes sociales y gestionarlás con un <i>community manager</i> y un diseñador es rentable; y la realidad es que no. No es tan rentable o tu costo tiene que ser muy alto. Cuando llevas ese costo al anunciante, este se sorprende y no entiende por qué tan alto. Es un tema difícil y económicamente ha mermado dentro de las agencias...”</p>	<p>los precios son bajos porque ahorita nada es económico, pero siempre se trata de mantener una media...”</p>	<p>investigación el factor país es muy difícil, (...) antes la cantidad de gente que tenías en una gran producción, eran dos o tres días de <i>set</i> y ya, eso rodaba mucho; ahora tienes que tener una plantilla de gente a la que tienes que pagarle los pasivos laborales y gente generando contenido (...) Sí creo que ha cambiado el tipo de perfil. Antes veías cinco artefinalistas en una agencia; un departamento de Arte Final, eso ya no existe...”</p>
<p>¿Han tenido que modificar alguna petición del cliente por algún motivo? ¿Cuál?</p>	<p>N/C</p>	<p>“...sí. Sí se han hecho porque a veces se presenta algo, bien sea una propuesta para televisión, impresos y el cliente decide cambiar, y obviamente hay que cambiar toda la estrategia...”</p>	<p>“...las redes te obligan a estar más pendiente de tu entorno. En televisión está pautado y ya. Tú no sacas del aire tu pauta de televisión porque pase algo. Se supone que ya está pre-comprada y simplemente rueda. En redes yo creo que eso es imperdonable...”</p>
<p>¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han</p>	<p>“...esto se ve más afectado por el tema económico. En algunos</p>	<p>“...obviamente. Claro que sí...”</p>	<p>“...sí, (...) es todo lo que te he venido comentando...”</p>

<p>modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?</p>	<p>casos, muchos anunciantes o nuevos anunciantes han optado por irse, por el bajo presupuesto.</p> <p>Una historia de calidad pero producida al costo más bajo, y al decir esto es que nosotros hemos visto cómo se han producido comerciales con la cámara de un teléfono. Y por eso no tienen que ser malos casos; nosotros tenemos un caso donde se produjo un <i>stopmotion</i> con la cámara de un teléfono en una sala pequeña y el comercial se llevó premios de ANDA. Entonces sí ha mermado y sí ha pechado el tema económico con la baja producción, pero creo que es un <i>mix</i> y va a depender también del anunciante. Hay anunciantes que estuvieron desaparecidos por un tiempo; fueron anunciantes del <i>top</i>. Desaparecieron, luego aparecen y</p>		
---	--	--	--

	<p>dicen 'estoy listo para botar la casa por la ventana', y te dan un presupuesto (...) Lo que tenemos nuevo en la generación de comerciales es el tema de, ahora no cierras con el <i>tab</i> de 'esta es mi mejor marca'; sino que se agrega el 'sígueme en las redes sociales'; entonces ahí es donde creo que está el cambio. Casos que nos encantan donde la marca produce contenido para medios tradicionales pero después la historia decanta en los medios digitales, es decir, 'te lo cuento hasta aquí, pero el final lo vas a ver acá, en medios digitales'..."</p>		
<p>¿Pudiera decirnos cómo ha sido ese proceso con respecto a las campañas en el medio televisivo?</p>	<p>N/C</p>	<p>"...la parte audiovisual es como muy meticulosa. Son muchos procesos que siempre se llevan a cabo, (...) por ejemplo si no hay cámaras y el cliente quiere un detrás de cámaras, (...) se graban las escenas con los</p>	<p>"...yo no tuve tanta experiencia en audiovisual, sin embargo, es más de lo que estamos hablando. Son proyectos muy robustos o eran, donde había mucha gente en set, (...) hay muchos clientes que, obviamente, son muy</p>

		<p>celulares, (...) antes tenías que tener un cámara pequeña o con capacidad para empezar a grabar...”</p>	<p>cuidadosos y yo creo que todos empiezan queriendo tener un comercial, (...) después, cuando ven los costos, comparan y se van por digital, sigues teniendo un buen alcance, (...) yo creo que si no fuese por digital, las agencias aquí en el país, en la situación en la que estamos, no estaríamos haciendo nada...”</p>
<p>¿Han realizado pautas en la radio para los clientes? Y ahora con el uso de las redes sociales, ¿qué tan efectivo es en cuanto a estrategia y precio?</p>	<p>“...totalmente. Es ‘te doy mi <i>copy</i> de radio donde te hablo de mi marca, las bondades, etc., y después te invito a mis redes sociales’; eso no ha desaparecido...”</p>	<p>“...se hacen comerciales de radio, pero ya las pautas como tal le compete a la gerencia de medios, (...) pero sigue funcionando...”</p>	<p>“...pocas. De hecho, ahorita se usa más el tema de los <i>influencers</i>: que te mencionen. Siempre se usó mucho el intercambio, pero yo creo que ahorita más. Es decir, tú hablas de mi marca y yo te doy dos boletos aéreos al año, por ejemplo (...) La producción en radio no es tan cara, en tema de costos. Yo sí creo que la gente siga escuchando radio. Hay un tema de rutina: si estás dos horas en cola y tu programa está en la hora pico, mucha gente te sigue escuchando, (...) el tema con la radio creo que es un tema más de estrategia</p>

			<p>y proceso creativo porque si yo te preguntó cuántas cuñas te acuerdas ahorita probablemente sean muy pocas...”</p>
<p>¿Podiera respondernos lo mismo, pero con el caso de avisos impresos y cine?</p>	<p>“...mismo caso. A lo mejor en prensa lo ves un poco más pasivo: depende de la lectura del usuario. Pero lo que nosotros hemos hecho para medir la efectividad, por lo menos en prensa cuando queremos llevar a digital, es que no solamente basta con poner ‘estas son mis redes sociales’ sino que ponemos un código QR para que la gente acceda mediante el anuncio; y si vemos que a nivel estadístico lo que pusimos en medios tradicionales tuvo una respuesta después en el acceso mediante el código QR, nos damos cuenta que tuvimos una efectividad. Podemos llevar a la gente del <i>off</i> al <i>online</i> y después, a</p>	<p>“...creo que no, (...) el acceso a la plataforma digital es mucho más fácil. También este tema situación país, muchos periódicos han cerrado porque no tienen materia prima con qué imprimir, ya la gente no hace encartes como antes, (...) la parte de impresos ha mermado mucho. Creo que ya no tiene tanto efecto como antes porque la gente a veces agarra el papel y lo bota, (...) la publicidad en cine sigue teniendo alto impacto todavía...”</p>	<p>“...cero. Al cine vas si tu producto no lo puedes pasar por televisión...”</p>

	<p>lo mejor, llevarlos al <i>off</i> nuevamente...”</p>		
<p>Con la incorporación de la plataforma digital, ¿aún continúan utilizando la publicidad exterior? Por ejemplo, vallas.</p>	<p>“...totalmente. La publicidad exterior aquí no ha desaparecido. Sí se ha reinventado, tema de luces, por ejemplo. Antes, Venezuela era vista por ser uno de esos pocos países de Latinoamérica en donde todas las vallas, sin importar el anunciante, estaban iluminadas (...) Los anunciantes se han reinventado, ‘no le pongo luz a la valla porque me sale muy caro pagar la planta eléctrica, le pongo material reflectivo, para en el momento que vaya el carro y la vea se ilumine’; o ‘cómo me reinvento lo que haga en el punto de venta de BTL’, entonces yo no creo que eso influye, para nada. En otro tipo de publicidad exterior, el tema de los transportes públicos, como el</p>	<p>“...toda esa parte la trabaja medios, pero sí he visto vallas de los clientes todavía, de aquí de la agencia...”</p>	<p>“...la verdad es que yo tengo que no hago vallas, un par de años (...) Arte Finales para vallas, muy poco. Por lo menos los nuestros no. Claro, nosotros estamos muy enfocados a digital, entonces capaz estos mismos clientes tienen la parte ATL con otra agencia y mi respuesta está siendo sesgada por lo que llevamos nosotros de ese cliente, pero como consumidor lo puedes ver afuera. No hay la rotación que había de vallas...”</p>

	rotulado, también se hecho muy presente. Lo que prácticamente desapareció fue el tema del cuponeo, las muestras o los folletos, que se vio afectado por tema papel...”		
¿Cuáles son los tipos de promociones que ahora realizan, y cómo eran antes de la plataforma digital?	“...el tema promociones, por contexto país, es algo que no se ve mucho...”	“...tiene que hablarte alguien de BTL, que maneje eventos porque las promociones siempre se hacen en punto de venta, eventos...”	“...sí. Digital se impulsa mucho en las promociones. Hay un tema de concursos, premios que todavía se usan. Obviamente los premios no son lo que eran, (...) si tú antes dabas un televisor, por decir, ahorita das un <i>cooler</i> y te lo piensas, (...) sí se hace porque el público en redes, para que tú lo logres enganchar con cualquier dinámica, quiere una recompensa, espera algo tangible...”
¿Continúan haciendo uso de las relaciones públicas?	N/C	“...sí, por supuesto. Esa siempre es un arma infalible. Las RRPP en el medio de nosotros en vital...”	“...sí. Yo creo que las RRPP siguen siendo importante...”
Antes del <i>boom</i> de las redes sociales, ¿cómo	“...sitios web locales y páginas web, era el correcto uso o la buena manera. Hoy por hoy, a los	“...eso es más que todo agencias digitales, que manejen pura plataforma digital...”	“...antes la página web era como opcional. Como te digo, antes no se usaba mucho el internet. Más bien,

<p>utilizaban el internet en sus campañas?</p>	<p>anunciantes se les olvidó que ellos tienen una marca propia. En momento en el que Facebook decida cerrar, mucha inversión se va a perder en el camino y los anunciantes se van a lamentar, ya que la plataforma en la que se construyeron fueron en las redes sociales y se les olvida construir su marca propia que era lo que se hacía antes; pero esa era la forma en la que se hacía tradicionalmente...”</p>		<p>tener impresos, vallas y todo esto era más importante. Ahorita, hubo un punto medio en el que si no tenías página, no existías. Después, creo que aunque tengas página, si no haces la campaña completa, ¿qué te lleva a la página?..”</p>
<p>¿Qué tan a menudo utilizan el <i>mailing</i> dentro de una campaña o estrategia?</p>	<p>N/C</p>	<p>“...sí. Se mantiene la parte de los <i>mailing</i> con los clientes...”</p>	<p>“...se usa a menudo. No es mi favorito, pero no soy estratega, soy productor. Pero sí los piden, yo puedo hacer un par de presupuestos de <i>mailing</i> a la semana, (...) no creo que sea tan efectivos, como usuario, (...)Creo que es un esfuerzo perdido...”</p>
<p>¿Han utilizado el <i>marketing</i> móvil en alguna oportunidad?</p>	<p>N/C</p>	<p>“...sí funciona, (...) pero yo por lo menos le doy <i>spam</i> porque me molestan...”</p>	<p>“...lo detesto. Me parece noventoso, ya nadie usa mensajes de texto, (...) nadie en mi entorno. Uno tiene que estar muy</p>

			<p>claro en cuál es su <i>target</i> y si, de repente tienes un segmento al que le quieres llegar que tú consideras que no son personas que tengan teléfonos inteligentes, esa sigue siendo la vía. Pero tiene que estar justificado porque si sabes que tu <i>target</i> va a tener teléfonos inteligentes, haces algo más atractivo y omites la parte de la mensajería móvil (...) Antes lo usábamos porque no había más nada (...) No era la más efectiva...”</p>
<p>Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?</p>	<p>“...ya dejamos de ver digital -como lo ve la industria- que, solamente es una red social, (...) ahí es donde creo que nosotros hemos innovado y los resultados han sido muy positivos e incluso por encima de lo esperado...”</p>	<p>“...generalmente, pieza audiovisual que se hace aquí, va para redes, (...) de hecho, cuando monto presupuesto por cada una de las piezas, se contempla el derecho de poder usarlo en web, (...) y redes sociales...”</p>	<p>“...yo creo que es antes de Facebook y después de Facebook, (...) creo que Instagram es muy efectivo, pero no existiría si no hubiese existido Facebook (...) Todos aprendimos a conectarnos, a vivir en comunidad digital gracias a Facebook, (...) para nosotros ha sido la oportunidad de producción. No tendríamos una casa productora interna si no existiera digital...”</p>

<p>¿Tiene algún comentario que vea relevante sobre el tema y quisiera añadir en esta investigación?</p>	<p>N/C</p>	<p>“...las redes sociales son el futuro. Va a llegar un momento que todo lo digital va a suplantar a los medios tradicionales, (...) ARS es una agencia con tradición e integral, que tiene todas las herramientas que el cliente necesita para seguir en lo que lleva 79 años, (...) los comerciales en tv siempre van a existir, (...) antes eran puros canales nacionales, (...) ahora los clientes quieren estar en todos los canales, (...) a los clientes les gusta mucho invertir en radio, les gusta menciones en vivo, (...) pero sí a futuro veo que digital va a repercutir mucho porque es una plataforma a la que todo el mundo tiene acceso...”</p>	<p>“...creo que está súper completa...”</p>
---	------------	---	---

En la matriz se aprecia varios puntos significativos para las agencias en los últimos años con respecto a la incorporación de la plataforma digital:

- Las agencias grandes, con sedes en otros países, tienen algunas limitaciones porque deben regirse bajo un mismo lineamiento. Incorporar digital ha hecho que ciertos esquemas se rompan porque es necesario la búsqueda de nuevos mercados.
- Las agencias de publicidad tradicional siguen apostando por la creatividad para diferenciarse unas con otras.
- Las agencias de publicidad tradicional se dedican al desarrollo de las comunicaciones integradas de marcas y productos para atender las necesidades del consumidor.
- La clave de toda agencia es la comunicación. A través de esta, crea la personalidad adecuada para hacer que el producto hable con sus consumidores en los distintos medios, ya sea ATL como BTL –incluyendo digital-.
- Para que las agencias de publicidad tradicional lleven a cabo su función, deben estar conformadas por cuatro principales departamentos: Cuentas, *Planning*, Creación y Producción; esta última puede ser Audiovisual y Gráfica. Por otra parte, algunas cuentan con un Departamento de Medios y, por supuesto, tienen su Departamento de Finanzas, Relaciones Públicas y, lo más reciente, un Departamento Digital.
- A pesar de que el CEO de J. Walter Thompson Caracas busque la integridad en vez de la especialización, el mercado venezolano lo ha llevado a crear una agencia digital *in house* llamada Mutato. Mientras que, para ARS DDB, el Departamento Digital se terminó por fusionar con el Departamento de Creación.
- El Departamento de Cuentas, más allá de ser el representante del cliente en la agencia, debe conocer sobre planificación estratégica y aportar ideas creativas para cada uno de los proyectos que controla.
- El Departamento de Creación recibe la solicitud de Cuentas y desarrolla conceptos o ideas creativas para los diferentes medios.
- En el Departamento de *Planning* se hacen análisis de mercado para desarrollar ideas y campañas estratégicas.

- El Departamento de Producción produce cualquier tipo de pieza audiovisual y material impreso.
- Lo digital, por su parte, surge por una globalización en el mercado. Seguirá evolucionando y no va a sustituir los medios tradicionales.
- En el caso de Venezuela, el proceso de incluir la plataforma digital fue más rápido porque la crisis económica comenzó a afectar el mercado y los clientes empezaron a migrar por los más “barato”. Sin embargo, a diferencia de otros países, es un medio muy reciente.
- Lo digital, en las agencias tradicionales, se implementó alrededor de unos cuatro a seis años, considerado los primeros meses como intentos fallidos. Sin embargo, en los siguientes años se desarrolló el Departamento Digital con su estructura y personal establecido.
- El surgimiento de la incorporación de la plataforma digital permitió que las agencias tradicionales crearan su propia casa productora de contenido digital. Esto por consecuencia de la demanda costo/beneficio.
- El medio digital forma parte de todo, incluso del éxito fundamental de las campañas 360°, donde los medios se complementan.
- Esta implementación ha logrado que las agencias sigan existiendo en el mercado. Por esta razón, no han tenido pérdidas monetarias. Incluso, actualmente este medio es la principal fuente de ingreso.
- La efectividad del medio depende de los objetivos de la marca y no necesariamente de lo que el cliente quiere porque, a veces, no maneja los conceptos a profundidad para reconocer cuál medio es el indicado.
- El medio tradicional tiene mayor alcance y penetración porque le llega a un público amplio durante las veces que sean necesarias. Mientras que, el medio digital es mucho más segmentado y por eso se considera un medio personalizado.
- Si se compara a Venezuela con otros países, el único medio tradicional que se puede medir es la televisión abierta. En cambio, lo digital sí permite la medición mucho más fácil porque no necesariamente requiere de una empresa aparte.
- Las agencias tradicionales pueden sobrevivir ante esta crisis económica, en Venezuela, gracias a lo digital. Sin embargo, no pudieran continuar en el mercado si solo obtuvieran ganancias por parte de este departamento, ya que su estructura es ofrecer todos los medios.

- El talento dentro de las agencias es imprescindible. La gente joven es la que más tiempo pasa conectada a las tecnologías; por ende, los conocimientos que tienen son mucho más amplios a diferencia de una persona que es relativamente mayor, con experiencia laboral.

Como resultado de las respuestas, por parte de las diferentes personas del Departamento de Cuentas, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Este departamento coordina al equipo para alcanzar los objetivos que desea la marca o el cliente. Reciben solicitudes y las analizan junto a los departamentos encargados. También, le hacen seguimiento a los proyectos durante sus procesos de desarrollo y producción.
- Asimismo, dentro de la agencia es el representante del cliente, ya que controla, maneja y centraliza todos los proyectos.
- La directora de J. Walter Thompson Caracas ha trabajado allí, únicamente, y tuvo la oportunidad de crear y estructurar la agencia digital que hoy en día lleva el nombre de Mutato.
- Con la incorporación de digital, las campañas publicitarias han tenido que evolucionar. Sin embargo, no ha sido modificado su proceso de concepción, idea o contenido. Lo que sí ha cambiado son los tiempos y presupuestos, ya que las ideas pueden ser creadas con mayor rapidez, a un corto tiempo de producción y con un costo inferior a una campaña ATL.
- Del mismo modo, la comunicación digital permite un desarrollo más extenso y planificado. Por esta razón, el personal ha de ser proactivo con base en temas y tendencias para que puedan capitalizarse.
- La ejecución de un plan de acción no se asienta en las preferencias, más bien se basa en la selección de los canales adecuados para así cumplir los objetivos establecidos.
- Digital se ha convertido en una tendencia mundial y es, básicamente, el primer requerimiento del cliente por la situación económica que atraviesa Venezuela. Es decir, la inversión que disminuye en los medios ATL, lo gana digital.

- Los medios de comunicación más solicitados eran la radio, prensa, televisión, revista y exteriores. Sin embargo, actualmente se mantienen pero no con la misma frecuencia debido a la situación país de Venezuela.
- En ARS DDB el uso de la radio no ha disminuido. Sin embargo, lo digital permanece dentro de las solicitudes de los clientes.
- La inclusión de la plataforma digital no generó pérdida de clientes en ninguna de las agencias. Por el contrario, han ganado nuevos clientes y nuevas marcas. De hecho, en J. Walter Thompson Caracas, el 80% del portafolio de clientes está en el área digital. Esos clientes son Bodegas Pomar, Lipton Ice Tea, Yukery, Caroreña, Ford Motor de Venezuela y Goodyear.
- En el caso de ARS DDB, sus clientes ganados son Farmatodo, Tracker GPS, Orbeex, Datos, entre otros más.
- Publicis Venezuela asegura que antes tenían clientes 100% tradicionales que ahora son 100% digitales.
- La efectividad de los medios tradicionales es el alcance. Estos fueron quienes construyeron mucha audiencia por un largo periodo de tiempo; mientras que, si en digital se quiere llegar a una misma cantidad de personas, pudiera demorar un poco más.
- En el área laboral, la innovación tras la incorporación de digital, se encuentra en el *feedback* que se recibe en tiempo real, así como también la obtención de la data real de lo que sucede en las plataformas digitales.
- Antes, cuando una marca le transmitía un mensaje a su audiencia, llegaba a conocer el *feedback* después de un tiempo. Hoy en día, como la comunicación es mucho más directa, la marca puede conocer si funciona o no un mensaje a través de interacciones y *engagement*.
- Las innovaciones tecnológicas sí han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación porque ahora todo sucede más rápido: existe mayor flexibilidad al cambio. Incluso, el consumidor también ha venido evolucionando.
- En las tres agencias se piensa que los medios tradicionales no pudieran dejar de utilizarse porque los mismos se adaptan a los cambios y evolucionan con ellos.
- Una campaña en digital sí pudiera ser efectiva por sí sola, pero también depende del tipo de mensaje que se entregue y las afinidades del *target*. Sin embargo, los

medios tradicionales aún representan más del 70% de la penetración comunicacional en Venezuela.

- Con la inclusión de la plataforma digital, la innovación más significativa es el dinamismo como proceso de trabajo porque todo es mucho más rápido. Asimismo, se puede evaluar el tráfico sobre una actividad porque las métricas son más exactas.

La plataforma digital resultó ser un crecimiento distinto para el Departamento de Creación:

- Este departamento se dedica a generar ideas relevantes e innovadoras, en forma de conceptos o mensajes, para darle sentido y forma a las campañas y solicitudes de los clientes.
- El departamento, por lo general, cuenta con un personal de arte y redactores.
- En el caso de J. Walter Thompson Caracas, se trabaja por duplas donde hay un Director de Arte y un Redactor. Ambos forman la campaña y, al final, el director termina de darle sentido a la idea. Mientras que, en ARS DDB, se divide a nivel macro entre ATL y redes sociales.
- El volumen de trabajo en el medio tradicional ha disminuido. Sin embargo, a pesar de la inclusión de la plataforma digital, su dinámica continúa siendo la misma de antes.
- En Venezuela, ningún medio es más efectivo que otro. La efectividad va a ser definida por la idea, es decir, según lo que se busca con esa idea se realiza un estudio para conocer cuál es o cuáles son los medios indicados para la marca. Del mismo modo, depende del nivel de inversión que tenga la marca y alcance que requiera la estrategia puntual.
- Una gran idea no necesita estar obligatoriamente en todos los medios. Ahora, los beneficios que podría ofrecer el medio digital es diferente y no solo en tema de costos. El alcance en este medio es medible y es mucho más económico a la hora de, por ejemplo, tener que solicitar un estudio de medición para los medios tradicionales, el cual resulta ser bastante costoso.
- Una vez incorporado el mundo digital dentro de las agencias, los demás departamentos tuvieron que adaptarse. Sin embargo el “ensayo y error” de las

agencias, con esta incorporación, es lo que ha logrado definir las obligaciones y responsabilidades de cada una de las personas. De esta manera, el medio digital se ha complementado con los demás departamentos.

- El hecho de que las agencias tengan una casa productora para el contenido digital, ha permitido que las piezas audiovisuales se mejoren poco a poco.
- En el caso del diseño gráfico, las innovaciones son un tema de adquisición de buenos recursos y de personas talentosas que tengan un buen gusto gráfico. Se busca intentar que las piezas reten a los mismos diseñadores.
- Las innovaciones tecnológicas también son un tema de aprendizaje, experiencias y conversión. Se requiere de un análisis profundo de data y de generar una experiencia con el consumidor.
- El internet, por su parte, ha democratizado las ideas. La globalización ha sido la llave para avanzar en temas de profundidad. Por ejemplo, los programas como *hardware* y *software* de diseño se encuentran a la vuelta de la esquina. Ahora se puede aprender, a través de un video en internet, que explica cómo usar estas infinitas herramientas.
- El área de la tecnología, especialmente la creación de sitios web, cuenta con una innovación significativa como temas de Google Maps y geolocalización. Mientras que, en cuanto al desarrollo de aplicaciones móviles, se asegura que es un mercado complicado porque se ha de buscar la manera de innovar y diferenciarse del resto de las aplicaciones móviles. No es un medio tan efectivo, es preferible utilizar cualquier otro.
- Los directores de Publicis Venezuela y ARS DDB sí han desarrollado aplicaciones móviles durante su cargo dentro de la agencia, mientras que en J. Walter Thompson Caracas no se han desarrollado como solicitud del cliente.
- Las solicitudes de los clientes sí se han modificado y en cierto modo es porque no poseen un buen conocimiento de los medios. Sin embargo, el Departamento de Cuentas al recibir la solicitud, tiene que entender de qué va y decidir junto con Creación el camino de la misma para que sea efectiva.
- Las campañas publicitarias, con la incorporación de dicha plataforma, han permitido obtener la data real del consumidor o público objetivo. Por otra parte, el tema de la globalización ha permitido que las agencias adquieran información de

otros países con respecto a los nuevos avances, para así hacer surgir ideas innovadoras adaptadas a la situación de Venezuela.

- En el medio digital, si el cliente desconoce esta plataforma de posibilidades, sus requerimientos van a seguir siendo los mismos y no buscará ir más allá. Por ejemplo, se quedan con contenidos básicos y unas piezas audiovisuales. En cambio, el que entiende su objetivo y camino de la marca, en algunos casos querrá innovar y hacer cosas distintas en este universo de posibilidades. Por ejemplo, la solidificación a través de un *mix* de medios.
- La idea del departamento, y de la agencia como tal, es ver y buscar siempre algo más allá de lo que existe y tienen. La responsabilidad de la misma es ser diferente.
- En el medio tradicional, los requerimientos son siempre los mismos: vallas, comerciales, cuñas de radio, impresos. Sin embargo, es importante destacar que algunas ideas que nacen en un medio, ahí se quedan. Es decir, hay ideas que no se pueden sacar de un medio en específico a otro porque no funcionan, no se les encuentra el sentido.
- Una campaña sí pudiera ser efectiva solo con el uso de las redes sociales, siempre y cuando las expectativas estén bien definidas y la finalidad sea para conectar con un grupo muy específico de audiencias. Todo va a depender del objetivo de la marca, de la pieza, del cliente y del *target* al que se le esté hablando.

El Departamento de *Planning* es un departamento de investigaciones que, además de desarrollar las estrategias de comunicación:

- Se encarga de construir marcas, a través de un análisis de mercado donde busca entender a la marca y su objetivo, el consumidor y la competencia.
- El departamento en las distintas agencias está conformado por seis personas. Estas se dividen el trabajo por cuentas y proyectos, considerando al Analista Digital que se encarga de todas las cuentas en digital.
- Los medios masivos como la televisión, radio y prensa escrita eran los más utilizados antes de la inclusión de la plataforma digital.
- Para el año 2007 ya existía el internet. Sin embargo, en ese momento, las herramientas 2.0 no eran lo que son hoy en día. Incluso, estaba surgiendo Facebook, pero fue para el año 2010 que comenzó a tener potencial de negocio.

- El medio digital es un canal de comunicación como cualquier otro, el cual ha permitido la realización de campañas no solo con fin comercial, sino también de índole informativo.
- El gran concepto creativo o *Big Idea* debe ser integral para poder presentarse tanto en ATL, como BTL – incluyendo digital-.
- Lo que se realiza para ATL, puede desarrollarse también en digital. Sin embargo, lo que se realiza en digital no necesariamente debe llevarse a los medios ATL porque hay marcas que solo viven en ese medio.
- Las agencias o departamentos de medios tienen las herramientas necesarias para medir el *reach* o alcance de una campaña, ya sea en medios masivos o digital. Sin embargo, a diferencia de otros países, Venezuela no cuenta con todas las herramientas para medir, con exactitud, el alcance de una campaña en ATL.
- El alcance de una campaña en el medio digital puede medirse a través de la data o métricas que generan las mismas plataformas digitales, y otras herramientas pagas como comScore y Sysomos.
- Con la inclusión de la plataforma digital en las agencias tradicionales, el *feedback* ha sido bastante positivo. Para los consumidores, se puede analizar la efectividad del contenido en tiempo real. Para los clientes, estos piensan que ha sido un aporte positivo por el tema “económico”.
- La realidad que debe enfrentar el cliente es entender que el medio digital puede ser menos costoso que el medio tradicional, pero no es económico. Un contenido de calidad debe estar acompañado de una inversión en el medio digital para, no solo llegarle al *target* que se desea, sino también ser visible por el tema del algoritmo.
- Las innovaciones tecnológicas han permitido democratizar tanto la producción como distribución del contenido, ya que antes la persona encargada de construir una comunicación debía ser alguien especializado y con equipos sofisticados. Ahora, lo puede hacer una persona con ciertas habilidades desde una computadora en casa y en tiempos reducidos.
- Con la incorporación de la plataforma digital, al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria, se ha tenido que modificar la manera de pensar, ya que el contenido debe ser integral. Por otra parte, los tiempos de realización son

distintos, ya que producir para ATL dura mucho más tiempo, mientras que en digital todo es más rápido y depende de las tendencias.

- Hoy en día, el medio requerido con mayor frecuencia es el digital, ya que estar presente en las redes sociales es indispensable para el cliente. Sin embargo, la televisión, por ser un medio masivo y con mucho más alcance, sigue estando dentro de sus solicitudes.
- El objetivo del cliente, por lo general, está alineado a las conversiones en ventas. En el caso de las redes sociales, algunos clientes piensan que esto se logra según la cantidad de *likes* y número de seguidores; pero esto es un desacierto, ya que no todo el que ve su contenido, compra su producto o servicio.
- La efectividad del medio tradicional continúa siendo el alcance. Asimismo, estos medios seguirán teniendo vigencia, a través de su propia evolución. Por ejemplo, el cine nunca dejó de existir tras la aparición de la televisión; por el contrario, logró especializarse.
- Los medios tradicionales seguirán estando presentes dentro las solicitudes de los clientes porque hay objetivos que se alcanzan a través de ellos. No obstante, sí hay casos en los que el cliente dejó de ser ATL para convertirse en digital porque ha buscado interactuar, con su *target*, de manera distintiva.
- La efectividad de una campaña publicitaria, en un medio en específico, dependerá de su objetivo comunicacional. En el caso del medio digital, esta ha de contar con dos factores: ser creativa y tener una estrategia de inversión en la difusión de contenido.
- Con el paso de los años, las innovaciones más significativas para el área de la publicidad son el internet, la era interactiva y, lo más reciente, la realidad alterada donde lo virtual y digital interfieren en el entorno. Este último se ha visto en el videojuego Pokémon Go.

El Departamento de Producción, dada las recopilaciones en su totalidad, se resume en las siguientes visiones:

- Este departamento, anteriormente, estaba estructurado como producción audiovisual, gráfica y BTL. Ahora, el trabajo es mucho más integral porque ha disminuido el volumen de trabajo. La parte audiovisual se refiere a la realización

de comerciales, piezas de radio y contenido de cierta forma digital. La parte gráfica tiene que ver con impresos, material POP y arte final (AF) de las piezas.

- Un departamento, en conjunto, cuenta con un director de producción, director de negocios, jefe de sala, productor de campo, maquillador, asistentes, artefinalistas, entre otros.
- Al momento de desarrollar el plan de *marketing*, antes se tenía más presencia de marca en el punto de venta; todo lo relacionado con el material POP; comerciales en televisión, y rotación de vallas. Ahora, la inversión se dirige más hacia digital donde se puede interactuar con el usuario, en tiempo real.
- Por parte del cliente han surgido nuevos requerimientos, ya que solicita distintos medios donde el *target* pudiera encontrarse.
- Hoy en día, la inmediatez es obligatoria. La inclusión de la plataforma digital ha generado que ciertas producciones se realicen con rapidez para que tengan sentido.
- Los cargos y las responsabilidades del departamento se han visto modificadas. Ahora, un director de negocios puede ser el maquillador de alimentos de una toma fotográfica.
- El presupuesto de ejecución ha variado con la inclusión de la plataforma digital. De todas formas, la elección del medio depende del objetivo de la marca y todas las herramientas a utilizar.
- La frecuencia de las campañas ha disminuido por la situación país. Sin embargo, sus ejecuciones son más complejas porque ahora se deben desarrollar mayor cantidad de ideas, para ver cuál funciona entre tantos medios.
- En el ámbito económico, el costo va a depender del nivel de la producción. Asimismo, las agencias han tenido que modificar la petición del cliente no solo por la crisis económica, sino también porque cuando se ejecuta en redes sociales, se debe estar atento a todo lo que sucede dentro de ellas.
- Los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación han cambiado, ya que el cliente busca conectar con su audiencia no solo en los medios tradicionales, sino también digitales.
- Las pautas en radio continúan y lo digital se convierte en un complemento de ellas, ya que direccionan a los consumidores a sus sitios webs y redes sociales.

- En el caso de Publicis Venezuela, se continúan realizando avisos impresos y cine, ya que llevan a sus clientes del mundo *offline* al *online*.
- En ARS DDB, el acceso a la plataforma digital ha disminuido el uso de impresos. Sin embargo, en J. Walter Thompson Caracas, no se utiliza cine. Por el contrario, se explica que, a este medio se va si el producto no se puede comercializar por televisión.
- La publicidad exterior no se ha abandonado. Por el contrario, el cliente ha buscado reinventar en este medio por temas de costos.
- Las promociones, por la situación país, han migrado a lo digital. En este medio, se realizan distintas actividades para que la marca logre conectarse con la comunidad.
- Actualmente, se continúan utilizando las relaciones públicas. Las agencias indican que este medio es un arma vital para la publicidad.
- El internet antes solo se usaba para la construcción de marcas en los sitios webs.
- El *mailing*, a pesar de no garantizar su efectividad porque algunos podrían ignorarlo, se continúa realizando con frecuencia en las agencias tradicionales.
- El *marketing* móvil, por su parte, se utiliza solo si se considera que el *target* se encuentra allí.
- Las innovaciones más significativas, además de incorporar un departamento o agencia digital, es que cualquier pieza audiovisual que se realice para ATL, se puede llevar a BTL –incluyendo digital-.

## VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de describir los instrumentos utilizados para este proyecto de investigación y estudiar por separado cada una de las entrevistas realizadas en las tres agencias, se procedió a comparar e interpretar dicho análisis tomando como referencia las fuentes consultadas en el marco conceptual y referencial.

Partiendo de esto, la publicidad se refiere a la transmisión de mensajes de una marca, producto o servicio, a través los distintos medios de comunicación que, según Thompson (2003) son aquellos canales que permiten la transmisión de información hacia el mercado objetivo.

Para entender qué es una agencia de publicidad, Wells, Moriarty y Burnett (2007) indicaron que existen dos tipos: agencias de servicio completo y agencias especializadas. Una vez establecido esto, puntualizaron que la primera es aquella que abarca todo tipo de trabajo: administración de cuenta, servicios creativos, planeación estratégica y compra de medios; mientras que, la segunda busca especializarse en ciertas áreas, dependiendo de la audiencia, industria y mercado.

En este sentido, las agencias de publicidad tradicional son agencias de servicio completo que -según explicaron los entrevistados- se dedican al desarrollo de comunicaciones integradas, de marcas y productos, para atender las necesidades del consumidor mediante el uso de la creatividad.

Asimismo, Russell, Lane y Whitehill (2005) señalaron que una agencia de publicidad está compuesta por personas creativas, que brindan servicios especializados a sus clientes, con la finalidad de alcanzar objetivos. Del mismo modo, para los entrevistados, esta es una herramienta indispensable para lograr diferenciar una agencia de otra.

Si bien las agencias ofrecen asesoramientos de comunicación, para combinar la publicidad con el resto de las actividades que beneficien a la imagen de la marca, producto o servicio; estas han de estar comprendidas por cuatro principales

departamentos que garanticen el funcionamiento de la publicidad: Departamento de Cuentas, Creación, *Planning* y Producción.

Para el CEO de J. Walter Thompson Caracas, la integralidad es una parte importante de las agencias, ya que los distintos departamentos deben estar capacitados para resolver cualquier tipo de tareas, estén o no dentro de sus actividades rutinarias.

A su vez, Pol indicó que el Departamento de Cuentas, más allá de ser el representante del cliente en la agencia, debe conocer sobre planificación estratégica y aportar ideas creativas para cada uno de los proyectos que controla. Guzmán, por su parte, agregó que este es el líder de todos los proyectos.

Para los directores del departamento -además de controlar, manejar y centralizar cada una de las solicitudes de los clientes- Cuentas también coordina al equipo para alcanzar los objetivos que desea la marca; analiza los requerimientos junto a los departamentos encargados, y le hace seguimiento a los proyectos durante sus procesos de desarrollo y producción.

En cuanto al Departamento de Creación, este recibe las solicitudes desde el Departamento de Cuentas y procede a desarrollar conceptos o ideas creativas para los diferentes medios. Asimismo, los respectivos directores indicaron que Creación –junto con el personal de arte y redactor- se encarga de generar ideas relevantes e innovadoras, en forma de conceptos o mensajes, para darle sentido y forma a las campañas y solicitudes de los clientes.

El Departamento de *Planning* es el investigador de la agencia. Pol y Guzmán comentaron que, en él se realizan análisis de mercado para desarrollar ideas y campañas estratégicas. Del mismo modo, los directores complementaron esa idea indicando que se encargan de la construcción marcas, entendiendo el objetivo de ella, el consumidor y su competencia.

Por último –dentro de las cuatro grandes áreas que ha de tener toda agencia de publicidad- se encuentra el Departamento de Producción, donde el personal ha de llevar

a cabo cualquier tipo de pieza audiovisual y material impreso. Además, los directores explicaron que, por lo general, está conformado por un director de producción, de negocios, jefe de sala, productor de campo, maquillador, asistentes, artefinalistas, entre otros.

Pocaterra indicó que J. Walter Thompson Caracas antes estaba estructurada con un Departamento de Producción Audiovisual, uno de Gráfica y otro BTL. Sin embargo, como actualmente el nivel de trabajo ha disminuido, se generó una reducción de cargos donde el personal ahora está capacitado para la realización de cualquier tipo de asignación dentro del departamento. Entendiendo esto, la idea coincide con lo que indicaba anteriormente el presidente Pol: la agencia debe apostar por la integralidad.

Una vez definida qué es una agencia de publicidad, cómo está conformada y a qué se dedican cada uno de los departamentos, es importante resaltar la razón por la cual la directora del Departamento de Producción, en J. Walter Thompson Caracas específicamente, señaló que el volumen de trabajo no es el mismo que el de hace, por lo menos, unos 10 años.

Según Ecoanalítica (2017) Venezuela es el país con mayor inflación en el mundo. A raíz de esta idea, Producto (2016, número 375) indicó que las agencias de publicidad -viéndose afectadas por este indicador- han tenido que seguir la lucha con falta de divisas, desabastecimientos, dificultades de importación y ciertos eventos políticos por parte del gobierno que, como consecuencia, han producido la migración de talento.

Lo anterior se relaciona con lo que se ha venido mencionando a lo largo de las entrevistas: el talento joven -dentro de las agencias- es imprescindible. Asimismo, los entrevistados añadieron que ese talento es quién pasa más tiempo conectado a las tecnologías y, por ende, los conocimientos que tienen son mucho más amplios a diferencia de una persona que es relativamente mayor. En este sentido, aquellos con experiencia se están yendo del país y la gente joven está comenzando en esta industria desde temprana edad.

Ante la crisis, como lo indica Raúl Lotitto, es obligatorio que las agencias de publicidad se reinventen y estén atentas a los nuevos cambios, ya que el país necesita del apoyo para reconstruirse y salir de la situación tan crítica que ha vivido a lo largo de estos años. Las entrevistas de cada uno de los seleccionados -sea presidente, vicepresidente o director- permitió llegar al hallazgo de que las agencias tradicionales de publicidad, sobreviven ante esta situación económica gracias -en gran parte- a lo digital.

Si bien lo digital surgió por una globalización en el mercado, en Venezuela el mismo mercado y la industria llevaron a incorporarlo. Para las agencias tradicionales, esta plataforma se ha convertido en la innovación más significativa, ya que les permitió – además de afrontar la crisis del mercado-, crear su propia casa productora de contenido digital; venderse como una agencia integral que ofrece cualquier herramienta ATL y BTL; tener la oportunidad de realizar una campaña 360° donde todos los medios se complementen, y ser desarrolladores de contenidos para cualquier tipo de medio.

Asimismo, esta plataforma se estableció en dichas agencias alrededor de unos cuatro a seis años, donde sus primeros meses fueron considerados como intentos fallidos. Para el caso de J. Walter Thompson Caracas, el presidente explicó que más allá de incorporar un departamento digital, creó una agencia *in house* con el nombre Mutato. Esto con la finalidad de vendérsela al cliente como una agencia especializada en ese medio.

Sin embargo, el simple hecho de incorporar una plataforma digital, tanto en Publicis Venezuela como en J. Walter Thompson Caracas, provocó que ciertos esquemas se rompieran; ya que por ser multinacionales, tienen limitaciones y deben registrarse bajo un mismo lineamiento. En este sentido, se tuvo que eliminar una productora enlace para llevar a cabo la creación de un departamento que ofreciera contenido y piezas digitales. Para ARS DDB, digital nació tras una alianza de socios, donde más adelante acoplaron Digital y Creación con la idea de que los creativos deben saber trabajar para todos los medios.

Entendiendo lo anterior, las agencias de publicidad tradicional tardaron en incorporar dicha plataforma, ya que para el año 2000 –como lo indicó Aguirre (2006)- los medios tradicionales ya se habían visto limitados ante sus segmentaciones por la aparición del internet, y para el año 2004 tuvieron que asimilar la idea de que no contarían con el lujo

de ser los únicos mediadores en los procesos de comunicación pública, ya que el periodismo estaba perdiendo potencial tras la aparición de los *weblogs*.

Ahora bien, los entrevistados aseguraron que la digitalización impactó la manera en que se trabaja y se negocia, y generó cambios en los hábitos de consumo del mercado. Al hablar de ella, se habla de tecnología y procesos que están en constante evolución. Los clientes han optado por esta plataforma porque es un medio efectivo –los usuarios y posibles compradores se encuentran en él- y es más económico –a diferencia de otros medios-.

Lo anterior se relaciona con lo que explicó Varela (2010) sobre la plataforma digital, donde la misma está sujeta a cambios, ya que forma parte de los avances tecnológicos que permiten su evolución. De igual forma, coincide con García-Uceda (2011) cuando se refiere que el internet permite una comunicación entre la marca y el usuario -a través de imágenes y mensajes- que generan recuerdo en la mente del consumidor, favoreciendo de esta forma la intención de compra.

Como resultado, las agencias tradicionales han logrado especializarse. Según lo indicó García-Uceda (2008) existen cuatro tipos de agencias especializadas, donde una brinda servicios integrales de comunicación, otra produce actividades interactivas, la siguiente impulsa la venta de productos a través de las promociones, y la última mantiene las relaciones con su cliente a través de las relaciones públicas. A lo largo de las entrevistas, se evidenció que las tres agencias estudiadas brindan estos tipos de servicios y que no necesariamente para ser especializada, se debe ofrecer un solo medio o un tipo de herramienta de comunicación en específico.

Por otra parte, dentro de la plataforma digital se encuentran las redes sociales. Los Directores de *Planning* explicaron que, para el año 2007, esas herramientas no eran lo que son hoy en día. Incluso, estaba surgiendo Facebook, pero fue para el año 2010 que comenzó a considerarse como un potencial de negocio. De esta forma, Merodio (2010) recomendó utilizar los anuncios patrocinados de Facebook, ya que facilitan la visibilidad del mensaje en la audiencia a través de dos formas de pago: CPC (coste por click) o CPM (coste por mil impresiones).

Con base a lo anterior, se puede deducir que las redes sociales también produjeron cambios a la hora de ejecutar las campañas publicitarias, ya que como lo explicaron los directores del Departamento de Cuentas, han tenido que evolucionar porque las ideas deben crearse con mayor rapidez, a un corto tiempo de producción y con un costo inferior a una campaña ATL. Del mismo modo, Castelló (2010) afirmó que las redes sociales generaron cambios en las empresas, ya que es un medio que ofrece interacciones en tiempo real mientras le suma valor y contenido a cada uno de los usuarios.

Se considera en este sentido que, las redes sociales se llevan parte del mérito ante la crisis económica. Como explicaron los entrevistados, bajo un presupuesto inferior, permiten conectarse con su comunidad y tener un fácil acceso a la información. Además, las redes sociales en Venezuela son efectivas porque una gran parte de la población dedica su tiempo a ellas. Según declaraciones de BBC Mundo (2016) los usuarios se encuentran en internet porque tienen la necesidad de estar informados ante lo que sucede en el mundo *offline* -al cual no tienen fácil acceso por la censura que existe en los distintos medios de comunicación-.

Dentro de las solicitudes del cliente, las redes sociales que predominan son Twitter, Facebook, Instagram y YouTube. Asimismo, de acuerdo con el análisis establecido por Yapur (2015), la gran parte de los venezolanos tienen una cuenta en Twitter y Facebook. Instagram y YouTube, para los entrevistados, son consideradas una red donde el usuario es apasionado por el contenido fotográfico y por los videos, respectivamente.

En vista de todo lo anterior, digital le ha aportado valor a las agencias con etiqueta tradicional, ya que el cliente –el cual busca especialización- ha generado un incremento en las ganancias porque solicitan constantemente este medio. Sin embargo, los Directores de *Planning* explicaron que el cliente debe enfrentar una realidad, y es entender que el medio digital puede ser menos costoso que el medio tradicional, pero no es económico; ya que un contenido de calidad debe estar acompañado de una inversión en el medio digital para -no solo llegarle al *target* que se desea- sino también ser visible por el tema del algoritmo.

Para los Directores de *Planning* y Creación, el medio digital ha de contar con dos factores: ser creativo y tener una estrategia de inversión en la difusión de contenido.

Partiendo de lo anterior, los medios tradicionales y no tradicionales tienen bastante en común, ya que ambos deben preceder de un presupuesto que permita la optimización de cada medio. Del mismo modo lo explicó Navarro (2014) cuando indicó que los medios de por sí, pero sobre todo el no convencional, necesitaba de la creatividad e ingenuidad para lograr grandes piezas.

En este sentido, las agencias continúan ofreciendo los medios masivos para que se genere un ingreso integral. Entendiendo esto, hay dos tipos de clientes: el que busca solo digital y el que solicita campaña para todos los medios, es decir, de 360°.

Para los Directores de Creación, el primer tipo de cliente es el que desconoce la plataforma de posibilidades que ofrece digital, ya que no busca ir más allá de un contenido básico y algunas piezas audiovisuales. Sin embargo, aquel cliente que entienda su objetivo y camino de la marca, querrá innovar a través de la solidificación de un *mix* de medios. En otras palabras, como lo explica Reig (2015), el éxito se trata de la mezcla entre el mundo *offline* y *online* porque, hoy en día, el usuario se encuentra en todos los canales de comunicación.

La experiencia de incluir la plataforma digital dentro de su estructura terminó por traer recompensas. Si bien comenzó con pérdidas por tratarse de algo nuevo a lo que debían sacarle punta, ahora forma parte de las recomendaciones para los clientes.

Del mismo modo, en las entrevistas se evidenció que la incorporación de dicha plataforma ha modificado los manuales de procedimientos de las agencias; entendiéndose que, a diferencia de antes, ahora al recibir un requerimiento por parte del cliente -por lo general- se enfoca más en el medio digital que en el medio tradicional.

Si bien digital es quién lleva la delantera dentro de las solicitudes de los clientes; la radio y la televisión siguen estando presente en, al menos, las solicitudes de clientes internacionales. Sin embargo, los medios convencionales que más solicitaban –antes de la crisis económica y el *boom* de lo digital- eran vallas, comerciales de televisión, prensa, revista y cuñas de radio.

En este sentido, dentro de los clientes más reconocidos de Publicis Venezuela, se encuentran Nestea, P&G, Nestlé Venezuela, Renault; según lo indica el sitio web Producto (2017). ARS DDB, por su parte, se queda con Farmatodo, Tracker GPS, Orbeex, Datos; y J. Walter Thompson Caracas continúa con Bodegas Pomar, Lipton Ice Tea, Yukery, Caroreña, Ford Motor de Venezuela y Goodyear.

Contrastando un medio del otro, el convencional se diferencia por su principal atractivo: es un medio masivo, que tiene mayor alcance y penetración porque le llega a un público amplio durante las veces que sean necesarias. Caso de la televisión, radio, cine, prensa y publicidad exterior. Además, coincide con el planteamiento de Pérez (2002) cuando indicó que, estos medios son impersonales porque no se conoce con exactitud quiénes reciben el mensaje.

Los Directores de Producción aseguraron que, antes del *boom* de las redes sociales, tener impresos, vallas, comerciales y cualquier otro medio tradicional era más importante. Incluso, lo máximo que se tenía en internet era un sitio web, donde la marca debía estar presente para existir. Ahora no es así porque las campañas pueden o no direccionar al usuario a su sitio web que, desde un principio, siempre fue la tarjeta de presentación de la marca.

Los entrevistados por su parte, agregaron que el enfoque de las agencias, con respecto a los medios, no ha sido alterado. Incluso, afirmaron que digital es solo un complemento de los medios tradicionales, el cual ha hecho que las piezas audiovisuales se optimicen poco a poco.

Asimismo, señalaron que la implementación de un plan de acción no se basa en las preferencias, sino en la selección de canales adecuados para cumplir los objetivos establecidos. Con base en esto, las campañas solo en digital sí pueden ser efectivas por sí solas, al igual que las campañas en el medio convencional.

Por otro parte, el medio no convencional es, según Pérez (2002) toda actividad publicitaria que se encuentra fuera de los medios tradicionales –entiéndase *mailing*, folletos, catálogos, promociones, relaciones públicas, *marketing* móvil, internet, entre

otros- y que funcionan como métodos alternativos y eficaces para apoyar los medios masivos o convencionales.

Con la incorporación de la plataforma digital, los entrevistados indicaron que las promociones migraron a las redes sociales, ya que los clientes quieren interactuar de manera directa con su comunidad. En cuanto a las relaciones públicas, estas se continúan realizando porque son una excelente opción de darle presencia a las diferentes marcas, productos y servicios en espacios gratuitos. No obstante, aseguraron que el uso del *marketing* móvil, aquí en Venezuela, no es muy efectivo porque las personas suelen ignorarlo.

Del mismo modo, si bien Varela (2010) explicó que con la plataforma digital se puede acceder a diferentes aplicaciones; los directores de Publicis Venezuela y ARS DDB explicaron que sí han desarrollado aplicaciones móviles, pero como hay tantas, realmente es complicado hacer una que funcione o que se diferencie de la otra.

Si se retoma la idea de que la plataforma digital resultó ser la innovación más significativa en el campo de la tecnología y comunicación; a raíz de ella, al ser un medio bidireccional, permite que la marca y el consumidor puedan realmente sostener conversaciones en tiempo real. Esto, además de ser una innovación, ha modificado el proceso de producción y distribución de los mensajes, según los entrevistados.

De igual forma, los Directores de Creación incluyeron que la plataforma digital ha generado un crecimiento personal para cada representante del departamento, ya que tienen responsabilidades de esa área. La democratización y globalización, por su parte, han permitido que a la hora de utilizar internet, toda la información esté al alcance - incluyendo programas y tutoriales de diseño- a una velocidad mayor.

Por lo tanto, entender los distintos medios y sus funciones; estudiar cómo el *target* los utiliza y está presente en ellos, y darle la vuelta para comprender cómo un mensaje o idea puede ser efectivo en cada uno de ellos, han sido sin duda –para cada uno de los creativos, planificadores e investigadores de las agencias- las innovaciones más importantes que modificaron tanto los procesos de producción y distribución del mensaje.

Para los directores del Departamento de *Planning*, antes de la inclusión de la plataforma digital, la efectividad de una campaña la calculaban solo con los valores -o KPI's- que proporcionan las agencias de medios. Sin embargo, con los avances tecnológicos, una campaña en digital ahora puede estudiarse y medirse a través de las herramientas que ofrecen –por ejemplo- las redes sociales o ciertos sitios web, que brinden este tipo de análisis.

Además de ofrecer una herramienta de medición, explicaron que digital ha facilitado tanto el análisis de las campañas ejecutadas como la posibilidad de corregirlas en tiempo real, sin necesidad de invertir un costo adicional. Es por ello que la atención que se le puede ofrecer al cliente es personalizada, ya que el usuario tiene acceso al producto, marca o servicio durante todo el día y puede recibir, recíprocamente, un *feedback* de momento. Así mismo explicó Mejía (2017) cuando se refirió que este permitía –además de todas las características previamente mencionadas- afinar la relación con clientes actuales y captar la atención de un posible comprador, mediante la segmentación específica.

Del mismo modo, indicaron que antes -cuando una marca le transmitía un mensaje a su audiencia- llegaba a conocer el *feedback* después de un tiempo. Hoy en día, como la comunicación es mucho más directa, la marca puede conocer si funciona o no un mensaje a través de interacciones y *engagement*. Por esta razón, los entrevistados consideraron que el *feedback* o la retroalimentación ha sido uno de los grandes aportes de las plataformas digitales, ya que la comunidad evoluciona junto con los avances tecnológicos y esto permite conocer aquellos gustos o características particulares de esa comunidad que está en constante cambio.

Con base en esto, afirmaron que las innovaciones tecnológicas han democratizado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación por las siguientes razones: el *target* cambia dependiendo del medio; el personal requerido tiene la oportunidad de generar contenido desde cualquier lugar; los mensajes pueden ser publicados desde cualquier aparato inteligente y no solo por un equipo sofisticado; y la manera de pensar ahora pasó a ser integral, ya que una misma idea –a pesar de no ser llevada a todos los medios- debe entenderse por igual.

Por otro lado, señalaron que el conocimiento y dinamismo forman parte de los avances tecnológicos. Las agencias, a diferencia de los clientes, han dejado de ver al medio digital como una simple red social, ya que digital es más que eso: lo es todo frente a la globalización.

De esta manera, para cada uno de los entrevistados, navegar a través de internet significó una revolución. Más adelante, en la era interactiva no solo había información a la que se podía acceder, sino también compartir. Ahora, dentro de lo más reciente, es el hecho de poder superponer lo virtual y digital a la realidad.

En otras palabras, eso fue lo que explicó Russell, Lane y Whitehill cuando señalaron en el año 2005 que, los medios masivos dejarían de enviar mensajes unidireccionales al consumidor, ya que con el uso de la plataforma digital se podría comenzar a obtener información personalizada que garantizara la comunicación participativa con el usuario. En este sentido, dicho planteamiento puede complementarse con la explicación de Varela (2010) cuando indicó que para las empresas, la plataforma digital ha sido una oportunidad de crecer porque pueden conocer cualquier información de su grupo objetivo, a través del internet.

Estos últimos años, las agencias han comprendido que su estructura y funcionamiento deben adaptarse a la penetración del mercado digital. Es importante que, tanto lo tradicional como digital, estén interconectados para establecer el rumbo de las campañas publicitarias. De esta manera, el grupo objetivo puede ser llevado del mundo *offline* al *online*, -o viceversa- mientras el éxito es alcanzado de manera integral.

Los medios tradicionales, por su parte, no dejarán de utilizarse porque siguen teniendo la consecución de objetivos claros que otros medios no pueden cumplir. Además, en Cuentas aseguran que estos solo se adaptan a los cambios y evolucionan con ellos. En este sentido, según artículo presentado por la compañía P&G en The Wall Street Journal, esta empresa internacional está reduciendo su presupuesto en digital para llevarlo a ATL, ya que han observado que sus objetivos propuestos no han sido del todo alcanzados a través de ese medio.

Del mismo modo, las innovaciones –en general- han permitido el surgimiento de nuevos espacios en las agencias de publicidad. Tras una visita guiada por Guzmán en ARS DDB, se demostró que estas no solo han modificado la producción y distribución de los mensajes, sino que también han modificado las áreas comunes donde se busca que el espacio sea una herramienta para la motivación del personal.

Tras esa noción, se evidenció que las agencias cuentan con diferentes áreas, donde los trabajadores pueden reunirse a discutir ideas en salas modernas, con equipos sofisticados. También tienen espacios para escribir sus tareas y recordarlas fácilmente. Para despejar la mente, cuentan con salas de juego, bar y una vista increíble hacia el Parque Nacional más querido por los caraqueños: El Ávila; así como también una cocina para sentirse en casa. La idea de esto no fue solo entender que las innovaciones ayudan a motivar, sino que el rendimiento de cada uno de los trabajadores, para la realización de campañas publicitarias, es mucho más efectiva frente a la demanda de ideas creativas y la iniciativa de diferenciarse en el mercado.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

Luego de analizar la inclusión de la plataforma digital en tres de las agencias más premiadas de Venezuela, el Trabajo de Grado cierra con las siguientes visiones:

Las agencias tradicionales han visto la incorporación de la plataforma digital como una oportunidad de seguir existiendo en el mercado venezolano frente a la crisis política-económica, social y cultural que se ha desarrollado en los últimos años.

Del mismo modo, las innovaciones más significativas del campo tecnológico en los últimos 10 años giran en torno al internet, ya que a raíz de él surgió el interés de querer navegar y, posteriormente, interactuar. En este sentido, digital es quién le ha brindado la oportunidad a las agencias de tener su propia casa productora de contenido digital para optimizar sus piezas; convirtiéndolas entonces en unas agencias completas, integrales y especializadas.

Por otra parte, tras el nacimiento de las redes sociales, la marca –y por ende las agencias- tienen el acceso a todo tipo de información para conocer los gustos y qué hace su audiencia. De esta manera se logra una conexión mucho más fuerte entre la marca y el usuario. Asimismo, el surgimiento de distintos medios de comunicación, a raíz de los avances, permitió que el usuario sea omnicanal, es decir, que se encuentre en cada uno de ellos al mismo tiempo.

A su vez, los teléfonos inteligentes facilitaron la producción y distribución del contenido, ya que ahora no necesariamente se requiere de un personal indicado ni de un equipo sofisticado para conectar con la audiencia. Lo mismo sucedió con los programas de diseños, *hardware* y *software* que les otorgan la facilidad, a los miembros de los departamentos, de aprender y adquirir herramientas mucho más fáciles y en un periodo de tiempo mucho más corto.

Con respecto a las innovaciones, que modificaron los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación, se encuentran –además de las innovaciones mencionadas anteriormente- todas aquellas que tienen que ver con los cambios que se han originado en los hábitos de consumo del mercado y del usuario. En este sentido, el mensaje estará siempre en constante evolución debido a los avances tecnológicos que han permitido, a lo largo de estos años, una comunicación directa entre la marca y el usuario.

Asimismo, a través de lo digital, el usuario puede tener una atención mucho más personalizada, ya que tiene acceso al producto durante todo el día y la marca puede generar conversaciones en tiempo real, obteniendo de esta manera un *feedback* de momento que le permita saber si funciona el mensaje y la estrategia implementada.

Por otra parte, la televisión, radio y cine han dejado de ser solicitados como lo era habitualmente por el costo del medio. Como plan de contingencia, ese contenido migró y permaneció en el medio digital. Con las promociones, sucedió lo mismo. Los mensajes que eran transmitidos anteriormente en medios impresos, como periódicos y revistas, ahora son llevados a sus respectivos sitios webs; y en el caso del medio exterior, ya no se ve la constante rotación de vallas en la ciudad como lo era, en al menos, unos 10 años atrás.

Lo mencionado anteriormente, ha generado que las agencias pasen a crear ideas que puedan entenderse en todos los medios. En este sentido, la producción y distribución del mensaje debe ser lo suficientemente integral, de tal forma pueda establecerse una campaña 360° para llegarle a un público mucho más amplio y se logre la efectividad de la misma.

Ahora bien, para que las agencias pudieran haber llevado a cabo dicha inclusión, primero tuvieron la necesidad de romper con paradigmas y tradiciones que les permitiera entrar a un nuevo mercado, donde su público objetivo estaba pasando la mayor parte del tiempo: las plataformas digitales.

En cuanto a la estructura, las agencias multinacionales –caso Publicis Venezuela y J. Walter Thompson Caracas- han tenido que innovar y dejar atrás ciertos lineamientos

de la región, para poder defenderse ante las demandas del mercado y su competencia. Mantuvieron solo sus principales departamentos: Cuentas, Creación, *Planning* y Producción, y se despidieron de cargos y departamentos que no le agregaran valor a la agencia.

En este sentido, las innovaciones –tanto tecnológicas como de comunicación– permitieron la creación de un departamento digital, el cual está interrelacionado con el resto de los departamentos; un personal mucho más completo con capacidad de solventar cualquier solicitud de su departamento, y espacios modernos con la intención de optimizar las campañas publicitarias.

Asimismo, las agencias brindan la oportunidad de llevar al mercado, las marcas, productos y servicios, a través de los distintos medios que existen en Venezuela –entiéndase convencionales y no convencionales - de manera centralizada, ya que ahora han de estar atentos a cada una de las innovaciones y avances tecnológicos que surgen en las plataformas digitales.

A su vez, las agencias integrales llevan la delantera en cuanto al ofrecimiento de medios y servicios, ya que las agencias especializadas únicamente en digital, no les brindan la oportunidad a los clientes de presentar sus marcas en los diferentes medios de comunicación.

Con respecto a las campañas publicitarias, además de haber sido modificadas, están en constante evolución porque las ideas deben crearse con rapidez y a corto tiempo de producción, para poder estar alineadas a las tendencias de las redes sociales. Asimismo, han tenido que pasar a ser campañas integrales –también conocidas como 360°- ya que es uno de los nuevos soportes publicitarios frente a la necesidad del cliente, donde existe un consumidor mucho más preparado y, por ende, más difícil de persuadir.

Del mismo modo, las redes sociales han favorecido las campañas a la hora de medir su alcance y efectividad, ya que brindan la posibilidad de corregirlas en tiempo real, sin invertir un costo adicional, y obtener analíticas que permitan conocer la retroalimentación mediante el nivel de interacción y *engagement*.

Asimismo, las agencias dejaron de ser solo un canal de información para convertirse en un canal de conocimiento, donde las áreas tecnológicas, sociales y culturales han generado cambios en la actitud, comportamiento y manera de pensar de cada uno de los individuos. En este sentido, tuvieron que reinventarse en la parte analítica, investigativa y exploratoria, generando una revolución en cuanto al diseño y creación de piezas, para llevar la batuta en estos tiempos de crisis, aun cuando las innovaciones y avances forman parte de la vida cotidiana de los consumidores.

De esta manera, está correcto decir que la comunicación en redes sociales ha innovado la forma en que las marcas interactúan con sus clientes. Incluso, es una herramienta perfecta para aquellas marcas que no cuentan con un presupuesto amplio porque permite un alcance mucho más específico. Por el contrario, si el cliente cuenta con un presupuesto viable, la recomendación de las agencias siempre será llevar las campañas a los distintos medios para garantizar mayor efectividad. Sin embargo, es importante reconocer que la decisión del medio siempre dependerá del objetivo de la marca.

Asimismo, las ganancias de las agencias tradicionales vienen por ingresos integrales. Si bien la crisis económica ha afectado al desabastecimiento e inflación del mercado, las marcas –y las agencias- han tenido que buscar la manera de reinventarse para permanecer en los distintos medios, se encuentre o no el producto porque el pensamiento siempre ha de ser a futuro.

En este contexto, las agencias deben seguir apostando por ofrecerle los distintos medios de comunicación a sus marcas y clientes. Vender un solo medio no está dentro de la finalidad y objetivo de la agencia porque no cumple con su estructura. Ser una agencia tradicional, actualmente significa prestar e innovar en todos los servicios, donde sus apuestas y visiones deben direccionarse hacia los nuevos avances que le aporten valor al ámbito de la comunicación, mientras continúan aprovechando las herramientas que hoy en día tienen a su disposición.

## 7.2 Recomendaciones

En primera instancia, se realizarán las recomendaciones para las agencias de publicidad tradicional. Posterior a ellas, se encontrarán las recomendaciones para los estudiantes que estén por desarrollar su Trabajo de Grado.

- Es importante que las agencias dejen a un lado su etiqueta de “tradicional”, ya que como resultado de la globalización, seguirán surgiendo nuevos medios que deberán implementar en su manual de procedimiento, para poder continuar existiendo en la industria de la publicidad.
- Lo digital debe permanecer dentro de las metodologías de las agencias. Incluso, han de seguir invirtiendo, en la medida de lo posible, en todos los avances tecnológicos que estén detrás de ella. Esto porque su público objetivo se encontrará, cada vez más, en las plataformas digitales.
- El modelo de comunicación ya se ha modificado debido a los avances de la tecnología, y seguirán cambiando a medida en que estas cambian la manera de ver el mundo. Continuar con la estructura y pensamiento que creían asertivos, podrían tener fecha de caducidad. Frente a esto, es mejor comenzar a evolucionar.
- A estas alturas, no solo es prudente que las agencias se encarguen solo de la realización del *branding* de cada una de sus marcas. En este sentido, deben venderse a sí mismas como una agencia integral y especializada, donde el cliente entienda que esta es la principal diferenciación entre una agencia “tradicional” y una digital.
- Si bien el mercado busca especialización, el rol de las agencias tradicionales –ante un nuevo panorama- está en aprovechar la sinergia que brindan los diferentes medios. Además, la combinación de ellos es una excelente opción para seguir generando altas ganancias dentro de las agencias.
- Sería interesante comenzar a unificar medios e implementarle otro nombre a aquellas agencias que ofrecen todos los servicios. Lo mismo podría pasar con el

nombre del medio “tradicional”, ya que si bien se entiende como calificativo -que ha permanecido en la industria a lo largo de un tiempo- de ser así, Digital también podría serlo; ya que actualmente es lo que más solicita el cliente y es lo que más cerca está del futuro.

- Mientras Venezuela se encuentra con retraso, en cuanto a los diferentes avances de la tecnológica, es importante señalar cómo en otros países la inversión en medios tradicionales se reduce, y la de medios digitales aumenta. En este sentido, Venezuela tiene la oportunidad de echarle un vistazo a su futuro, a lo que está por venir -que ya ocurre en los demás países- para que cuando llegue, tengo un plan bajo la manga.
- Los medios convencionales continúan siendo el medio por excelencia de mayor alcance e impacto. Sin embargo, al ritmo que van los avances, esto seguirá siendo así hasta que se tenga acceso masivo a los medios digitales. Otra razón por la cual las agencias han de seguir invirtiendo en esta plataforma.
- En cuanto a los espacios de las agencias, las innovaciones han sido evidencia de que son un gran aliado para la productividad del personal. En este sentido, continuar generando áreas modernas, donde se pueda socializar, compartir ideas, e intercambiar opiniones; conllevarán a que el talento sea eficaz y quiera sentirse identificado con cada uno de los proyectos que realice.
- El talento joven es la cara del futuro. Las agencias han de seguir apostando por ellos, ya que aportan conocimientos mucho más amplios sobre las nuevas tendencias y pasan más horas conectados al internet. En algún momento, podría existir la posibilidad de que esa sea la generación que represente a las agencias del futuro.
- La creatividad continuará siendo el atractivo de las campañas publicitarias. Innovar ideas será sin duda, el arma infalible para diferenciar a la marca de su competencia, y a las agencias de otras.

Para los estudiantes:

- Lo más importante al desarrollar un proyecto es encontrar un tema que no solo sea relevante, sino que también sea apasionante para que cada minuto valga la pena.
- Las fuentes de respaldo son igual de importantes que la información a utilizar. El internet ha permitido que todo esté al alcance, así que las ideas plasmadas en físico de grandes autores, se pueden encontrar fácilmente en digital.
- Construir la bibliografía conforme se vaya utilizando la información, ya que de esta manera es difícil que se omita algún autor.
- La organización es imprescindible. Para esto, se puede realizar un cronograma donde se establezcan tiempos de entregas. Del mismo modo, los diferentes seminarios son una parte fundamental para no perderle el sentido a la investigación.
- Realizar algún trabajo de campo o hacer pasantías durante la universidad, permitirá mayor obtención de conocimientos y oportunidades. Asimismo, generará experiencia sobre el ámbito de las comunicaciones publicitarias.
- No prescindir. Existirán momentos donde se cuestione si el proyecto tiene sentido. Es importante recordar que, de no tenerlo, durante seminario se hubiese comentado y no habría sido aprobado por Escuela.

## BIBLIOGRAFÍA

### *Publicaciones periódicas*

- Aguirre, J. (2006). Transformaciones en el campo laboral de la información y comunicación. Retos para la formación de los comunicadores sociales en Venezuela. *Comunicación*. p. 44-45. Recuperado el 23 de noviembre de 2016 de [http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2006135\\_42-56.pdf](http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2006135_42-56.pdf)
- Bruell, A. (2017). P&G Cuts More Than \$100 Million in 'Largely Ineffective' Digital Ads. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017 de <https://www.wsj.com/articles/p-g-cuts-more-than-100-million-in-largely-ineffective-digital-ads-1501191104>
- Delgado-Flores, C. y Díaz, L. (2010). La Marcha hacia las sociedades del conocimiento: 30 años de nuevas tecnologías. Aguirre, J. y Bisbal, M. *Prácticas y Travesías de Comunicación en América Latina*. *Comunicación*. p. 234-235. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de <https://sociologiadelacomunicacionucab.files.wordpress.com/2015/10/prc3a1cticasytravesc3adas.pdf>
- El Observador. (2017, enero, 27). Seis claves para entender la crisis de Venezuela. Recuperado el 11 de agosto de 2017 de <http://www.elobservador.com.uy/seis-claves-entender-la-crisis-venezuela-n1023473>
- González, D. (2013). Venezolanos son los que más usan correos y redes sociales. *El Universal*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016 de <http://www.eluniversal.com/vida/131023/venezolanos-son-los-que-mas-usan-correos-y-redes-sociales>

- Granatta, D. (2009). Las Campañas Integradas (360) en México. *Revista Merca2.0*. Recuperado el 05 de agosto de 2017 de <https://www.merca20.com/las-campanas-integradas-360-en-mexico/>
- Hatch, H. (2013). Instagram en tu estrategia de *marketing* digital. *Revista Merca2.0*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <https://www.merca20.com/instagram-en-tu-estrategia-de-marketing-digital/>
- Mesa editorial Mercado2.0. (2013). 3 Definiciones de *Marketing* Digital. *Revista Merca2.0*. Recuperado el 05 de agosto de 2017 de <https://www.merca20.com/3-definiciones-de-marketing-digital/>
- Producto. (2015, diciembre, 9). La publicidad venezolana está buscando nuevas maneras de comunicar. Recuperado el 13 de agosto de 2017 de <http://www.producto.com.ve/pro/especiales-entrevista/publicidad-venezolana-est-buscando-nuevas-maneras-comunicar>
- Producto. (2015, agosto, 19). Producto, una historia de 32 años. Recuperado el 12 de julio de 2017 de <http://www.producto.com.ve/pro/medios/producto-historia-32-os>
- Producto. (2017). *Ranking* de Agencias de Producto. Publicis – MMS Comunicaciones de Venezuela. Recuperado el 12 de agosto de 2017 de <http://www.producto.com.ve/pro/ranking/agencias-publicidad/publicis-mms-comunicaciones-venezuela-sa>
- Producto. (2017). *Ranking* de Agencias de Producto. ARS DDB. Recuperado el 12 de agosto de 2017 de <http://www.producto.com.ve/pro/ranking/agencias-publicidad/ars-ddb>
- Producto. (2017). *Ranking* de Agencias de Producto. JWT. Recuperado el 12 de agosto de 2017 de <http://www.producto.com.ve/pro/ranking/agencias-publicidad/jwt>

- Delgado, G. (2009). Validación y verificación de métodos de ensayos. Un dilema en los laboratorios de ensayos y en las auditorías de la acreditación. *Universitas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-LEÓN)*. Recuperado el 18 de mayo de 2017 de <http://www.revistasnicaragua.net.ni/index.php/universitas/article/view/805/769>
- Rojas, L. y Abreu, J. (2016, mayo-junio). Agencias del *top ten*. Entrevistas. *Revista Producto. N° 375*. p.54-61.

### *Publicaciones no periódicas*

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (Sexta Edición). Caracas. Editorial Episteme.
- Boni, F. (2008). *Teoría de los medios de comunicación*. España. Publicaciones Universitat de València.
- Calvo, M. y Rojas, C. (2009). *Networking: Uso práctico de las redes sociales*. Madrid. ESIC Editorial.
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0: las redes sociales online*. España. Editorial Club Universitario.
- Chong, J. (2007). *Promoción de ventas*. (Primera Edición). Buenos Aires. Granica.
- Diccionario de *Marketing*. (1999). (Primera Edición). Barcelona, ES: Cultura S.A. de Ediciones.
- Fernández, C. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. (Segunda Edición). México. Editorial Trillas.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México. McGraw-Hill Interamericana.

- Fleming, P. y Alberdi, M. (2000). *Hablemos de marketing interactivo: Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. (Segunda Edición). Madrid. ESIC Editorial.
  
- García, G. (2005). *Investigación comercial*. (Segunda Edición). España. ESIC Editorial.
  
- García-Uceda, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. (Sexta Edición). Madrid. ESIC Editorial.
  
- García-Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. (Séptima Edición). Madrid. ESIC Editorial.
  
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). México. McGraw-Hill Editores.
  
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Catorceava Edición). México. McGraw-Hill Editores.
  
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (Decimocuarta Edición). México. Editorial Pearson Educación.
  
- Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. España. Ediciones Paidós Ibérica.
  
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (Decimocuarta Edición). México. Editorial Pearson Educación.
  
- Lininger, C. y Warwick, D. (1984) *La encuesta por muestreo: Teoría y práctica*. (Cuarta Edición). México. CIA Editorial Continental.
  
- Leñero, V. y Marín, C. (1986). *Manual de periodismo*. México. Editorial Grijalbo.

- Merodio, J. (2010). *Marketing en redes sociales: mensajes de empresa para gente selectiva*. Creative Commons. "Reconocimiento - No Comercial - Sin obra derivada".
- Navarro, C. (2014). *Creatividad publicitaria eficaz*. (Cuarta Edición). Madrid. ESIC Editorial.
- O'Guinn, T., Allen, C. y Semenik, R. (1999). *Publicidad*. México. Thomson Editores.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD). y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT). (2006). *Manual de Oslo*. (Tercera Edición). Madrid. Grupo Tragsa.
- Orihuela, J. (2011). *Mundo Twitter: Una guía para comprender y dominar la plataforma que cambió la red*. España. Alienta Editorial.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación cualitativa*. (Segunda Edición). Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL).
- Pérez, E. (2002). *La comunicación fuera de los medios (Below the line)*. Madrid. ESIC Editorial.
- Raboy, M. y Solervincens, M. (2005). *Palabras en Juego: Enfoques multiculturales sobre las Sociedades de la Información*. (Primera Edición). Francia. C&F Editions.
- Rodríguez, I., Suárez, A. y García, M. (2008). *Dirección Publicitaria*. (Primera Edición). Barcelona. Editorial UOSE.
- Rojo, P. (2005). *El consumo de prensa en la era digital: desplazamiento de la demanda hacia internet en detrimento de los soportes convencionales*. México. Editorial Icaria.

- Russell, T., Lane, R. y Whitehill, K. (2005). *Publicidad*. (Decimosexta Edición). México. Pearson Educación.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de la investigación*. Argentina. Lumen – Humanitas.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. (Cuarta Edición). México. McGraw-Hill Editores.
- Sampieri, R., Collado C., Lucio P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). México. McGraw-Hill Editores.
- Schultz, D. y Robinson, W. (1995). *Cómo dirigir la promoción en el punto de ventas*. Buenos Aires. Profit Editorial.
- Schumpeter, J. (2002). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. (Decimocuarta Edición). México. McGraw-Hill Editores.
- Viñao, A. (2006). *Sistemas educativos, culturas escolares y reformas. Continuidades y cambios*. (Segunda Edición). Madrid. Ediciones Morata.
- Wells, W., Moriarty, S. y Burnett, J. (2007). *Publicidad. Principios y Práctica*. (Séptima Edición). México. Pearson Educación.

### *Medios electrónicos*

- ARS DDB. (s.f). *Conócenos*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de <http://www.arsddb.com/conocenos/>
- Asenador, S. (2015). *Las cinco tecnologías clave del futuro según Mark Zuckerberg*. Recuperado el 10 de agosto de 2017 de

<http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/07/06/559aad8146163f4c338b458e.html>

- Ballesteros, A. (2017). *Migración de publicistas deja a Venezuela seca de ideas creativas*. Recuperado el 10 de agosto de 2017 de <http://elstimulo.com/elinteres/migracion-de-publicistas-deja-a-venezuela-seca-de-ideas-creativas/>
- Bañuelos, J. (2009). *YouTube como plataforma de la sociedad del espectáculo*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n66/varia/jbanuelos.pdf>
- Baptista, R. (2014). *La publicidad en Venezuela: del anuncio de un birlocho al locutor ingenioso*. Recuperado el 06 de agosto de 2017 de <http://www.retrovisor.com.ve/articulo-la-publicidad-en-venezuela:-del-anuncio-de-un-birlocho-al-locutor-ingenioso>
- Bobadilla, J. (1988). *Los efectos de calidad de la atención médica en la sobrevivencia perinatal*. Recuperado el 18 de mayo de 2017 de <http://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/181/174>
- Cáceres, M. (2017). *Publicidad en redes sociales: ¿Cuál es la mejor red social para anunciarse?* Recuperado el 10 de junio de 2017 de <https://www.veinteractive.com/es/blog/publicidad-en-redes-sociales-mejor-anunciarse/>
- comScore. (2011). *El Crecimiento de las Redes Sociales en América Latina*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016 de [http://www.luismaram.com/wp-content/uploads/2011/09/Latin\\_America\\_Social\\_Networking\\_Study\\_2011\\_Final\\_Spanish.pdf](http://www.luismaram.com/wp-content/uploads/2011/09/Latin_America_Social_Networking_Study_2011_Final_Spanish.pdf)
- Dell'Anno, M. (2008). *Definición de Marketing Digital*. Recuperado el 05 de agosto de 2017 de <http://e-mktg.blogspot.com/2008/10/definicion-de-marketing-digital.html>

- Diccionario J. Walter Thompson. (2003). *Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías*. Recuperado el 29 de enero de 2017 de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/agencia-de-publicidad>
- Diccionario ABC. (s.f). *Funcionamiento*. Recuperado el 02 de febrero de 2017 de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/funcionamiento.php>
- Diccionario ABC. (s.f). *Estructura*. Recuperado el 02 de febrero de 2017 de <http://www.definicionabc.com/general/estructura.php>
- Ecoanalítica. (2017). *Perspectivas 2017: ¿Colapso o transición?* Recuperado el 30 de agosto de 2017 de [http://ecoanalitica.com/wp-content/uploads/filebase/informes/semanal/IS\\_01\\_2017\\_12\\_01\\_Esp.pdf](http://ecoanalitica.com/wp-content/uploads/filebase/informes/semanal/IS_01_2017_12_01_Esp.pdf)
- Fermín, C. (2017). *El costo económico de la crisis política*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <http://www.dinero.com.ve/din/actualidad/el-coste-conmico-de-la-crisis-pol-tica>
- Gil, J. (2009). *La guía definitiva para entender Twitter*. Recuperado el 04 de diciembre de 2014 de <http://es.scribd.com/doc/19497275/La-Guia-Definitiva-Para-Entender-Twitter>
- Grupo Banco Mundial. (2017). *Venezuela Panorama general*. Recuperado el 12 de julio de 2017 de <http://www.bancomundial.org/es/country/venezuela/overview>
- Herrero, J. (2011). *Estructura del sistema publicitario: Los medios no convencionales*. Recuperado el 23 de noviembre de 2016 de <http://es.slideshare.net/sQalo/tema-5-los-medios-no-convencionales>
- Instagram. (s.f). *About us*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <https://www.instagram.com/about/us/>

- J. Walter Thompson. (s.f). *Nosotros*. Recuperado el 04 de diciembre de 2016 de <https://www.jwt.com/es/nosotros>
- MD Marketing Digital. (2015) *¿Qué hace una agencia de marketing digital?* Recuperado el 11 de agosto de 2017 de <http://www.mdmarketingdigital.com/que-hace-una-agencia-de-marketing-digital.php>
- Mejía, J. (2017). *Qué es el Marketing Digital, su importancia y principales estrategias*. Recuperado el 05 de agosto de 2017 de <http://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>
- BBC Mundo. (2016). *Cómo Venezuela se convirtió en el mayor consumidor de datos móviles en América Latina*. Recuperado el 14 de agosto de 2017 de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160226\\_venezuela\\_tecnologia\\_datos\\_dp](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160226_venezuela_tecnologia_datos_dp)
- Publicis Groupe. (2017). *Publicis celebra sus 90 años*. Recuperado el 12 de agosto de 2017 de <http://www.publicisgroupe.com/#/en/group/historia>
- Publicis Venezuela. (s.f). *Historia*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016 de <http://www.publicis.com.ve/publicisvzla/historia/>
- Reig, P. (2015). *Los nuevos horizontes del marketing: Del 1.0 al 4.0*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <https://pedroreig.wordpress.com/2015/11/23/los-nuevos-horizontes-del-marketing-del-1-0-al-4-0/>
- Roastbrief. (2014). *J. Walter Thompson cumple 150 años de vida*. Recuperado el 04 de diciembre de 2016 de <http://www.roastbrief.com.mx/2014/12/j-walter-thompson-cumple-150-anos-de-vida/>

- Romani, J. (2009). *El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento*. Recuperado el 23 de noviembre de 2016 de <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer27-14-cobo.pdf>
  
- Santa María, F. (2014) *¿Qué hace una agencia de Marketing Digital?* Recuperado el 18 de diciembre de 2016 de <http://www.staffcreativa.pe/blog/agencia-marketing-digital/>
  
- Tendencias Digitales. (2016). *Penetración y usos de internet en Venezuela. Reporte 2016*. Recuperado el 12 de agosto de 2017 de [http://tendenciasdigitales.com/web/wp-content/uploads/2017/02/Reporte\\_Penetracion\\_vzla\\_2016.pdf](http://tendenciasdigitales.com/web/wp-content/uploads/2017/02/Reporte_Penetracion_vzla_2016.pdf)
  
- The Cocktail Analysis. (2016). *VIII Observatorio de Redes Sociales*. Recuperado el 12 de agosto de 2017 de <http://tcanalysis.com/blog/posts/viii-observatorio-de-redes-sociales>
  
- Tirado, D. (s.f). *Introducción: Conceptos económicos básicos*. Recuperado el 02 de febrero de 2017 de <http://www.uib.cat/depart/deaweb/webpersonal/dolorestirado/archivos/concp-3.pdf>
  
- Thompson, I. (2015). *Definición de Distribución*. Recuperado el 02 de febrero de 2017 de <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>
  
- Thompson, I. (2016). *Tipos de medios de comunicación*. Recuperado el 23 de diciembre de 2016 de <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
  
- Torres, G. (2015). *La reinención de la publicidad en Venezuela*. Recuperado el 11 de agosto de 2017 de <http://quintodia.net/la-reinencion-de-la-publicidad-en-venezuela-parte/>

- Tosta, A. (2017). *El final de los años dorados de la publicidad*. Recuperado el 10 de agosto de 2017 de <http://elestimulo.com/climax/el-final-de-los-anos-dorados-de-la-publicidad-en-venezuela/>
- Universidad de Málaga. (2010). *Redes sociales como herramientas para emprender*. Recuperado el 08 de agosto de 2017 de <http://www.catedrabancaja.uma.es/redesSociales.html>
- Universidad Católica Andrés Bello. (1992). Escuela de Comunicación Social. *Código de ética ANDA-FEVAP. Revista Temas de Comunicación N°3 (pp.143)*. Caracas. Recuperado el 23 de diciembre de 2016 de [http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAD9233\\_3.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAD9233_3.pdf)
- Universidad Católica Andrés Bello. (2017). *Modalidades del Trabajo de Grado*. Recuperado el 18 de mayo de 2017 de <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>
- Universidad Católica Andrés Bello. (2017). *APA*. Recuperado el 16 de noviembre de 2016 de [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/Escuela\\_com\\_social/Recursos/Teg/Resumen%20normas%20APA.pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/Escuela_com_social/Recursos/Teg/Resumen%20normas%20APA.pdf)
- Varela, J. (2010). *Cuando medios y telefónicas quieren ser plataformas digitales*. Recuperado el 23 de noviembre de 2016 de <https://es.scribd.com/document/35581926/Cuando-medios-y-telefonicas-quieren-ser-plataformas-digitales>
- Vera, G. (2015). *Agencia de Publicidad “J. Walter Thompson”*. Emaze. Recuperado el 04 de diciembre de 2016 de <https://www.emaze.com/@AIWQWOQQ/JWT-PUBLICIDAD>
- Yanes, R. (2014). *De Dino a @ChavezCandanga*. Recuperado el 13 de agosto de 2017 de

<http://ithinkdigital.com/multimediativo/2014/10/16/de-dino-a-chavezcandanga/>

- Yapur, N. (2015) *¿Cuáles son las redes sociales más usadas en Venezuela? El Estímulo. Tendencias*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016 de <http://elestimulo.com/elinteres/cuales-son-las-redes-sociales-mas-usadas-en-venezuela/>
- YouTube. (s.f). *About us*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <https://www.youtube.com/intl/es/yt/about/>
- YouTube. (2017). *A new YouTube look that works for you*. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de <https://youtube.googleblog.com/>

### *Tesis y trabajos académicos*

- Faria, A. (2013). *Uso de Redes Sociales en el manejo efectivo de una situación de crisis (Caso de Estudio – Movistar)*. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- González, V. y Serrano, F. (2015). *Análisis de la efectividad de la Publicidad BTL. Caso: Cervecería Polar*. Tesis de Pregrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

# ANEXOS

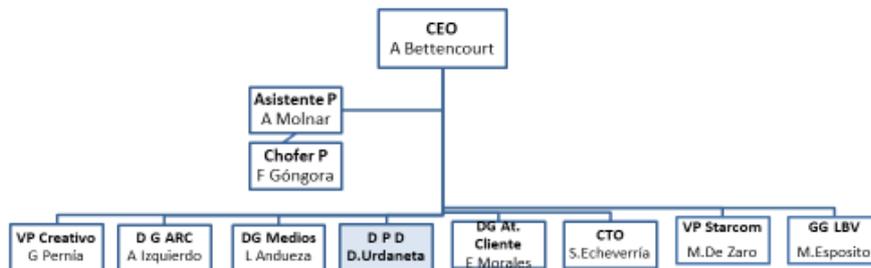
## Anexo A. Organigrama de la agencia Publicis



**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento: Presidencia – División: Soporte**



Puestos	3
Vacantes	0
Activos Nomina	3



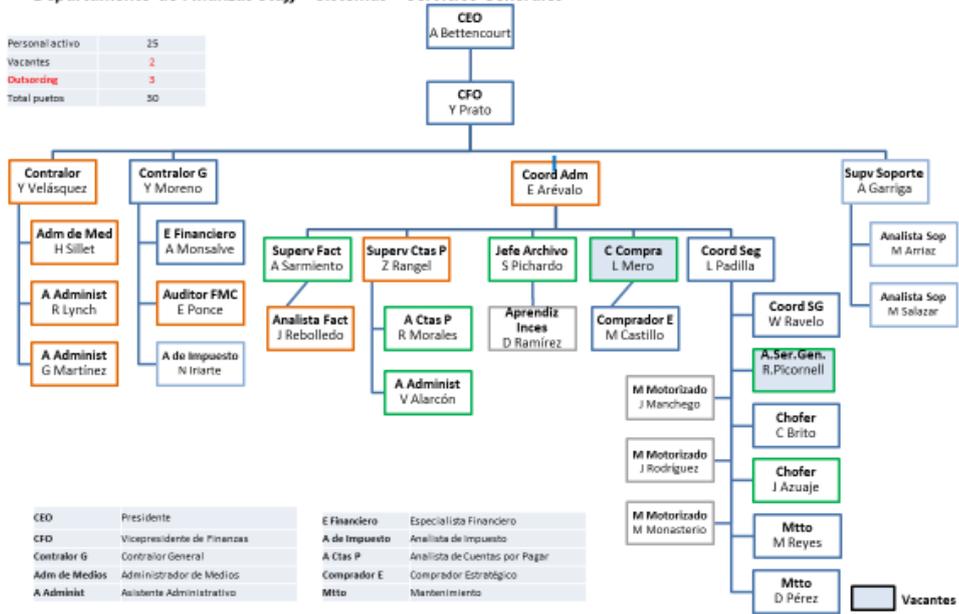
CEO	Presidente	GG LBV	Gerente General Leo Burnett
CTO	Chief Talent Officer	DG AL Cliente	Director de Atención al Cliente
VP Creativo	Vicepresidente Creativo	DP Digitales	Director de Proyectos Digitales
D G ARC	Director General ARC	VP Starcom	Vicepresidente Starcom
DG Medios	Director General de Medios	Asistente P	Asistente de Presidencia

Vacantes

MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.  
Departamento de Finanzas Staff – Sistemas – Servicios Generales



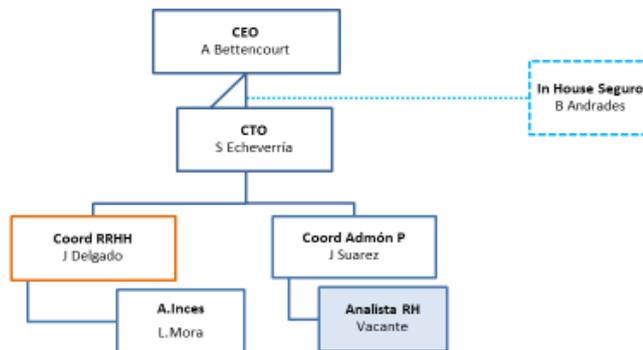
Personal activo	25
Vacantes	2
Outsourcing	3
Total puestos	30



MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.  
Departamento de Recursos Humanos



Puestos Publicis	3
Vacantes	0
Activos Nomina	3

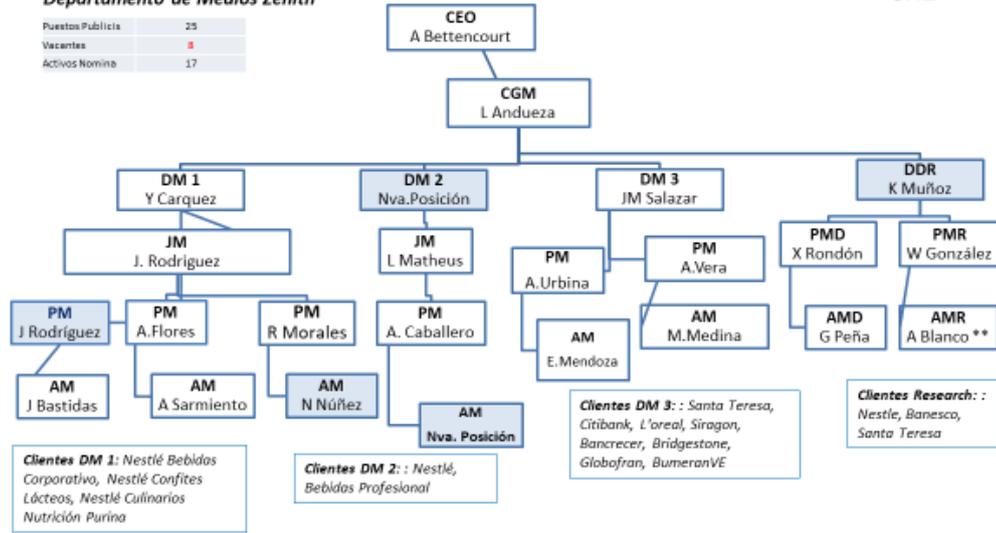


CEO	Presidente
Chief Talent Officer	Director de Recursos Humanos
In House	Mercantil Seguros
Coord RRHH	Coordinador de Recursos Humanos
Coord Admón P	Coordinador de Administración de Personal

Vacantes

**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento de Medios Zenith**

Puestos Publicis	25
Vacantes	8
Activos Nomina	17

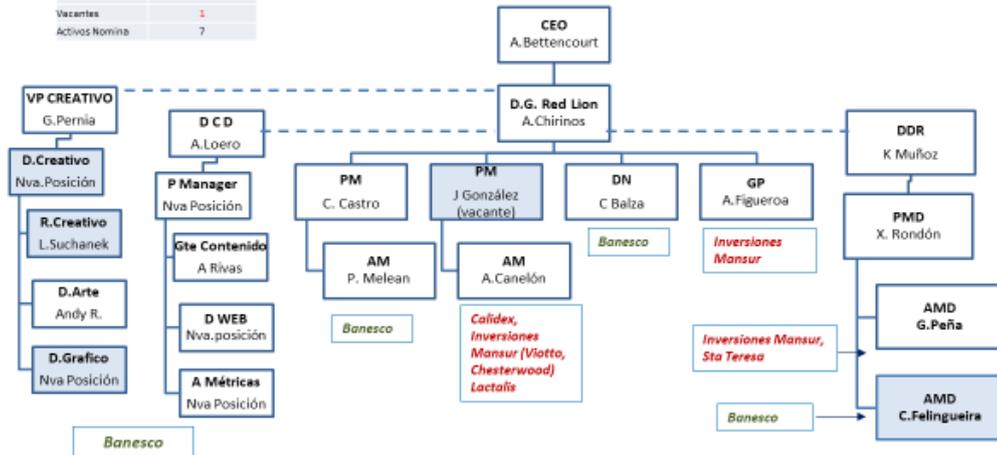


CEO	Presidente
DM	Director de Medios
DDR	Director Digital y Research
PM / D / R	Planificador de Medios / Digital / Research
AM / D / R	Analista de Medios / Digital / Research

Vacantes

**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento de Red Lion / Cuentas**

Puestos Publicis	8
Vacantes	1
Activos Nomina	7

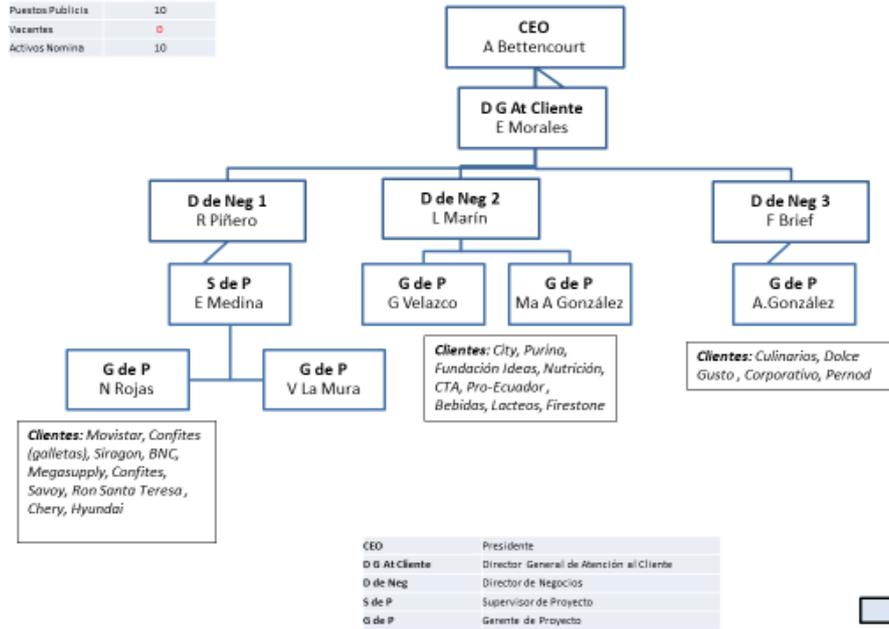


CEO	Presidente
DGM	Director General Medios
DDR	Director Digital y Research
PM / D	Planificador de Medios / Digital
AM / D	Analista de Medios / Digital

Vacantes

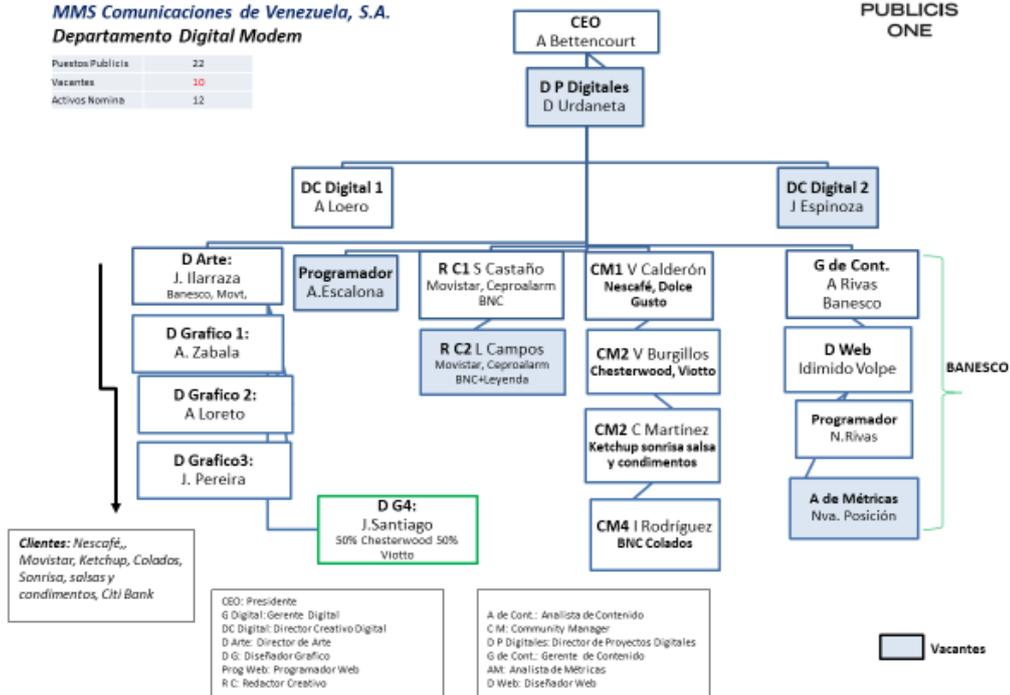
**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento de Cuentas**

Puestos Publicita	10
Vacantes	0
Activos Nomina	10



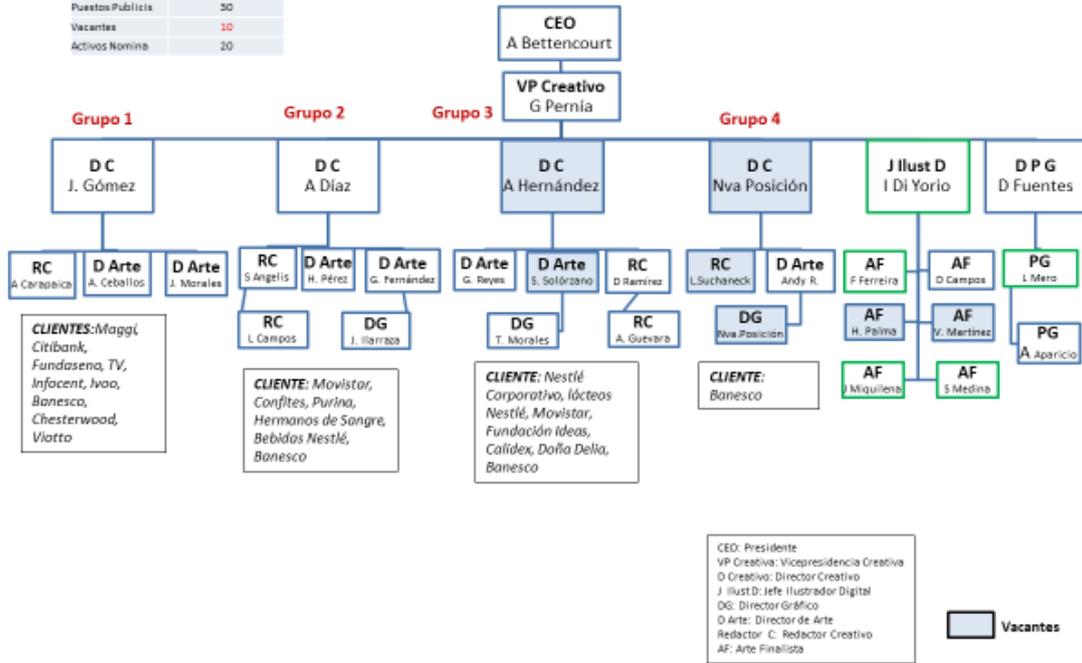
**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento Digital Modem**

Puestos Publicita	22
Vacantes	10
Activos Nomina	12



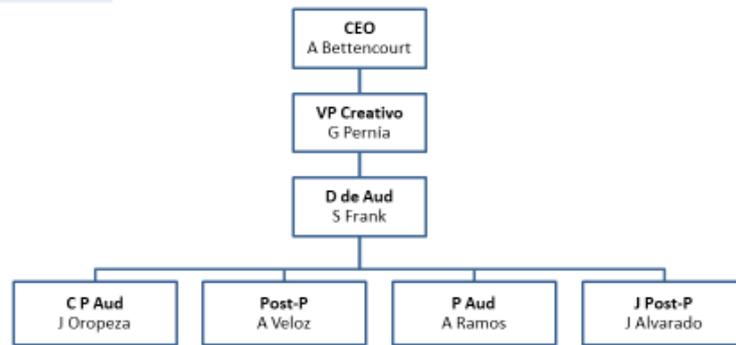
**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento de Arte & Creación**

Puestos Públicos	30
Vacantes	10
Activos Nomina	20



**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento de Producción Audiovisual**

Puestos Públicos	5
Vacantes	0
Activos Nomina	5

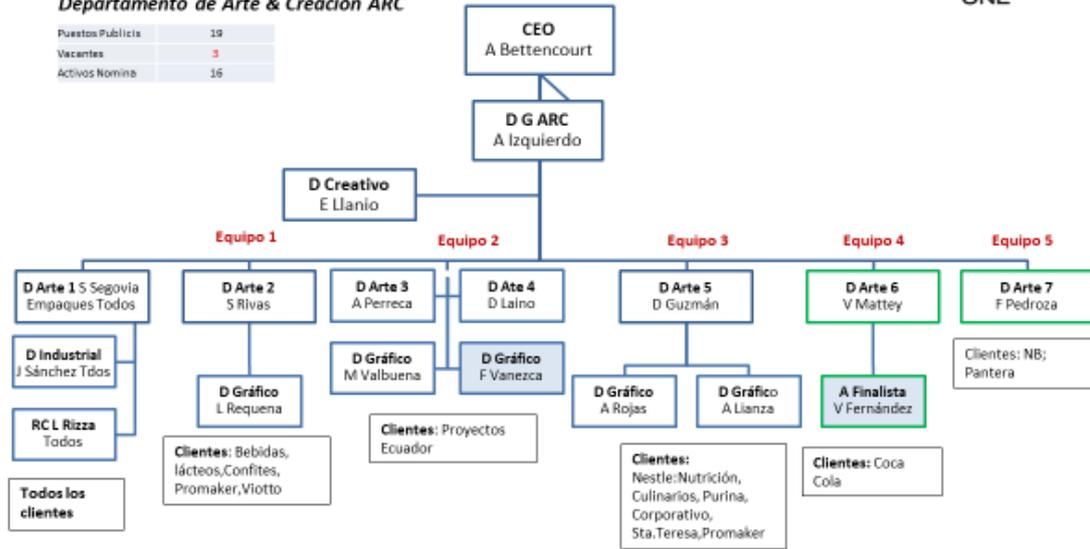


**Legend:**  
 CEO: Presidente  
 VP Creativo: Vicepresidencia Creativa  
 D de P. Aud: Director de Producción Audiovisual  
 C P Aud: Coordinador de Producción Audiovisual  
 Post-p: Post-productor  
 P. Aud: Productor Audiovisual  
 J Post-p: Jefe de Post-producción

**Vacantes**

**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento de Arte & Creación ARC**

Puestos Públicos	19
Vacantes	3
Activos Nomina	16

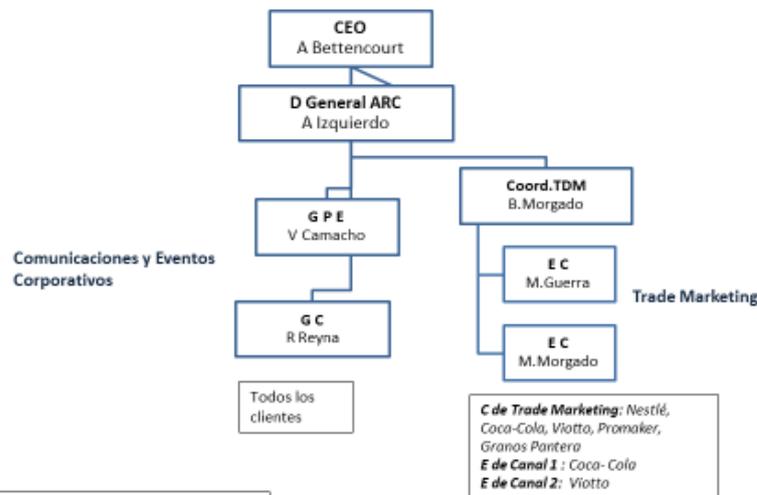


CEO: Presidente
D General ARC: Director General ARC
D Creativo: Director Creativo
Redactor Sr: Redactor Senior
D Industrial: Diseñador Industrial
D Arte: Director de Arte
D Gráfico: Diseñador Gráfico
A.F. Eng: Arte Finalista de Empaques

Vacantes

**MMS Comunicaciones de Venezuela, S.A.**  
**Departamento de Comunicaciones y Eventos ARC**

Puestos Públicos	5
Vacantes	0
Activos Nomina	5



CEO: Presidente
D G ARC: Director General ARC
G C: Gerente de Comunicaciones
G P: Gerente de Proyectos
CTDM: Coordinador de Trademarketing
EC: Especialista de Canal

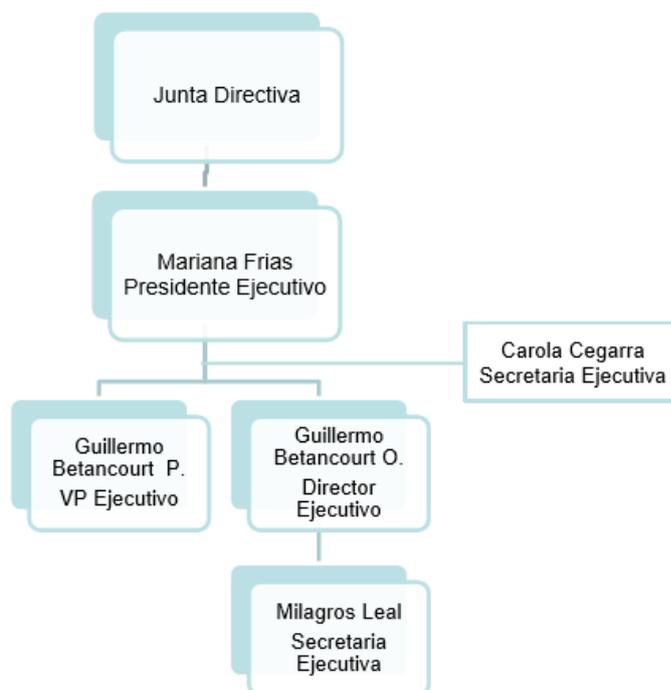
Vacantes

## Anexo B. Organigrama de la agencia ARS DDB



### ORGANIGRAMA Estructura Organizacional por Cargos Septiembre 2017

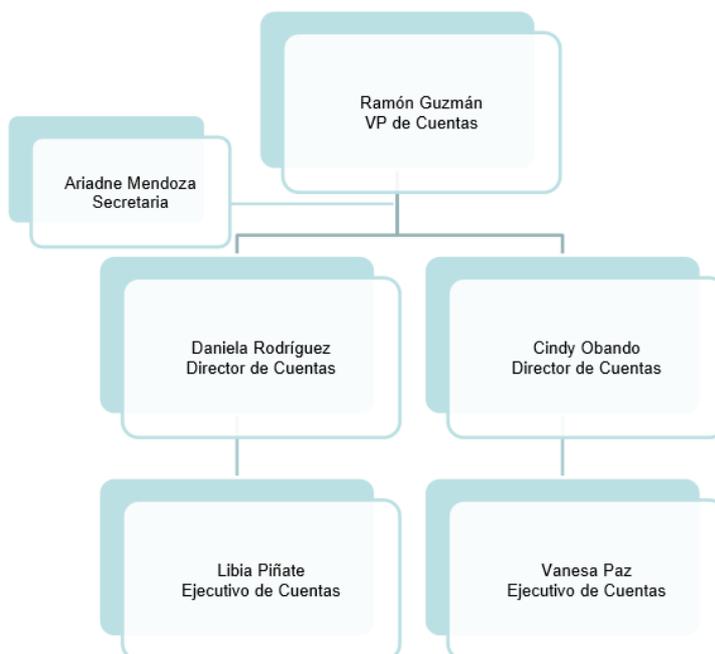
#### Junta Directiva



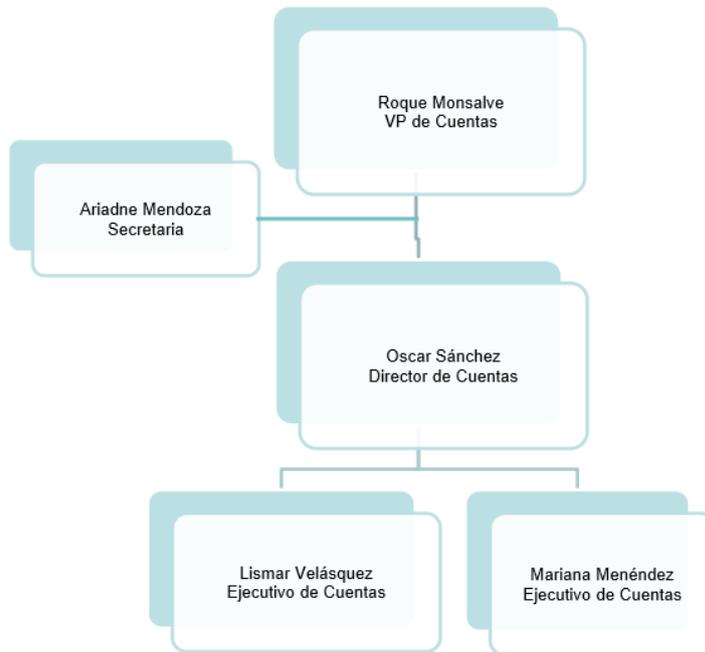
## Comité Ejecutivo



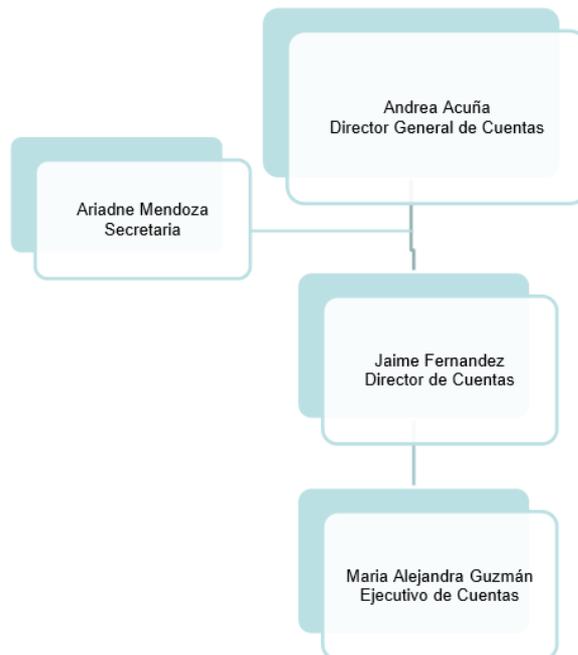
## Departamento de Cuentas



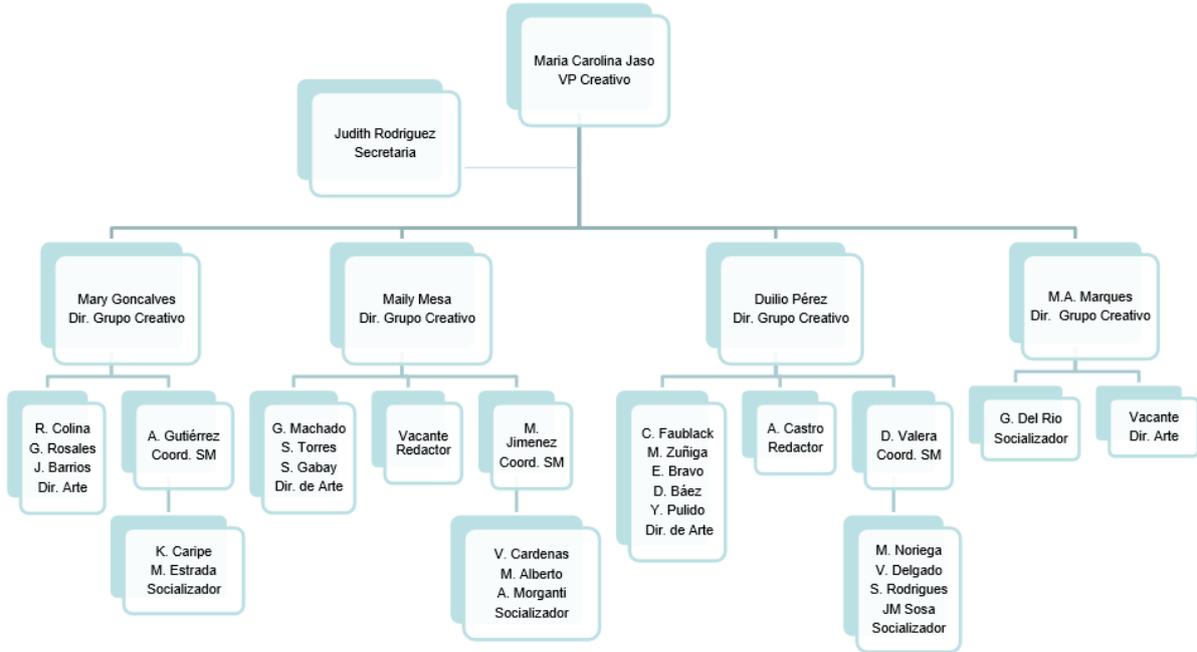
### Departamento de Cuentas



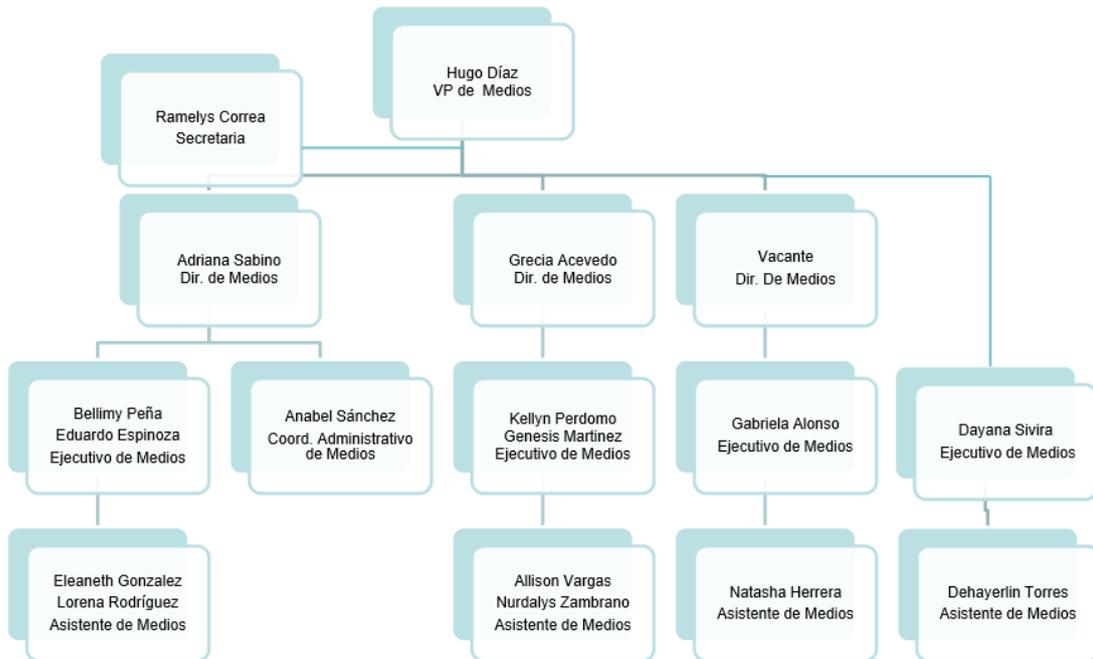
### Departamento de Cuentas



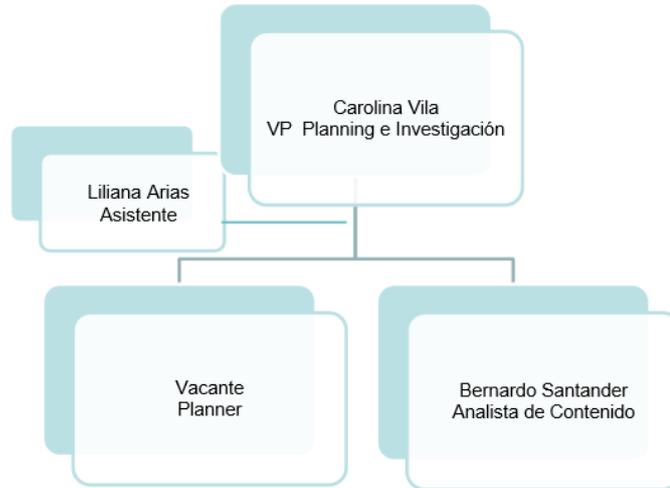
### Departamento de Creación



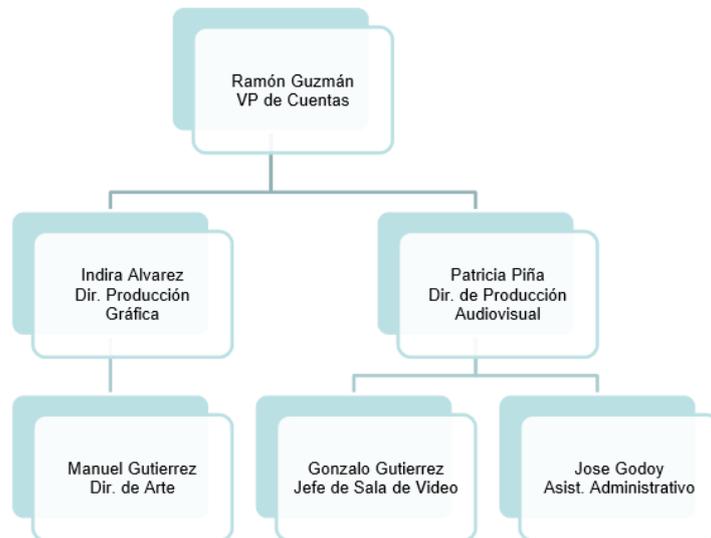
### Departamento de Medios



### Departamento de Investigación & Planning



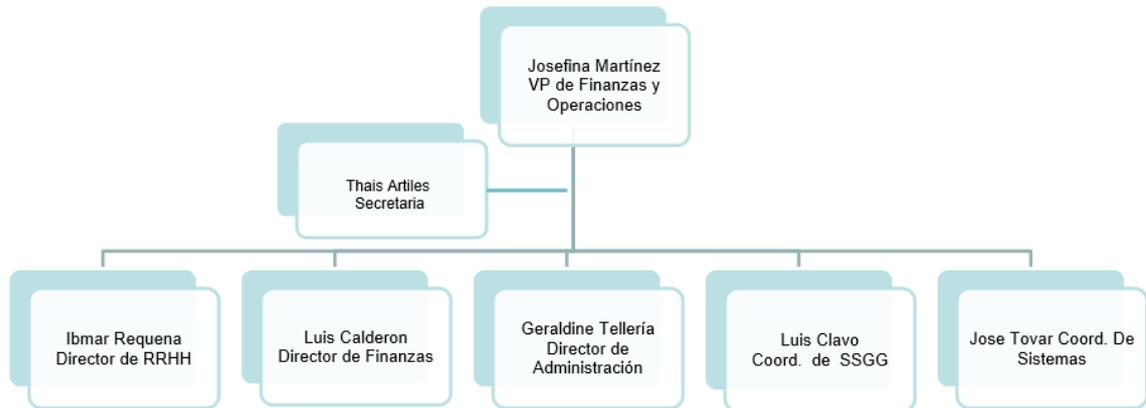
### Departamento de Producción (Audiovisual, Gráfica)



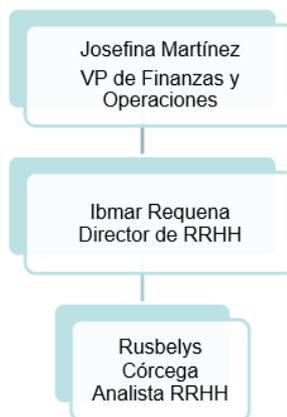
### Departamento de Comunicaciones Corporativas



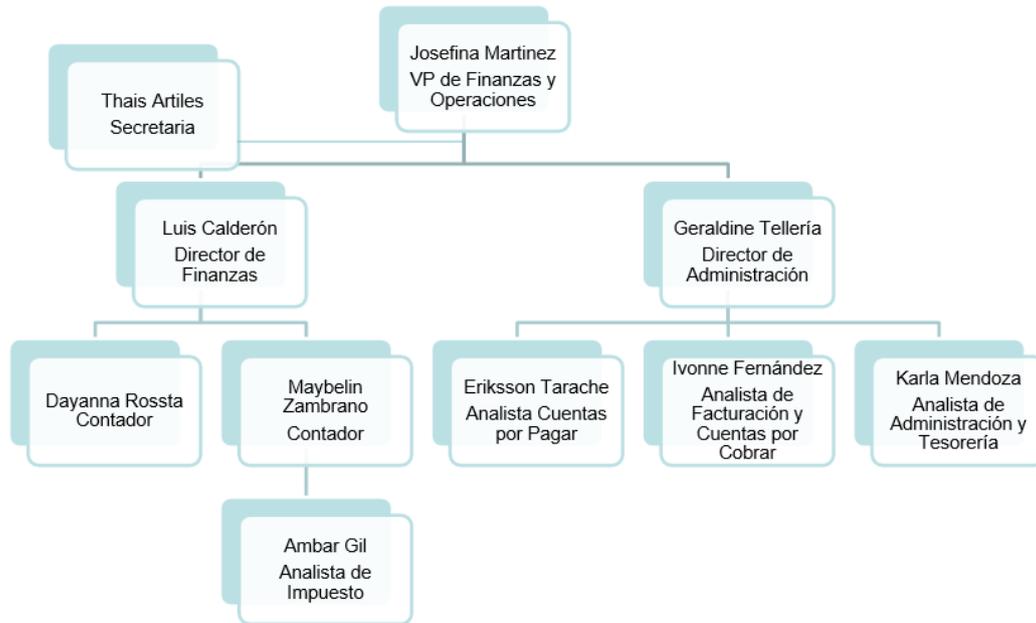
## Departamento de Finanzas y Operaciones



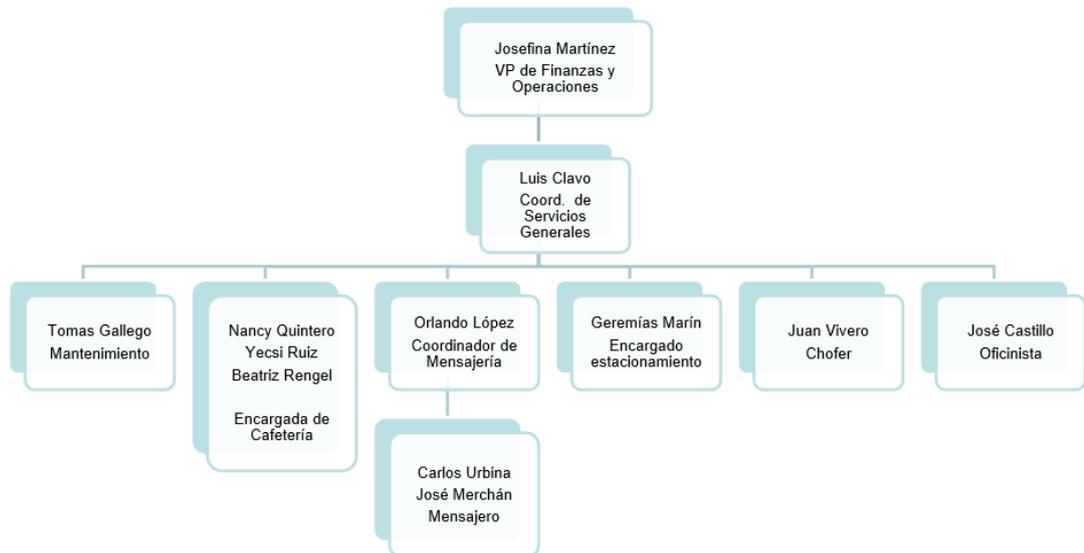
## Departamento de RRHH



## Departamento de Administración y Finanzas



## Departamento de Servicios Generales



Departamento de Sistemas



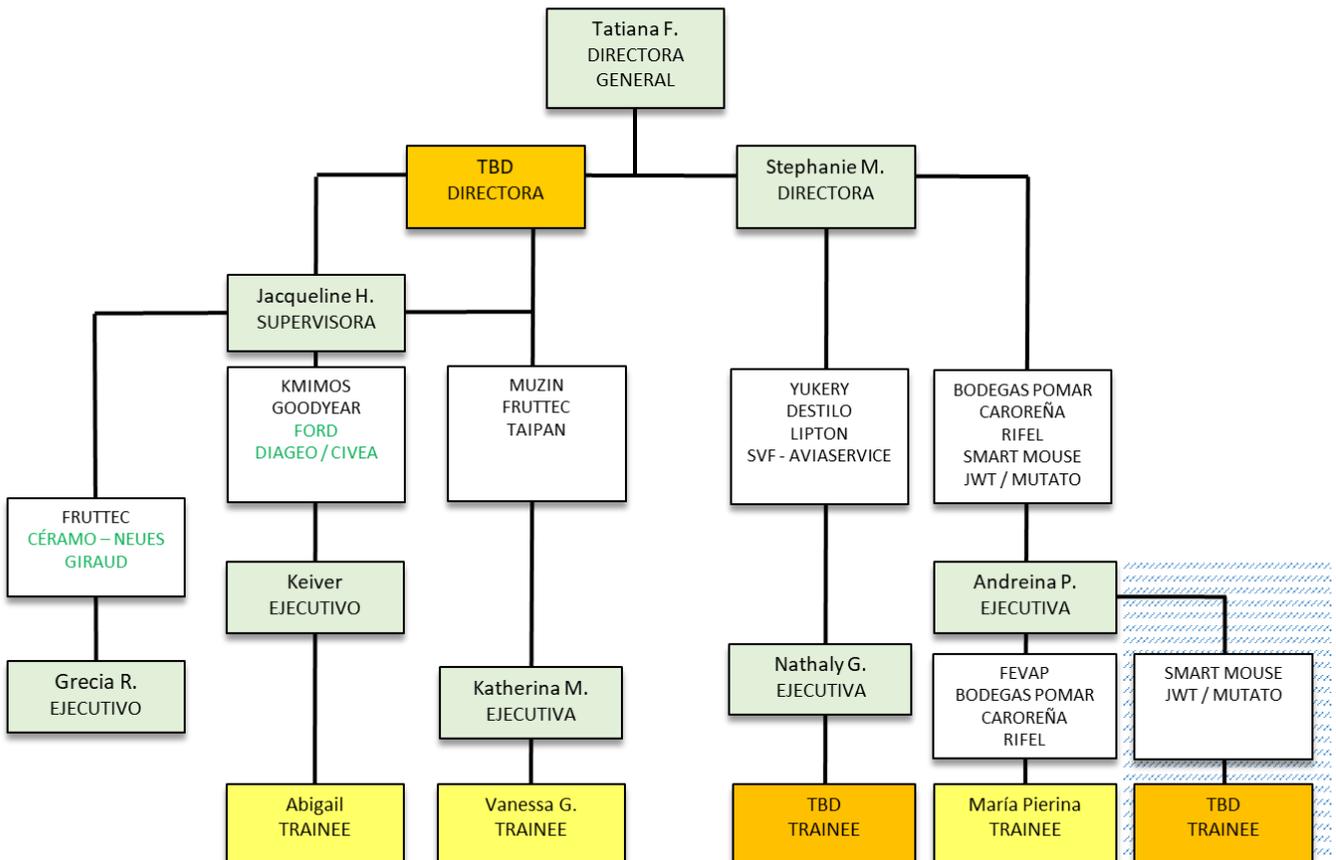
Anexo C. Organigrama de la agencia JWT

# Estructura Organizacional

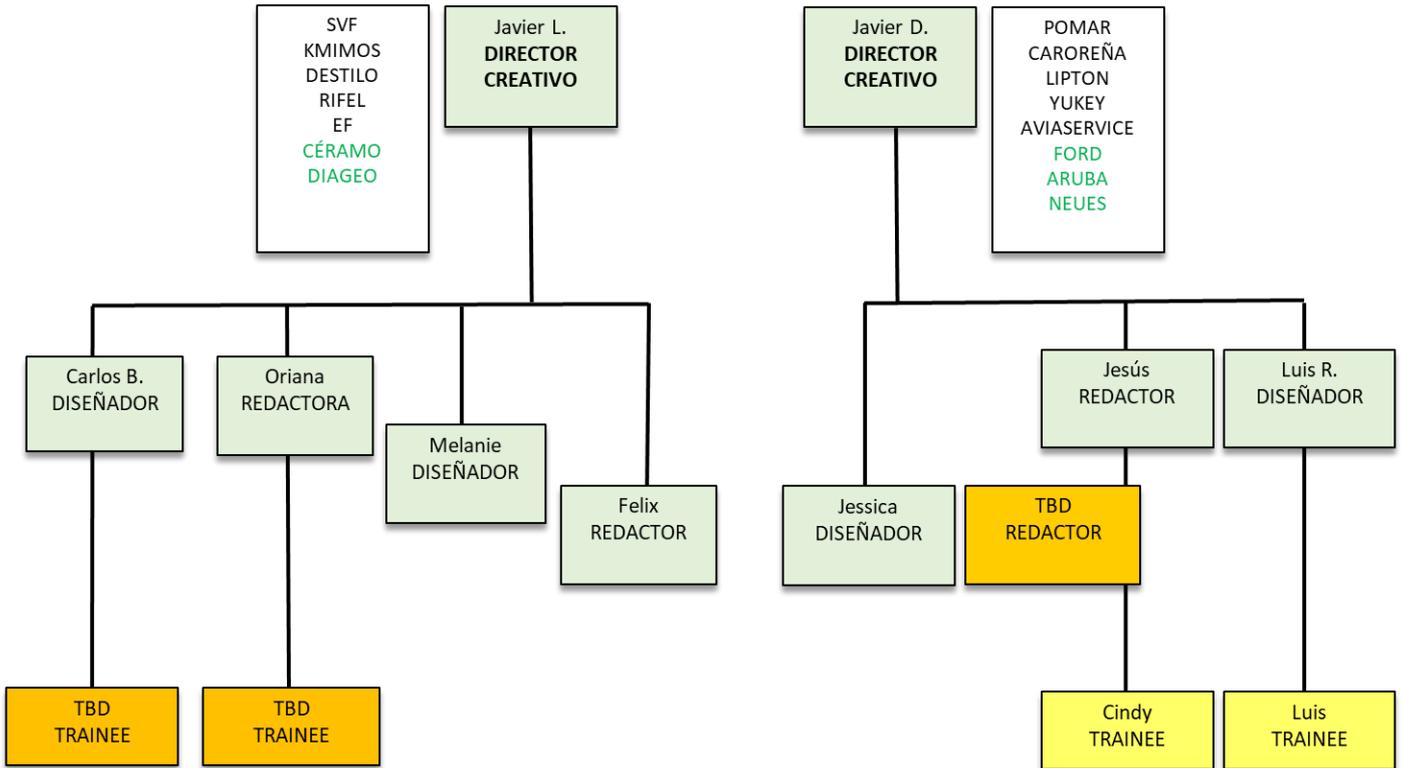
## Julio 2017



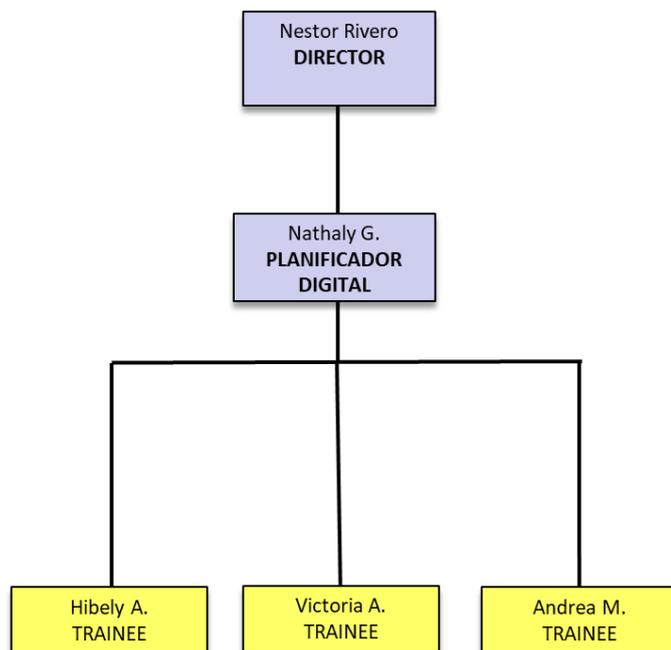
### Departamento de Cuentas



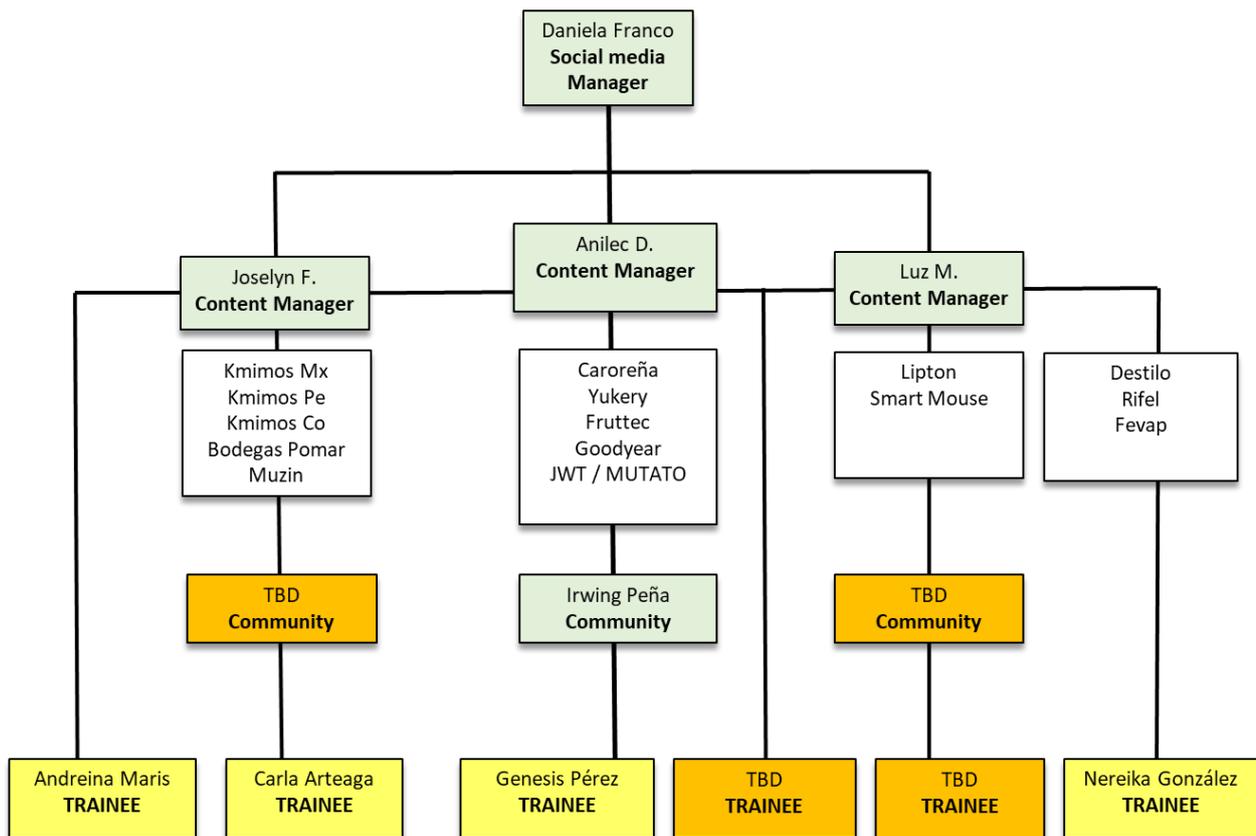
## Departamento de Creación



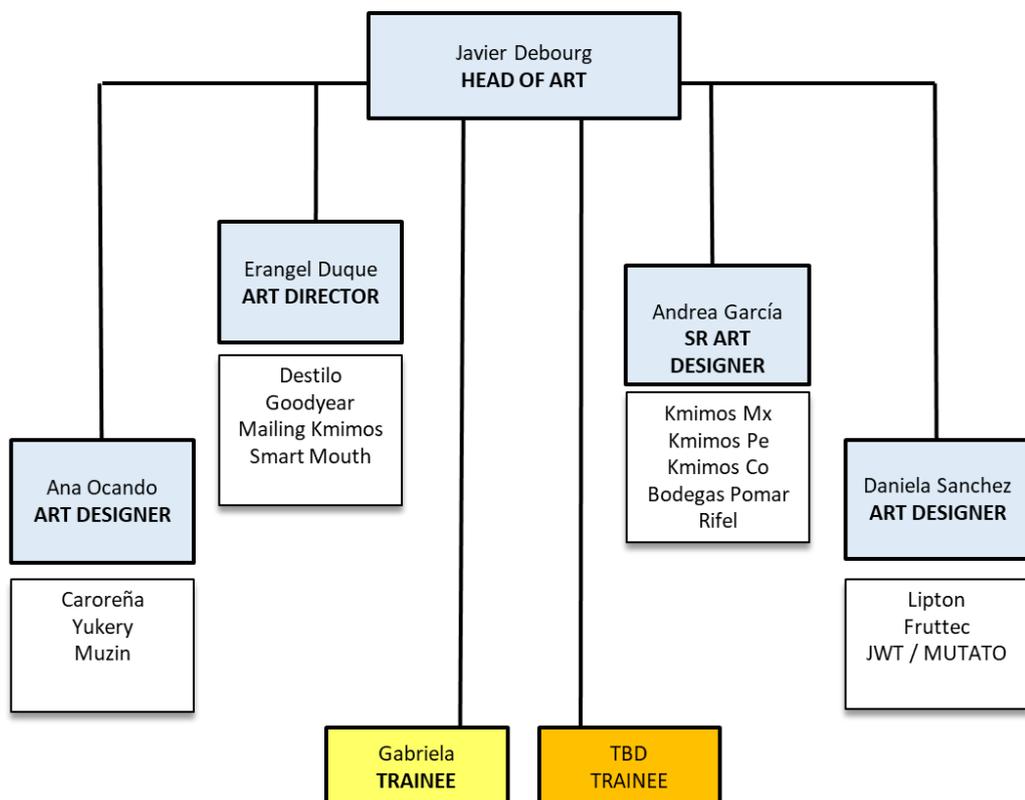
## Departamento de Planificación



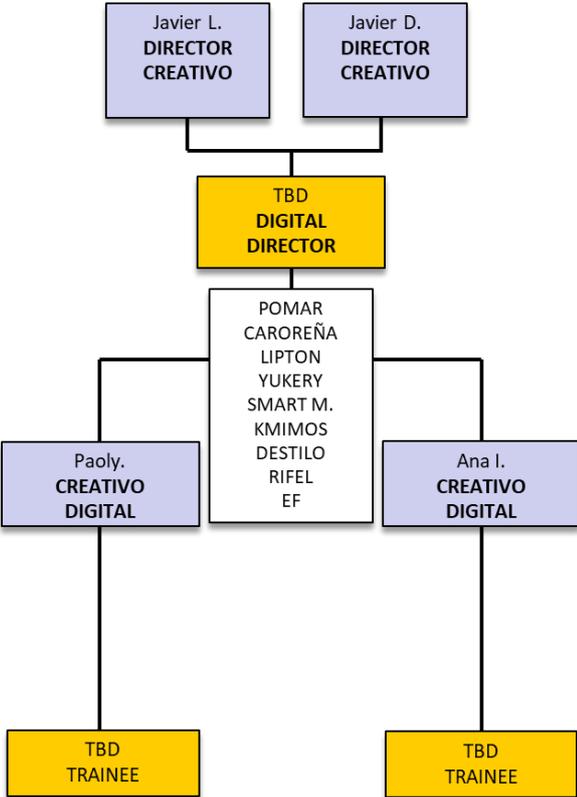
## Departamento de Contenido



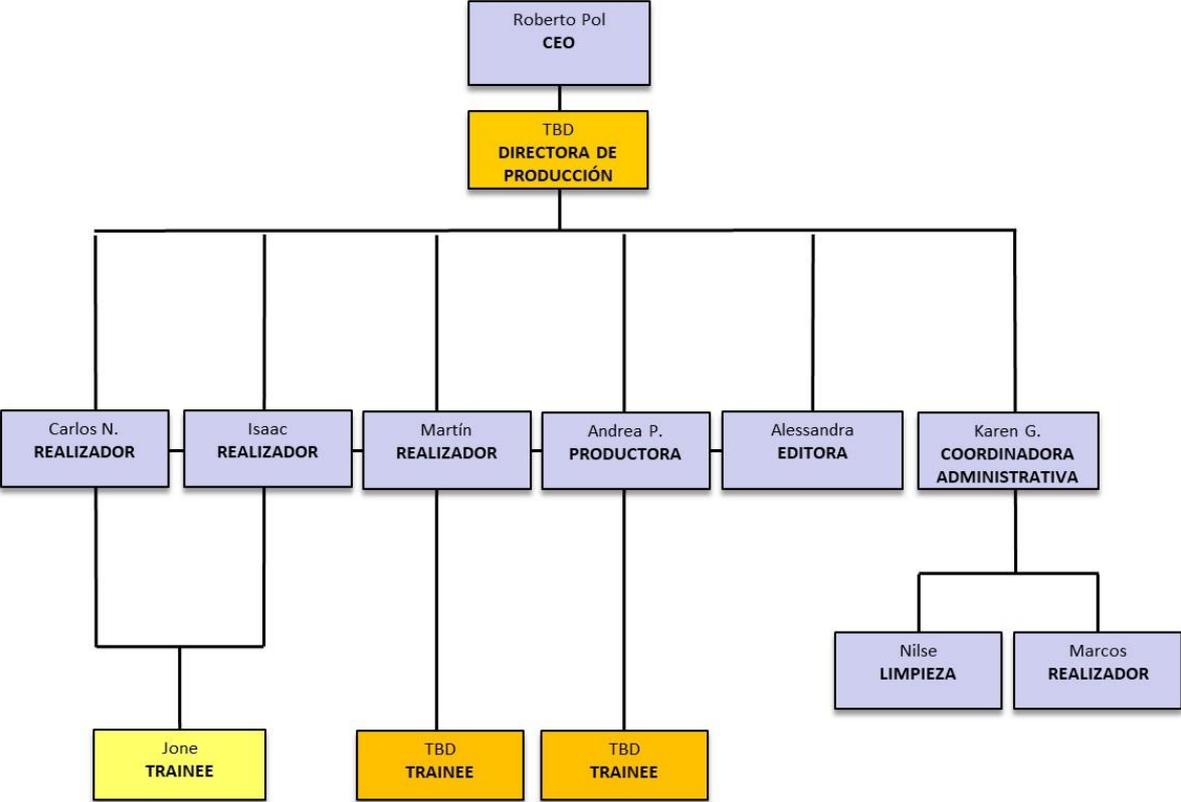
## Departamento de Diseño



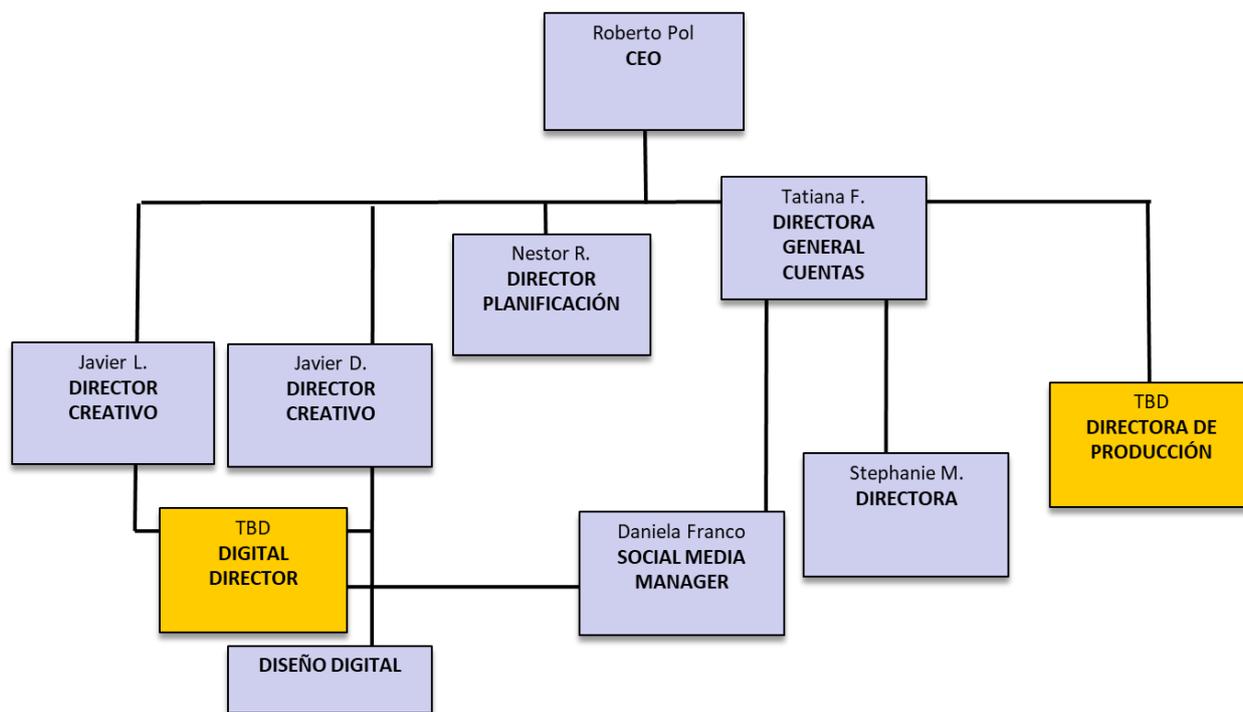
Departamento de Creación Digital



Departamento de Producción



## LÍDERES DE ÁREA



*Anexo D. Instrumento 2. Entrevista al Director de Cuentas en ARS DDB:  
Jaime Fernández*

Para iniciar la entrevista, ¿le gustaría hablarnos un poco sobre usted?

1. ¿Cuál es su profesión?

R: Lic. Publicidad.

2. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?

R: Cinco años.

3. ¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la agencia?

R: Desde febrero 2016.

4. ¿De qué se encarga el Departamento de Cuentas?

R: El Departamento de Cuentas tiene como función principal establecer y supervisar los proyectos de comunicación de cada marca o cliente. Somos un centro de control que trabaja de la mano con cada uno de los demás departamentos. Somos quienes damos garantía ante el cliente que, las propuestas presentadas, son la solución que necesita.

5. Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad o en otro departamento?

R: Sí, he trabajado en Ghersy y en Dialogística; en Ghersy también trabajé en cuentas y en Dialogística trabajé en cuentas y en producción de eventos.

6. ¿Cuentan con una plataforma digital? ¿Desde cuándo?

R: Sí. Al momento que llegue a ARS en el 2013 ya existía el Dpto. "interactivo". Era el encargado de la gestión de desarrollo de soluciones digitales.

Teniendo esto en cuenta,

7. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?

R: Sí, la comunicación digital permite un desarrollo más extenso y planificado en base a temas y tendencia a capitalizarse. No obstante, estas mismas tendencias pueden surgir de la nada, lo que hace que debemos ser “reactivos” para capitalizarlas. Parece complicado, pero al final solo debemos estar atentos y capitalizar lo que sea más beneficioso para la marca/cliente.

8. Al momento de aplicar el plan de acción, ¿han cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?

R: Sí y no. Antes del 2014 era sumamente rentable estar presente en plataformas digitales. Luego del nuevo algoritmo de FB, que luego migró al resto de las Redes, las plataformas digitales solo son un complemento ya que si no haces inversión en la plataforma, el algoritmo evita que cumplas tu alcance de manera total.

9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que antes utilizaban con mayor frecuencia?

R: Prensa y radio siempre serán los pioneros.

10. Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia?  
¿Por qué?

R: Radio, ya que no dependen de una producción. Y Digitales, ya que son más directos, la producción es relativamente económica y poseen buen alcance.

11. ¿Cuántos clientes ha ganado y cuántos ha perdido después de la inclusión de la plataforma digital? ¿Cuáles? ¿Por qué?

R: No hemos perdido clientes. Hemos ganado a Farmatodo, Tracker GPS, Orbeex, Datos, entre otros. Al final, la metodología de trabajo de ARS, con los grupos matriciales permite dar una mejor respuesta de trabajo a los clientes.

12. Por lo general, ¿el cliente quiere enfocarse en los medios digitales o en los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: Depende de cada cliente y el objetivo. Generalmente siempre se inclinan por TV, porque es lo que genera ROI más rápido.

13. ¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?

R: En este caso el cliente viene con un “problema” u objetivo y nosotros brindamos la solución en base a lo que el cliente necesita.

14. Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: Sí, si bien los medios digitales están tomando terreno, los medios tradicionales también se están adaptando a eso. Tenemos HBO Go, el Nacional Web, entre otros. Considero que lo están cambiando los hábitos en cómo se consumen los medios, pero seguimos viendo tv (desde la computadora o *tablet*) pero es el mismo contenido.

15. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?

R: En cada momento hay innovaciones. Con Flips realizamos Flips *Art*, que era un *streaming* y de acuerdo a las interacciones un ilustrador dibujaba lo que el consumidor quería. Buscado en [areaflips.com](http://areaflips.com)

16. Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el *feedback*, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?

R: La comunicación es mucho más directa lo que permite abordar temas y quejas de manera más inmediatas.

17. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación? ¿Cómo?

R: Sí, en el 2015 se integraron los departamentos de creación e Interactivo, para tener grupos más alineados con los avances del área.

18. Para realizar una campaña, ¿cree que en algún momento, en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: Sí, pero creo que falta mucho. Ve la respuesta 14.

19. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?

R: No, al final los medios tradicionales aún representan más del 70% de la penetración comunicacional en Venezuela. No todos tienen acceso a TV por cable, internet, o *smartphone*. Hay un plan para que en el mundo haya *Wi-Fi* gratis en todas partes. Cuando eso suceda, los medios tradicionales deberán adaptarse o comenzaran a morir.

20. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?

R: Poder evaluar en tráfico sobre una actividad. En TV son estimaciones en base a lo que te dice un estudio que funciona en cierto modo. Con las plataformas digitales te das cuenta cuántos llegaron a tu perfil y si tienen una aplicación de *e-commerce* sabes cuántas te compraron. En otras palabras, las métricas son más exactas.

### *Anexo E. Instrumento 3. Entrevista al Director de Creación en ARS DDB: DUILIO PÉREZ*

Para comenzar la conversación, ¿podría hablarnos un poco sobre usted?

1. ¿Cuál es su profesión?

R: Mi profesión es Publicista.

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en este departamento?

R: Cuento con más de 22 años de experiencia laboral en el medio creativo, pero dentro de un Departamento de Creación en una agencia como tal, 16 años.

3. ¿Cuál es su cargo y desde cuándo lo ejerce?

R: Yo provengo de lo que en este medio creativo se llama Dirección de Arte y comencé en ARS DDB en el 2006; pero mi cargo actual es el de Director Creativo desde el 2012.

Con respecto a su equipo de trabajo,

4. ¿Qué hace el Departamento de Creación?

R: El Departamento de Creación se encarga básicamente de generar ideas relevantes en forma de conceptos o mensajes que satisfagan las necesidades puntuales de las marcas; basados siempre en estrategias y lineamientos del mercado y el consumidor.

5. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?

R: Mi equipo de trabajo está actualmente conformado por 13 personas, dividido entre personas de arte y redacción.

6. ¿Cómo se dividen el trabajo?

R: El trabajo en creación se divide a nivel macro entre ATL y RRSS, por ejemplo; algunas personas básicamente se encargan de crear campañas y piezas creativas para los medios convencionales, como TV, radio, prensa, BTL o medios exteriores y otras se llevan la responsabilidad de ser los voceros de las marcas en las redes sociales; todos unidos por las marcas y sus estrategias puntuales. Pero hacia donde apuntamos es que siempre los conceptos e ideas estén por encima de los medios en los que serán publicados, sean electrónicos/digitales, convencionales, básicos. Siempre intentamos pensar juntos y divertirnos bastante para que el público sienta eso mismo con nuestras piezas.

7. Actualmente, ¿realizan trabajos para los medios tradicionales igual que antes?

R: Sí, totalmente, todavía realizamos trabajos para los medios tradicionales como antes y básicamente seguimos trabajando de la misma manera que desde el inicio de esta profesión, aferrados a las ideas, mensajes y conceptos que persuadan al consumidor, ya sea en un afiche o ahora más recientemente en plataformas como Instagram.

8. ¿Qué es más efectivo en Venezuela, el medio tradicional o el medio digital?

R: Todo va a depender del nivel de inversión que tenga la marca y alcance que requiera la estrategia puntual, no se trata de que lo tradicional sea más o menos efectivo que lo digital o viceversa, pues son medios que se complementan, debido

a la fragmentación del *target* que existe hoy en día. Siempre lo ideal para una campaña va a ser comunicar en 360 grados al público objetivo y eso incluye a ATL y digital.

9. ¿Pudiste vivir la transición de la inclusión de la plataforma digital dentro de la agencia?

R: Sí, pude vivir y sigo viviendo la inclusión de la plataforma digital/RRSS dentro de la agencia. Debo admitir que no ha sido fácil porque como toda innovación genera resistencia pero la solución a estos retos serán siempre las ideas y los conceptos creativos que prevalecerán por encima de cualquier medio o novedad en las comunicaciones humanas.

10. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?

R: Sin lugar a dudas las innovaciones más significativas son las que se relacionan con las Redes Sociales ya que permiten una conversación directa y sin precedentes entre las marcas y el consumidor, son una revolución en sí mismas.

11. ¿El cliente donde se enfoca más, en los medios tradicionales o los medios digitales?

R: Actualmente en nuestro país las RRSS tienen el protagonismo por ser más económicas que los medios tradicionales pero insisto, no es que una plataforma está por encima de la otra, simplemente se complementan. Es una cuestión de necesidades y posibilidades de cada marca o estrategia.

12. Por lo general, ¿qué les pide el cliente para los medios digitales? ¿Y para el medio tradicional?

R: Para las marcas que solo están en las redes sociales lo que nos piden es creación y mantenimiento de sus estrategias y campañas en las diferentes plataformas digitales, como Facebook, Instagram, YouTube y Twitter. Y en los medios tradicionales actualmente radio y punto de venta, pero aunque en menor medida nos siguen pidiendo campañas 360 grados.

13. ¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar internet?

R: Definitivamente al llegar el internet a nuestro mundo laboral / creativo salta el hecho de la inmediatez, el acceso a la información y que todo se haya facilitado en muchos aspectos; pero claro, todo esto es un arma de doble filo ya que se puede caer en la desprofesionalización y el abuso en algunos medios digitales en los que las marcas pueden salir muy perjudicadas al estar expuestas de una manera tan inusual y sensible.

14. ¿Cuáles considera que han sido las innovaciones en la agencia al momento de realizar diseños gráficos y/o piezas audiovisuales?

R: Las innovaciones más relevantes pudiéramos decir que son las relacionadas con las computadoras, internet, *software*, *hardware* y la digitalización en general de todos los aspectos del trabajo creativo.

15. En el área tecnológica, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear sitios web?

R: Como innovación resalta hoy en día el uso de la filosofía Responsive, que permite que el diseño web se integre a cualquier plataforma móvil. Pero reconozco que esta no es para nada mi área de experticia.

16. ¿Han desarrollado aplicaciones móviles? ¿Por qué? ¿Han sido efectivas?

R: En ARS DDB se han desarrollado no solo aplicaciones móviles, sino también aplicaciones web y de RRSS. Todas han sido exitosas y muy enriquecedoras para nosotros como agencia y para las marcas.

17. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?

R: La mayor innovación es la inclusión de las plataformas digitales, totalmente; ya que permiten complementar de una manera nunca antes vista los esfuerzos creativos y de mercadeo de las marcas. Es imposible imaginarnos una campaña sin su bajada en redes sociales.

18. ¿Cuáles han sido las innovaciones al momento de utilizar los medios ATL y BTL?

R: Las innovaciones en los medios ATL y BTL vienen de la mano con los cambios impresionantes que han sufrido las distintas tecnologías en cuanto a la digitalización de casi todos los aspectos. También la incorporación de todo lo referente al uso de los dispositivos móviles junto con integración de las redes sociales para todas las comunicaciones de las marcas.

19. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?

R: Creo que una campaña puede ser efectiva usando solo redes sociales mientras las expectativas estén bien aterrizadas y se diseñe o piense teniendo en cuenta dicho limitante o requerimiento. También debemos considerar la penetración del internet en Venezuela y a su vez la penetración de cada una de las RRSS - es solo un reto más.

#### *Anexo F. Instrumento 4. Entrevista a la Directora de Planning e Investigación en ARS DDB: Carolina Vila*

Para comenzar la conversación, quisiéramos que nos hablara sobre usted.

1. ¿Cuál es su profesión?

R: Publicista

2. ¿Qué cargo ejerce dentro de la agencia?

R: VP de Investigación y *Planning*.

3. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?

R: 12.

Con respecto a su equipo de trabajo,

4. ¿De qué se encarga el Departamento de Planning?

R: Se encarga de construir marcas que sean relevantes para la gente:

- Desarrollar estrategias comunicacionales (No separamos digital de ATL. Lo pensamos integrado).
- Tener y catalizar conocimiento profundo del venezolano.
- Detectar *insights*.
- Inspirar buenas ideas.
- Velar que se cumpla la estrategia de la marca.
- Diseñar y llevar a cabo investigaciones de mercado bajo distintas metodologías o técnicas.
- Aportar valor agregado
- *Digital Analytics*.

5. ¿Qué cantidad de personas lo conforman?

R: Seis.

6. ¿Cómo se dividen el trabajo?

R: *Planners*: Por cuentas.

Investigación: Por proyecto.

Analista Digital: Asume todas las cuentas.

7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que antes se utilizaban con mayor frecuencia?

R: TV, radio, impresos, *outdoor*.

8. ¿Han utilizado, únicamente, el medio digital para realizar campañas? ¿Qué tan efectivas han sido? ¿Cree que debe tener apoyo de los medios tradicionales?

R: Sí, han sido eficientes. Sí considero que deben tener apoyo de los medios tradicionales.

9. Antes de la inclusión de la plataforma digital, ¿cómo calculaban el alcance de su campaña? ¿Cómo lo hacen ahora?

R: Medios siempre ha tenido herramientas para medir *reach*. Actualmente, lo sigue haciendo con los medios para los que cuenta con herramientas. En digital

lo medimos a través de la data que generan las distintas plataformas y con herramientas pagas tipo Sysomos a las cuales tenemos acceso eventualmente.

10. ¿Cuáles son las herramientas que han podido facilitar la medición del alcance?

R: Si se refieren a la medición del alcance en Digital, las distintas plataformas sociales suministran la información. En cuanto a las compras digitales, se basan en KPI's. En cuanto a los medios tradicionales existen herramientas específicas para eso.

11. Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el *feedback*, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?

R: Es muy positiva, es de los grandes aportes que le han dado las RRSS a la industria. Para el *planner* es una fuente de información invaluable. Sabiendo analizar todo el contenido que se genera segundo a segundo, tenemos todo un mundo de conocimiento que podemos accionar inmediatamente.

Hemos cambiado estrategias de marca gracias al conocimiento que adquirimos entendiendo y analizando cada interacción con la marca.

En cuanto a los clientes su gran inquietud sigue siendo la cantidad de seguidores, estamos en proceso de educarlos para que entiendan que las interacciones son mucho más importantes.

12. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación?

R: Sí, la innovación le ha atribuido muchos beneficios a la Industria. Ha simplificado procesos que antes eran muy engorrosos. Y la tecnología ha traído muy buenos aportes a la Producción.

13. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?

R: Sí el primer cambio que hubo fue aprender a pensar de forma integrada. La idea tenía que ser poderosa para que funcionara en los medios digitales y tradicionales a la vez. Tuvimos que aprender que estos medios se debían retroalimentar. También tuvimos que aprender a hacer contenidos y no solo *copies*, es totalmente distinto.

14. Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia?

¿Por qué?

R: La televisión sigue siendo el medio más solicitado por los clientes de la agencia. Más del 75% del presupuesto de los clientes, está dirigido a este medio (Televisión abierta y Televisión por suscripción).

15. Al momento de aplicar el plan de acción, ¿ha cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?

R: El enfoque siempre está en la idea poderosa. Cuando la tienes, la puedes bajar a cualquier medio.

16. ¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?

R: El diferencial de ARS es entregar resultados y medir en *performance* de las pautas publicitarias que se hacen en la agencia.

En el caso de medios digitales utilizamos las estadísticas propias de las plataformas para poder medir la eficiencia y rentabilidad de la pauta publicitaria. En los medios digitales, los clientes piden mucho conocimiento de la comunidad, para eso hemos desarrollado metodologías propias que nos permitan obtenerlo. En el caso de los medios tradicionales fijamos KPI's con los clientes para luego medir el *performance* en la negociación establecida por la agencia y poder garantizar la relación precio - valor de lo comprado.

17. Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: Los medios tradicionales siguen siendo muy efectivos, las personas siguen consumiendo contenido importante a través de la televisión, radio, impresos entre otros medios. Los resultados del último estudio de datanálisis sobre Tendencias del Consumidor Venezolano así lo demuestran.

18. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?

R: La respuesta la tiene la parte de Creación.

19. Para realizar una campaña, ¿cree que, en algún momento en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: No creo que se dejen de utilizar los medios tradicionales en Venezuela. De hecho grandes compañías internacionales están reduciendo su presupuesto en digital porque han observado que no han alcanzado los objetivos propuestos. Me parece que esto empezará a ser una tendencia. Les sugiero buscar en Google el caso de P&G y su presupuesto publicitario en digital. Es muy importante que lo analicen, les va a enriquecer mucho en cuanto a contexto.

Pensando en *mobile* por ejemplo, la penetración de *smartphones* en Venezuela puede verse afectada y cada vez los datos son más limitados, la gente está siendo mucho más racional en la forma en que los consume.

20. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?

R: Depende del objetivo del negocio, de la etapa en que se encuentre la marca, de qué es lo que la campaña debe lograr y en quién lo debe lograr. Una campaña bien segmentada en RRSS es efectiva. De todas formas, me inclino más al *mix* de medios.

21. Actualmente, ¿hay algún medio que vea innovador, diferente, efectivo o por el contrario, poco efectivo?

R: Todos los medios son efectivos siempre y cuando se trabajen con la estrategia correcta de comunicación y del medio. Cada medio tiene su rol, el error es pretender de los medios lo que ellos no están en capacidad de dar.

22. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?

R: Para mí desde el rol de *planner*, la innovación más importante está en el conocimiento que nos aporta de nuestras marcas y la gente de forma inmediata, gracias a la interacción que se genera en las distintas plataformas sociales.

23. ¿Tiene algún comentario que vea relevante sobre el tema o que quisiera añadirle a esta investigación?

R: -.

*Anexo G. Instrumento 2. Entrevista a la Directora de Cuentas en J. Walter Thompson Caracas: Tatiana Ferro*

Para iniciar la entrevista, ¿le gustaría hablarnos un poco sobre usted?

1. ¿Cuál es su profesión?

R: Comunicadora Social en el área de Publicidad.

2. ¿Cuántos años tiene trabajando en la agencia?

R: Trece años

3. ¿Desde cuándo ejerce este cargo dentro de la agencia?

R: Desde el año 2011.

4. ¿De qué se encarga el Departamento de Cuentas?

R: La misión del Departamento podría resumirse en: **dirigir el equipo para alcanzar los objetivos de la marca o cliente.**

Es el Departamento encargado de servicios y atención al cliente. Reciben solicitudes, las revisan, analizan y conforman la estrategia o plan de acción junto al departamento o personal necesario. Realiza el seguimiento a cada proyecto durante su concepción, desarrollo y producción así como a los presupuestos que amerite cada solicitud.

Más concretamente, podemos destacar las siguientes funciones específicas:

- Comunicación directa con el cliente.
- Colaboración con el cliente en la definición y concreción de los objetivos. Lo que conlleva un conocimiento profundo y análisis exhaustivo de la estrategia de *marketing* de sus clientes de forma de poder transmitirlo al equipo interno.
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a considerar, los tiempos y los costos previstos.
- Manejo de identidad de marca.

- Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el manejo y gestión de la cuenta.
- Dirección y seguimiento de la estrategia con los responsables de los demás departamentos.
- Responder ante el cliente sobre la consecución de los objetivos del proyecto.
- Gestión de tiempos y entregas

El departamento está conformado por **Director General, Director, Supervisor, Ejecutivo y Asistente**. Cada cargo tiene funciones establecidas de acuerdo al nivel de experiencia. Los cargos con más experticia poseen funciones más estratégicas y relacionadas al negocio del cliente, mientras que los que poseen menos experticia cumplen con actividades más tácticas y/o operativas de gestión diaria.

5. Anteriormente, ¿ha trabajado en otra agencia de publicidad o en otro departamento?

R: No, no he trabajado en otra agencia de publicidad. Me he formado profesionalmente en esta y en el Departamento de Cuentas, lo que me ha permitido trabajar de la mano con el Departamento de Planificación Estratégica, y Creación, y tuve la responsabilidad junto al Presidente de la compañía de armar, estructurar y llevar adelante el Departamento Digital y Redes Sociales. Hoy nuestra unidad digital, es uno de los mayores logros gerenciales en los que he trabajado.

6. ¿Cuentan con una plataforma digital? ¿Desde cuándo?

R: Sí, desde finales de 2014 es cuando comenzó “este sueño” de conformar la unidad digital de J. Walter Thompson. Se ha fortalecido de tal manera que tiene a cargo clientes independientes de las labores de publicidad tradicional de la agencia. Hoy nos sentimos muy orgullosos del equipo conformado.

Teniendo esto en cuenta,

7. Con la incorporación de la plataforma digital, ¿puede identificar si ha existido un cambio al momento de llevar a cabo una campaña publicitaria?

R: En cuanto al proceso de concepción de una campaña, idea o contenido, no existen diferencias sustanciales en el proceso de pensamiento entre los medios digitales y los tradicionales. Sin embargo, los tiempos y presupuesto, sí son distintos. Cuando desarrollamos campañas digitales debemos considerar el dinamismo que traen consigo las redes sociales, que demandan ideas de más rápida creación, de cortos tiempos de producción y en costos inferiores a campañas de ATL o BTL.

8. Al momento de aplicar el plan de acción, ¿han cambiado las preferencias o enfoques por parte de la agencia al momento de ejecutar las estrategias publicitarias?

R: No, no han cambiado las preferencias, pero sí la distribución del presupuesto publicitario de las marcas, y por tanto la relevancia de algunos medios o canales de comunicación versus otros.

La implementación de un plan de acción no se basa en preferencias sino en la selección de los canales adecuados para cumplir los objetivos establecidos.

Sin embargo, en Venezuela, los canales digitales han tomado mayor relevancia, mayor a la tendencia mundial, debido a la crisis económica que atravesamos y que trae como consecuencia la disminución de inversión en medios ATL o BTL, que conllevan inversiones significativamente más importantes que los medios digitales.

En este sentido, las marcas decidan optimizar su inversión y dirigirla a digital para mantenerse en la mente del consumidor y mientras van restringiendo sus presupuestos de publicidad, mantienen como último flanco a ceder, las redes sociales.

Considerando esto, la agencia ha prestado mayor enfoque al área digital, por esta razón.

9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que antes utilizaban con mayor frecuencia?

R: Como mencionaba anteriormente, cada canal de comunicación cumple funciones específicas y según los objetivos a cumplir, se planifican los canales

adecuados para entregar el mensaje. Sin embargo, previo al auge de las Redes Sociales, los medios de comunicación empleados con mayor frecuencia eran la televisión, radio, prensa, revista y exteriores.

10. Hoy en día, ¿cuáles son los medios más solicitados por los clientes de la agencia? ¿Por qué?

R: Hoy en día, debido a la disminución de los presupuestos publicitarios, los medios más solicitados son los digitales.

11. ¿Cuántos clientes ha ganado y cuántos ha perdido después de la inclusión de la plataforma digital? ¿Cuáles? ¿Por qué?

R: No existen pérdidas de clientes por la inclusión de la unidad digital en la agencia, pero sí nuevos clientes y nuevas marcas. Esto debido a no solo por la situación y enfoque del presupuesto a redes sociales sino a que contamos con una estructura especializada en el área, bastante competitiva versus otras agencias tradicionales de publicidad. Hoy por hoy en la agencia, el 80% del portafolio de clientes se encuentra en el área digital. Algunos de nuestros clientes más emblemáticos son Empresas Polar con marcas como: Bodegas Pomar, Lipton Ice Tea, Yukery y Caroreña, Ford Motor de Venezuela y Goodyear.

12. Por lo general, ¿el cliente quiere enfocarse en los medios digitales o en los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: Ahora, por situación país, en los medios digitales.

13. ¿Qué pide el cliente en los medios digitales? ¿Y en el medio tradicional?

R: No existe una diferenciación en la solicitud pues los objetivos de marca son únicos para cualquiera sea el medio, lo que internamente trabajamos como agencia, es en adecuar los mensajes a cada canal de comunicación, a cada medio.

14. Actualmente, ¿cuál cree que es la efectividad de los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: La mayor fortaleza de los medios tradicionales es el rápido alcance de un gran número de personas en menor tiempo. Lo que en digital puede demorar un poco

más de tiempo si quisiéramos llegar al mismo número. Por ahora, la penetración de la TV es mayor que la de Internet, por ejemplo.

15. En el área laboral, ¿cuáles han sido las innovaciones al momento de crear campañas publicitarias?

R: Pudiese decir que la gran innovación es que los medios digitales, al ser bidireccionales, permiten que la marca y el consumidor puedan realmente retroalimentarse y sostener “diálogos” en tiempo real. Esto, nos permite diseñar campañas publicitarias más cercanas y que permitan hasta la co-creación de contenido en conjunto. Somos consumidores con mayores libertades y mayor “poder”, ya no solo escuchamos, sino que también hablamos.

16. Ahora con la plataforma digital, ¿cómo ha sido el *feedback*, o la retroalimentación, tanto en clientes como en consumidores?

R: La ventaja que nos dan las plataformas digitales es que permite la verdadera relación marca-consumidor pues no existen las barreras que los medios tradicionales poseen. Las plataformas digitales permiten inmediatez en la retroalimentación en ambas direcciones. Por ejemplo, antes una marca que emitía un mensaje y conocía el *feedback* de su audiencia en unos meses, pero hoy en tiempo real la marca puede conocer si funciona o no un mensaje, si es relevante o no. Tan sólo con ver *likes*, comentarios, *retweets*, etc., las marcas reciben información inmediata, y sucede de la misma manera en dirección contraria.

17. ¿Cree usted que las innovaciones tecnológicas han modificado los procesos de producción y distribución del campo de la comunicación? ¿Cómo?

R: ¡Sí claro! La comunicación tuvo que reinventarse a la dinámica tecnológica. Todo sucede más rápido y demanda flexibilidad y apertura al cambio. La premisa fundamental es mantenerte en constante adaptación y reinención. Esto aplica no solo al campo de la comunicación, sino a ¡cualquier ámbito!

18. Para realizar una campaña, ¿cree que en algún momento, en Venezuela, se dejarán de utilizar los medios tradicionales? ¿Por qué?

R: No lo creo. Los medios tradicionales siguen teniendo consigo la consecución de objetivos claros que otros medios no pueden cumplir.

Lo que sí creo, es en la evolución de los medios tradicionales y de los mensajes en dichos medios.

19. ¿Cree que una campaña pudiera ser efectiva solo y únicamente con el uso de las redes sociales? ¿Por qué?

R: Depende. Como he relatado, cada medio cumple labores en la entrega del mensaje, además que tiene afinidades según *target*. Lo necesario para que una campaña sea efectiva no solo es el medio, sino que entreguemos un mensaje relevante por los medios adecuados y afines a quienes hablamos. Eso es lo que lo hace efectiva.

20. Según su experiencia, ¿cuáles cree que hayan sido las innovaciones más significativas con la inclusión de la plataforma digital?

R: El dinamismo en el proceso de trabajo. Todo anda a mayor velocidad.

## Anexo H. Validaciones del Trabajo de Grado



Por medio de la presente, yo Jorge Ezenarro, cédula de identidad No. 6.559.283, declaro que, una vez analizado el instrumento de investigación para el Trabajo de Grado titulado **INCLUSIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL EN AGENCIAS TRADICIONALES. CASO: PUBLICIS VENEZUELA, ARS DDB, J. WALTER THOMPSON** realizado por Andrés Ramón Falsone García y Nathaly Cristina Grieco Carvalho, doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma 

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Av. Teherán, Montalbán. Parroquia La Vega, Caracas – Venezuela

RIF - J-00012255-5 [www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)



Por medio de la presente, yo Ximena Sánchez, cédula de identidad No. 9.880.845, declaro que, una vez analizado el instrumento de investigación para el Trabajo de Grado titulado **INCLUSIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL EN AGENCIAS TRADICIONALES. CASO: PUBLICIS VENEZUELA, ARS DDB, J. WALTER THOMPSON** realizado por Andrés Ramón Falsone García y Nathaly Cristina Grieco Carvalho, doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma 

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Av. Teherán, Montalbán. Parroquia La Vega, Caracas – Venezuela

RIF - J-00012255-5 [www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)

Por medio de la presente, yo Nivia Cuevas, cédula de identidad No. 5.310.564, declaro que, una vez analizado el instrumento de investigación para el Trabajo de Grado titulado **INCLUSIÓN DE LA PLATAFORMA DIGITAL EN AGENCIAS TRADICIONALES. CASO: PUBLICIS VENEZUELA, ARS DDB, J. WALTER THOMPSON** realizado por Andrés Ramón Falsone García y Nathaly Cristina Grieco Carvalho, doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Av. Teherán, Montalbán. Parroquia La Vega, Caracas – Venezuela

RIF - J-00012255-5 [www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)