

# IROCAMM.

INTERNATIONAL	REVIEW
OF	COMMUNICATION
AND	MARKETING MIX

the *mainstream* review on  
communication

**N. 1, VOL. 2.**  
[www.irocamm.com](http://www.irocamm.com)

**VOL 2**

**N. 1**



**PUBLISHERS**  
University of Sevilla

**PUBLISHING LOCATION**  
Seville – Spain

**E-MAIL AND WEBSITE**  
info@irocamm.com  
www.irocamm.com

<https://editorial.us.es/es/irocamm-international-review-communication-and-marketing-mix>

**ORIGINAL DESIGN**  
LA HUERTA  
www.lahuertaagencia.com

**ISSN**  
2605-0447

**DOI**  
<http://dx.doi.org/10.12795/IROCAMM>



© Editorial Universidad de Sevilla 2019



El autor/es garantiza/n la autoría y originalidad del artículo, y asumen la plena y exclusiva responsabilidad por los daños y perjuicios que pudieran producirse como consecuencia de reclamaciones de terceros respecto del contenido, autoría o titularidad del contenido del mismo.

# IROCAMM.

INTERNATIONAL	REVIEW
OF	COMMUNICATION
AND	MARKETING MIX



#### EDITOR

Gloria Jiménez-Marín (University of Seville)

#### ASSISTANT EDITORS

Irene García Medina (Glasgow Caledonian University)

Pedro A. Correia (Universidade da Madeira)

Rodrigo Elías Zambrano (University of Seville)

Paloma Sanz-Marcos (University of Sevilla)

#### TECHNICAL SECRETARY

Elena Bellido Pérez (University of Seville)



## ADVISORY BOARD

Ana Almansa Martínez (University of Malaga –Spain–)  
Alejandro Álvarez Nobell (U. de Córdoba –Argentina–)  
Mónica Barrientos (Universidad of Seville –Spain–)  
Sandra Bustamante Martinez (Universidad de Belgrano, Buenos Aires, –Argentina–)  
Lindsey Carey (Glasgow Caledonian University –Scotland–)  
Patricia M. F Coelho (Universidade Metodista de São Paulo - UMESP –Brazil–)  
Pedro A. Correia (U. da Madeira –Portugal–)  
Jordi De San Eugenio Vela (Universitat de Vic –Spain–)  
Rodrigo Elías Zambrano (University of Seville –Spain–)  
Irene García Medina (Glasgow Caledonian University –Scotland–)  
Susan Giesecke (University of California Berkeley –EE.UU.–)  
Víctor Hernández de Santaolalla (University of Seville –Spain–)  
Paula Herrero Diz (University Loyola Andalucía –Spain–)  
Mònika Jiménez Morales (University Pompeu Fabra –Spain–)  
Antonino Lagan (Universitat de Messina –Italy–)  
Ferran Lalueza Bosch (Universitat Oberta de Catalunya –Spain–)  
Antonio Leal Jiménez (University of Cadiz –Spain–)  
Umberto León Domínguez (University of Monterrey –Mexico–)  
Javier Lozano Del Mar (University Loyola Andalucía –Spain–)  
Andrew Luckham (University of Seville –Spain–)  
Julie McColl (Glasgow Caledonian University –United Kingdom–)  
Juan Monserrat Gauchi (University of Alicante –Spain–)  
José Antonio Muñiz Velázquez (University Loyola Andalucía –Spain–)  
Antonio Naranjo Mantero (University of Silesia – Katowice –Poland–)  
Elisa Palomino (University of the Arts London –United Kingdom–)  
Marco Pedroni (Università ECampus de Novedrate / Università Cattolica del Sacro Cuore –Italy–)  
Antonio Pineda Cachero (University of Seville –Spain–)  
Christian Plantin (Université de Lyon –France–)  
Marta Pulido Polo (University of Seville –Spain–)  
Marina Ramos Serrano (University of Seville –Spain–)  
Paulo Ribeiro Cardoso (Universidade Fernando Pessoa –Portugal–)  
Lorena Romero Domínguez (University of Seville –Spain–)  
Mar Rubio Hernández (University of Seville –Spain–)  
Ricardo San Martín (University of California Berkeley –EE.UU.–)  
Carmen Silva Robles (University of Cadiz –Spain–)  
Sandra Vilajoana Alejandre (University Ramón Llul –Spain–)  
Kent Wilkinson (Texas Tech University –EE.UU.–)

## INDEX

Brand management from a cultural approach. Case study of consumer brands that operate in the Spanish market.  
Paloma Sanz-Marcos (University of Seville - Spain) **7-13**

Online tourism brand management at a local scale in Valencian Community  
Yolanda Miralles Guimerá & Carlos Fanjul Peyró (Jaume I University. Castellón. Spain) **14-24**

Art at the point of sale:  
Its communicative potential and four different possibilities of application  
Elena Bellido – Pérez (University of Seville. Spain) **25-41**

Exploratory factorial structure of Internet user reliability on the eve of federal elections  
Cruz García Lirios (Universidad Autónoma del Estado de México) **42-49**

Are the spin doctors a figure of priority interest for public relations?  
Sandra Vilajoana-Alejandre (Universitat Ramon Llull and Universitat Oberta de Catalunya. Spain) & Toni Aira (Universitat Pompeu Fabra. Spain) **50-60**

The personal and professional brand in the economy of reputation  
Isabel Iniesta-Alemán (University of Zaragoza. Spain) **61-73**

False news and the work of information professionals in the coverage of events  
Nuria Sánchez-Gey Valenzuela (University of Seville. Spain) **74-86**

How the digital age has changed the corporate communication world: the case of Digital Marketing in the Fashion Business  
Irene García Medina (Glasgow Caledonian University – United Kingdom), Pedro Alvaro Pereira Correia (Universidade da Madeira – Portugal) & Leonor Alberola Amores (Universidad de Castellón – Spain) **87-94**

Communication and advertising in NGOs: Present and future  
Aránzazu Román-San-Miguel (University of Seville. Spain) & Jesús Díaz Cruzado (University of Seville) **95-101**

Contemporary terrorism in Syria through political cartoons  
Salud Adelaida Flores Borjabad (University of Seville. Spain) **102-114**



## The personal and professional brand in the economy of reputation\*

### La marca personal y profesional en la economía de la reputación\*

**Isabel Iniesta-Alemán**

Universidad de Zaragoza

iniesta@unizar.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0127-3487>

#### Abstract

Reputation is the actual battle camp on which all organizations compete. It is a fact that most advertising agencies do not show the professional profiles of their own managers as a valuable token in the communication of their company. In our research, we consider that this may occur because advertisers do not appreciate this information when choosing their advertising and communication service partner. Another assumption that we analyze is that many agencies do not have, in their management team, people whose training or professional background would be enough to openly compete with other agency managers. We used methodological triangulation to evaluate these two hypotheses. In the conclusions of our investigation, we observed that there is a certain opacity in terms of the professional merits of those agency managers when offering their services, since they do not share data on their academic training or professional career. We nevertheless deduce that it is very important for advertisers to know the professionalism of those who are going to be hired in the area of corporate communication. Those who use social networks more professionally are getting a greater market share.

#### Keywords

Advertising; brand; marketing; networks; reputation; trust.

#### Resumen

La reputación es el verdadero territorio en el que hoy compiten todas las organizaciones. Sin embargo, muchas agencias de publicidad no muestran los perfiles profesionales de sus directivos en la comunicación de su empresa. En nuestra investigación nos planteamos que esto ocurre, quizá, porque es una información que no aprecian los anunciantes al seleccionar a su proveedor de servicios de publicidad y comunicación. Otro supuesto que analizamos es que muchas agencias no tienen, en su equipo directivo personas cuya formación o historial profesional no sería suficiente como para competir abiertamente con otros directivos de agencia. Como metodología utilizamos la triangulación metodológica. En las conclusiones de nuestra investigación, observamos que existe una cierta opacidad en cuanto a los méritos profesionales de quienes ofrecen sus servicios como agencia, ya que no ofrecen datos sobre su formación académica o trayectoria profesional. En nuestro estudio, deducimos sin embargo que para los anunciantes es muy importante el hecho de conocer la profesionalidad de quienes van a ser contratados en el área de comunicación corporativa. Quienes utilizan las redes sociales con mayor profesionalidad están consiguiendo una mayor cuota de mercado.

#### Palabras Clave

Confianza; marca; marketing; publicidad; redes; reputación.

#### IROCAMM

VOL. 2, N. 1 - Year 2019

Received: 11/05/2019 | Reviewed: 25/06/2019 | Accepted: 28/06/2019 | Published: 31/07/2019

DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/IROCAMM.2019.v02.i01.06>

Pp.: 61-73

e-ISSN: 2605/0447

# 1. Introducción

Pese a que la confianza existe desde que el ser humano sintió la necesidad de interactuar con otros seres humanos, sigue siendo un concepto difícil de definir (Guinaliú, 2005). Existen dos aspectos fundamentales que explican esta dificultad, según Wang y Emurian (2005) y son comunes a todos los ámbitos de investigación que se aproximan a su conceptualización. El primer motivo de esta dificultad es que se trata de un concepto abstracto, con difusas líneas de separación con otros conceptos como la credibilidad o la seguridad. El segundo es el hecho de que el concepto de confianza incorpora múltiples facetas (Lewis & Weigert, 1985) incluyendo aspectos cognitivos, comportamentales o emocionales.

La reputación es actualmente el verdadero territorio en el que compiten empresas, instituciones y países (Alloza, 2012). La reputación es el resultado de un largo proceso, el conjunto de evaluaciones colectivas, y la herramienta de gestión para fortalecer la confianza. Y es que la reputación está en la base del concepto confianza. El 85% de los directivos de Comunicación opinan que la reputación impacta directamente en la cuenta de resultados de la empresa (Ajder, 2019) al influir en la preferencia de compra, el apoyo a la marca por parte de los grupos de interés o la lucha por la captación del talento. Sin embargo, como hemos podido comprobar en nuestra investigación, muchas agencias (Gómez y Patiño y Bandrés Goldáraz, 2014) no muestran los perfiles profesionales de sus directivos en la comunicación de su empresa.

El peso de las empresas del sector de agencias de publicidad y empresas de comunicación, objeto de esta investigación, tiene una relevancia económica considerable, ya que su actividad supone, en 2016, una inversión de 30.569 millones de euros, un 2.7% del P.I.B. español (Asociación de Marketing de España, 2017). Las empresas anunciantes, actualmente, buscan dotar de personalidad y valores humanos a sus marcas para proporcionar beneficios emocionales (Fuentes Fernández y Cardevilla Puey, 2014) a sus potenciales clientes. Hoy más que nunca la expresión del concepto que una persona tiene de sí misma se plasma en sus decisiones de compra y en la relación con su entorno. El consumo por motivaciones de tipo aspiracional se ha incrementado exponencialmente en un entorno como el de las redes sociales en el que la imagen personal busca sublimarse.

Los cambios estructurales en la economía mundial se relacionan con el incremento de la capacidad de proceso y almacenamiento de información y con la ruptura de las fronteras entre "lo físico, el ordenador o el servidor y los bites de información, que tiende a difuminarse en un universo digital, por cuanto ya no estamos limitados por del mundo físico" (Martínez, 2017). Y los cambios en el sector publicitario, provocados por la irrupción de estas nuevas tecnologías y de los nuevos canales de comunicación, han sido determinantes (Subiela, 2013) para la aparición de nuevos perfiles profesionales. Es interesante, además, observar la evolución de los perfiles profesionales y se su valoración salarial en las agencias de publicidad al aparecer en el mercado las denominadas agencias digitales.

También desde el otro lado del mercado, los anunciantes, se han producido considerables cambios en los perfiles profesionales. El perfil actual de un DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación, 2018, pág. 131) se corresponde con una persona de 35 a 45 años (49%) con un máster, doctorado (9%) o posgrado (55.8%) y que mantiene su formación muy actualizada. En cuanto a la formación académica, los licenciados en Periodismo han pasado de suponer un 35% en 2005 a un 55.6% en 2018. De los que han realizado un posgrado, un 47,5% han elegido un posgrado en Comunicación, mientras que únicamente el 2.8% cursaron un posgrado en Marketing o Comunicación Comercial. En cualquier caso, es esta una cuestión interesante y que debe mover a reflexión a los responsables de los planes de estudio de las titulaciones de marketing. No solo es una de las carreras menos representadas en un puesto que, en la opinión de autores como Silva-Robles, Perlado o Diezhandino (2012), debería ser su entorno natural, sino que está perdiendo presencia. En palabras de Cebrián (Asociación de Directivos de Comunicación, 2018, pág. 10), el profesional "aprende perplejo a cómo tener un control que no es posible y acompaña la travesía de la reputación sin garantías de poder manejar ni siquiera su propio timón".

Siguiendo una clara tendencia a la reducción de los costes fijos en la empresa, los anunciantes están externalizando muchas funciones en el área de marketing. Según el estudio "Estado de la Comunicación en España" de la Asociación de Directivos de comunicación, DIRCOM, las agencias y los consultores freelancers tienden a aumentar sus recursos humanos (2018) En Aragón (Nebot, 2015), es realmente preocupante la dificultad para fijar talento en la estructura empresarial. En esta comunidad autónoma, como en todo el

territorio español, es muy elevada la tasa de rotación de personal. Es una industria que discrimina a los seniors y en la que, habiendo paridad en género, predominan los hombres en puestos directivos (76%) y en los de creatividad (60.6%) (Account Planning Group y Club de Creativos, 2019). Las mujeres, en cambio, dominan los departamentos de cuentas (73.7%) o planificación estratégica (56.8%).

Según el Estudio de Honorarios de las Agencias Digitales y de Servicios de Marketing (Asociación de Agencias Digitales, 2015) no solo han aparecido nuevos perfiles profesionales sino que, además, hay una variación en los salarios medios con diferencias notables. Mientras que la dirección general ha visto reducido su salario en un 17.62% o un "social media manager" en un 23.13%, los Junior Data Analyst han visto incrementado su salario en un 19.55%. Los redactores o "copys", responsables de crear los textos publicitarios que "se mantienen en nuestro recuerdo, en nuestro disco duro, más que las imágenes" (Pérez, 2016, pág. 9) también están viendo reconocido un valor con un incremento salarial. En los dos últimos años (ISDI, 2017), el salario medio bruto de puestos como "community manager", analista de datos o de marketing y diseñador y programador web, se sitúa en 25.533 euros brutos al año, con una subida del 12%. "La visión holística, la orientación hacia el consumidor o en compromiso con la eficiencia no son ya solo características del trabajo de los planners, sino que deben extenderse a todos los trabajadores de una agencia de publicidad" (Fernández y Sánchez, 2012, pág. 67).

La evolución del perfil del community manager parece estar acercándose al de la comunicación corporativa (Silva Robles, 2012) y al del periodismo digital cuya "preparación tecnológica le permite al periodista una interacción mucho más provechosa con otros actores de Internet para ensayar nuevas narrativas" (Diezhandino, 2012). La variación del coste hora promedio de cada puesto de trabajo puede proporcionar una perspectiva en de su valoración en el mercado laboral, por lo que hemos considerado conveniente reproducir algunos de estos datos en la tabla 1.

**Tabla 1. Nuevos puestos de trabajo en las agencias de publicidad**

Tarifa hora 2008	2018 vs 2014	
<b>Departamento de Cuentas</b>		
Director de Servicios al Cliente, Estrategia	128 €	-9,31%
Director de cuentas, Desarrollo de Negocio	92 €	-3,89%
Supervisor de Cuentas	62 €	2,91%
Ejecutivo de Cuentas Senior	80 €	7,35%
Ejecutivo de Cuentas Junior	36 €	2,09%
<b>Departamento de Creación</b>		
Director Creativo Ejecutivo	158 €	-1,03%
Director Creativo	95 €	1,69%
Supervisor Creativo	80 €	11,31%
Director de Arte Senior	68 €	9,43%
Director de Arte Junior	48 €	11,33%
Redactor Senior	62 €	8,23%
Redactor Junior	43 €	7,10%
Diseñador UX	64 €	-0,23%
Diseñador Gráfico Senior	57 €	10,99%
Diseñador Gráfico Junior	39 €	3,17%
<b>Departamento de Contenidos</b>		
Social Media Manager	56 €	-23,13%
Brand Content Editor	45 €	1,66%
Community Manager	38 €	-11,27%
Digital PR	48 €	-1,69%
<b>Departamento de Producción y Desarrollo</b>		
Director de Producción, Dtor. de Tecnología	111 €	10,24%
Arquitectura Información y Usabilidad	73 €	8,74%
Analista de Programación	66 €	8,12%
Project Manager	63 €	7,77%
Programador Avanzado Front End	64 €	11,16%
Programador Avanzado Back End	62 €	4,76%
Programador Front End	53 €	8,05%
<b>Departamento de Planificación y Consultoría</b>		
Director	124 €	-1,96%
Planner	75 €	17,53%
Consultor Senior	77 €	-0,65%
Consultor Junior	50 €	14,46%
<b>Departamento de BDD, Segmentación y Dataning</b>		
Director	153 €	16,00%
Senior Data Analyst	69 €	12,88%
Junior Data Analyst	44 €	19,55%
<b>Departamento de Audiovisual</b>		
Director	83 €	-0,30%
Producer Audiovisual	51 €	0,39%
<b>Departamento de Medios</b>		
Director de Medios	105 €	3,09%
Planificador de Medios (Digital Planner)	69 €	3,11%
<b>Dirección</b>		
Director de Desarrollo Digital	146 €	4,82%
Director General	212 €	-17,62%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la Asociación de Agencias Digitales (2015)

En las agencias, han disminuido (2015 vs 2014) los salarios de aquellos puestos que están siendo internalizados por los anunciantes, como los Social Media Manager (-23.13%) o los Community Manager (-11.27%) mientras que otros perfiles, aquellos más demandados por los anunciantes, aumentan. Son perfiles más relacionados con la explotación de la información, el desarrollo digital o la edición de contenidos: Junior Data Analyst (+19.55%) Director de Desarrollo Digital (+4.82%) o Diseñador Gráfico Senior (+10.99%).

Los servicios de consultoría externa participan en un 55% de los procesos de digitalización (ISDI, 2017) en las empresas españolas. También aumenta el número de líderes empresariales que se implican directamente en los procesos de digitalización empresarial (61%). Los departamentos de RR.HH. se convierten asimismo en el principal motor del cambio hacia la cultura de empresa 4.0 en un 36% de los casos, lideran la implementación de los planes de digitalización en un 49% y han transformado su estructura de personal con este objetivo un 48%.

“Los gabinetes de comunicación de empresas e instituciones son una fuente de información muy habitual para los periodistas económicos. Al frente de ellos suelen estar directores de comunicación (“Dircom”) que envían a los periodistas que están en los medios la información que se produce en su organización, generalmente mediante un comunicado o nota de prensa. Los periodistas, una vez que trabajan periodísticamente ese comunicado, lo convierten en una nota informativa que, a modo de noticia, se publica en el medio de comunicación para conocimiento del público” (del Rio, 2010, p. 99).

Uno de los primeros perfiles profesionales más tempranos en aparecer fue el de community manager (Silva-Robles, 2016). Aún son escasas las publicaciones académicas sobre esta figura profesional. En España, destacan los trabajos publicados a partir de 2010 por autores como Castelló-Martínez (2012), Cobos (2011), Godoy-Martín (2012), Almansa-Martínez (2012), Sanz-Martos (2012), Silva-Robles (2012) Elorriaga-Illera (2013), Perlado y Rubio (2012) o Diezhandino (2012). Encuadrar la figura del community manager en un área profesional es uno de los más activos debates académicos. Es, en el fondo, una continuación del histórico debate para distinguir las áreas profesionales de comunicación corporativa de la de marketing. Cobos (2011, pág. 6) indica que “El perfil profesional que suele ser más solicitado para los cargos de community manager es el de periodista/comunicador social” y lo justifica por las habilidades que estos profesionales adquieren durante su formación académica.

Esto lo corrobora la investigación de Silva-Robles (2016) revelando que el puesto de community manager de agencias de publicidad y relaciones públicas españolas se corresponde con “una mujer de entre 25 y 35 años, que ha estudiado periodismo y con una experiencia previa de dos o tres años en medios digitales”. Este perfil también se corresponde con el perfil de las ejecutivas de cuentas de las agencias de publicidad españolas.

Sin embargo, tanto Silva-Robles (2016) como Perlado (2012) o Diezhandino (2012) coinciden en que el community manager no es un periodista, ya que su función se aleja de la de informar a las audiencias. Convenimos con estos autores que se trata claramente de una figura profesional del marketing, puesto que el objetivo perseguido es mantener una relación fructífera con la comunidad de clientes actuales o potenciales. Los medios de comunicación, en su calidad de empresa, también han incorporado esta figura profesional a su plantilla.

“Actualmente, no estar en alguna plataforma de redes sociales es como si uno no existiese para la red. La pertenencia a una red social tiene sus ventajas y también sus desventajas (...) Lo que destaca es que, dentro de las plataformas de redes sociales, se mueve gente con necesidades, opiniones y deseos. Y los medios quieren -y deben- proporcionárselos. Ante este panorama, emerge la figura conocida como el Social Media Editor, más conocido como Community Manager (Gestor de Comunidades Online)” (Flores Vivar, 2013, pág. 45).

La función de un CM consiste en establecer conversaciones con la comunidad de usuarios o clientes de forma, generando confianza en la marca. De estas conversaciones, surgirá un feedback (Cobos, 2011) de gran utilidad para la toma de decisiones de la empresa. Esta función, tradicionalmente, se había asignado a la fuerza de ventas de la empresa. Los comerciales o vendedores han sido y siguen siendo el mayor recurso de investigación de marketing al ser los más directos puntos de contacto con los clientes. Lo que ha cambiado, simplemente, es el medio en el que estos contactos se producen.

De la misma forma que para el puesto de comercial no suele exigirse una formación específica, también es habitual que la mayor parte de las PYMES acepten contratar para este puesto personas sin una especialización.

Crear un perfil en cualquier red social es tan sencillo (Meerman, 2010) que, con unas mínimas cualidades personales, es posible crear una comunidad de amigos online. También el nivel y el tipo de formación han cambiado en otros puestos de trabajo relacionados con la comunicación y la publicidad, como puede apreciarse en la tabla 2.

**Tabla 2. Nivel de estudios de los Directores de Comunicación (DIRCOM) en España**

	2000	2010
Sin titulación	--	0,50%
Licenciaturas		
CC. Económicas-Empresariales	13,30%	6,20%
Comunicación Audiovisual	--	0,50%
Derecho / CC. Jurídicas	7,70%	7,90%
Ingeniería	--	1,60%
Marketing	7,00%	1,60%
Periodismo	29,50%	39,50%
Psicología- Pedagogía	--	1,10%
Publicidad y RR.PP.	13,30%	6,20%
Sociología	--	0,50%
Máster	9,80%	33,90%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de DIRCOM (2013)

Según el estudio "El estado de la comunicación en España" (Asociación de Directivos de Comunicación, pág. 103) si bien un mínimo porcentaje de los Directores de Comunicación no tiene titulación universitaria, en el año 2013 un 33.9% había realizado algún tipo de Máster, siendo el periodismo la cuna académica del 39.5% de los DIRCOM. Actualmente, el sector publicitario español (Account Planning Group & Club de Creativos, 2019) presenta un 84% de graduados, licenciados o con estudios de postgrado. Un 47.5% % acreditan formación específica en Comunicación, un 55.6 % en Periodismo y únicamente el 17.6% en Publicidad y Relaciones Públicas.

En cualquier caso, es esta una cuestión interesante, que debe mover a reflexión a los responsables de los planes de estudio de los Grados de Marketing. No solo es una de las titulaciones menos representadas en un puesto que, en opinión de autores como Silva-Robles (2016), Perlado o Diezhandino (2012), debería ser su entorno natural, sino que está perdiendo presencia hasta representar un reducido 1.6% de los DIRCOM en 2010 y un 2.8% en 2018.

## 2. Metodología

En lo económico, esta investigación no ha contado con ninguna ayuda o subvención de ningún tipo, a excepción de una licencia de pago del software Survey Monkey financiada por el Grupo en Comunicación e Información Digital (GICID). Respecto a las fuentes documentales es de agradecer la ayuda de la Bibliotecas de la Universidad de Zaragoza, de la Universidad de Málaga y de la Uniersidad Complutense.

Nos planteamos las siguientes hipótesis de trabajo.

1. La reputación de la agencia tiene una influencia positiva en la confianza previa del anunciante.
2. La información sobre reputación no es apreciada por los anunciantes al seleccionar a su proveedor de servicios de publicidad y comunicación.
3. La mayor parte de las agencias no tienen en su equipo directivo personas cuya formación o historial profesional sería suficiente como para competir abiertamente con otros directivos de agencia.

Mediante la triangulación interdisciplinaria metodológica (Zamora y Hernández, 2014) se desarrollaron fases consecutivas de toma de datos. La investigación se inició con una investigación de gabinete, en la que consultamos recientes informes y publicaciones. A continuación, se acometió la fase cualitativa mediante un grupo de discusión, entrevistas en profundidad y dos sesiones de Focus Group. Finalmente, realizamos una exploración cuantitativa mediante encuestas tanto a anunciantes como a agencias.

### Ficha técnica de la investigación

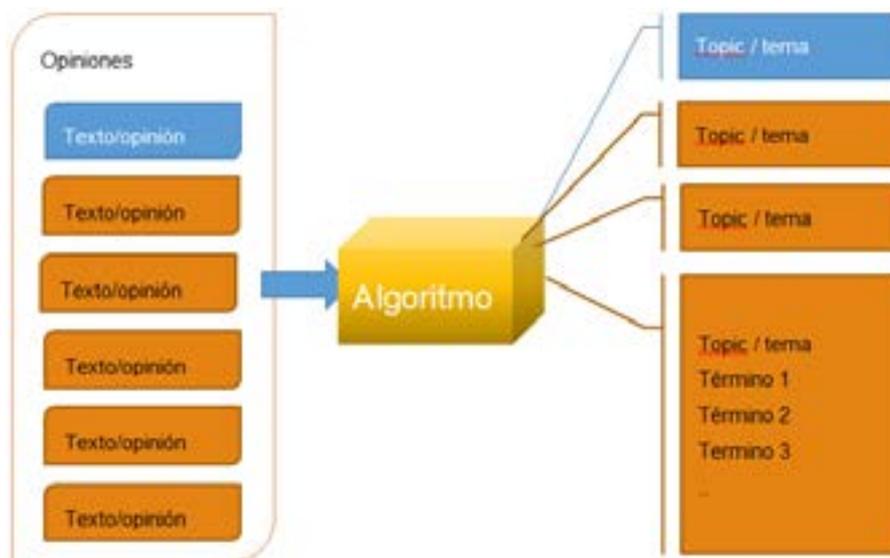
1. Universo: Empresarios y directivos responsables de publicidad.
2. Ámbito geográfico: Comunidad Autónoma de Aragón, España.
3. Muestra obtenida:
  - 3.1. Encuestas a anunciantes:
    - 3.1.1. Oleada de 2016, 412 casos.
    - 3.1.2. Oleada de 2019, 84 casos.
  - 3.2. Encuestas en agencias:
    - 3.2.1. Oleada de 2017, 64 casos.
    - 3.2.2. Oleada de 2019, 33 casos.
  - 3.3. Participantes en focus group y grupos de discusión, 30 casos.

Esa secuencia de herramientas de investigación proporcionó un sistema de validación de los resultados obtenidos mediante diferentes metodologías (Rodríguez, Pozo y Gutiérrez, 2006), permitiendo enfocar cada toma de datos con los resultados de la fase anterior. En este planteamiento secuencial, nos apoyamos en los resultados de la fase anterior (Barbour, 2013) para el diseño definitivo de las herramientas utilizadas en la fase de trabajo de campo siguiente. La técnica del grupo de discusión es idónea para la fase exploratoria de un proyecto de investigación y así lo hemos planteado para nuestra investigación. Gracias a la flexibilidad inherente a esta técnica, el investigador participa en la generación de datos (Dávila y Domínguez, 2010) conforme estos van apareciendo en la conversación, solicitando matices y observando las reacciones de los sujetos de estudio incluso mediante su lenguaje no verbal.

Los grupos de enfoque o Focus Group (Wimmer y Dominick, 2000) suelen utilizarse tanto para obtener información preliminar respecto a un proyecto de investigación, para ver cómo un grupo de personas interpreta cierto fenómeno o para poner a prueba ideas o planes preliminares. Es una técnica ágil que permite observar las reacciones sociales de los sujetos respecto al asunto en cuestión (Hernández, Fernández y Baptista, 2007). Mientras que, en el grupo de discusión, el moderador adopta una actitud observadora y distante, en el grupo focal su intervención es más activa y directiva. Por ello, el moderador deberá ser un experto (Iniesta Alemán e Iniesta, 2010) que tenga la capacidad de reconducir (Greenbaum, 2000) la conversación sin introducir sesgo en ella.

Las entrevistas intensivas o en profundidad consisten en una conversación entre el investigador y la persona elegida como parte de la muestra a analizar (Hernández, Fernández y Baptista, 2007). Es una técnica cualitativa muy utilizada en sociología y en el área empresarial para estudiar y analizar la conducta humana. Se decidió utilizar el sistema de entrevista en profundidad semiestructurada ya que, de acuerdo con Sarabia (2013), esta metodología aporta la máxima espontaneidad y sensación de confidencialidad al sujeto analizado.

Al elaborar una encuesta nos aseguramos, en primer lugar, de perseguir la información necesaria para cumplir con los objetivos de nuestra investigación (García Ferrer, 2012). Diseñamos el formulario pensando en la fase de análisis de los resultados, de forma que sea posible disponer de los datos necesarios para cada técnica y

**Ilustración 1. Modelo de tópicos, en el sistema Besurt**

Fuente: Elaboración propia

también de que no perdamos el tiempo recabando información que no sea de utilidad para esta investigación. Como herramienta de análisis de los resultados, hemos utilizado la ciencia de datos. Se trataba de descubrir y analizar temas relevantes en opinión global. Para ello se generó, con los textos obtenidos en las diversas herramientas de trabajo de campo, un dataset de 461 instancias. Para ello utilizamos en la plataforma Besurt para la definición de un Modelo de Tema o Topic Model. Este modelo tiene como objetivo descubrir las estructuras semánticas latentes de un cuerpo extenso de texto (Alter, Brown y Botstein, 2000). El algoritmo con el que hemos trabajado se denomina Latent Dirichlet Allocation (LDA) (Blei, Ng y Jordan, 2003). Es un modelo generativo de aprendizaje automático que permite analizar conjuntos de observaciones y explicar por qué algunas partes de esos datos son similares. En LDA cada documento se define por un conjunto de categorías que denominamos como tópicos. Se asume, a priori, que estas categorías siguen una distribución de Dirichlet, generalización multivariada de la distribución beta.

El modelado de temas es, en definitiva, una herramienta de minería de textos utilizada con frecuencia para descubrir estructuras semánticas ocultas en un cuerpo de texto. Los 'temas' producidos por esta técnica son una distribución o conjunto de "términos", entendidos estos como una muestra léxica única que contiene una o más palabras. Cada término tiene una probabilidad diferente, que indica la relevancia del término en ese tema y que, por lo tanto, podría ser distinta si ese mismo término aparece en otro tema. A su vez, cada tema tiene una probabilidad de ocurrir en cada opinión o caso analizado.

Esta herramienta de ciencia de datos selecciona términos que son comunes en muchos documentos (opiniones) diferentes lo que indica que existe un tema común entre los documentos. Cada uno de esos temas o distribución de términos que el algoritmo ha considerado relevante en el conjunto de la información es localizado en cada una de las instancias (casos). De esta forma se calcula la probabilidad de que cada tema o topic aparezca en cada opinión y, en base a todos estos datos, se obtiene la probabilidad promedio del topic.

### 3. Resultados

En opinión de nuestros sujetos de estudio, Aragón es "un territorio de microempresas, empresas pequeñísimas. Anunciantes de un tamaño importante hay muy pocos y eso condiciona, por supuesto. Sin olvidar el papel de las instituciones en el mercado de la publicidad y el efecto que ha tenido su falta de inversión en estos últimos años" (E03). Además (A7) "las grandes campañas nunca se las adjudicaba ninguna empresa de Aragón".

En la actualidad, se acude a la contratación externa de servicios de comunicación empresarial buscando, principalmente, unos resultados en ventas fruto de la colaboración de los ejecutivos de la empresa anunciante con los expertos consejos y gestiones del equipo de la agencia de publicidad. Los participantes en el grupo de discusión perciben la demanda en el mercado publicitario aragonés como un mercado emprendedor con

“muchas empresas nuevas con ganas de hacer cosas pero que, probablemente necesitan cierto rodaje en áreas como la publicidad y la comunicación” (A05). Ese espíritu emprendedor dificulta la fijación de talento en las agencias de Aragón y “no deja de ser una piedra de toque cuando tienes una empresa, porque en cuanto lo tienes formado (al empleado) lo que quiere es montarse por su cuenta” (M4). Hoy más que nunca para retener talento “hay que saber cuidarlo para que no se vaya a las primeras de cambio” (E09).

Los beneficios de una campaña realizada de forma profesional no parecen, a la luz de nuestros resultados, ser apreciados por los anunciantes aragoneses. Los resultados demuestran que no valoran la profesionalidad de las agencias de publicidad locales en la suficiente medida como para pagar sus honorarios. La marca personal o profesional de los directivos de las agencias, incluso las marcas comerciales bajo las que operan, presentan unos datos de notoriedad muy bajos. Incluso teniendo una notoriedad relevante, una de las agencias mencionadas cesó su actividad empresarial durante el periodo analizado en esta tesis. Estaba ubicada en Huesca, la segunda ciudad en importancia de Aragón.

Es el “topic 5” que vamos a denominar “no necesidad” es el que más importancia presenta en el análisis realizado con el algoritmo, con una probabilidad del 23.33%. Podría resumirse la conversación como “no me hace falta, no necesito una agencia porque tengo web propia y redes sociales. Internet es lo que entra en mi presupuesto, porque solo gasto tiempo y me da datos” Comparte el término “falta” con el “topic 6” si bien en este último tiene un menor peso. Para interpretar mejor estos resultados hemos buscado el contexto en el que fueron utilizados.



Fuente: Resultados obtenidos con Besurt

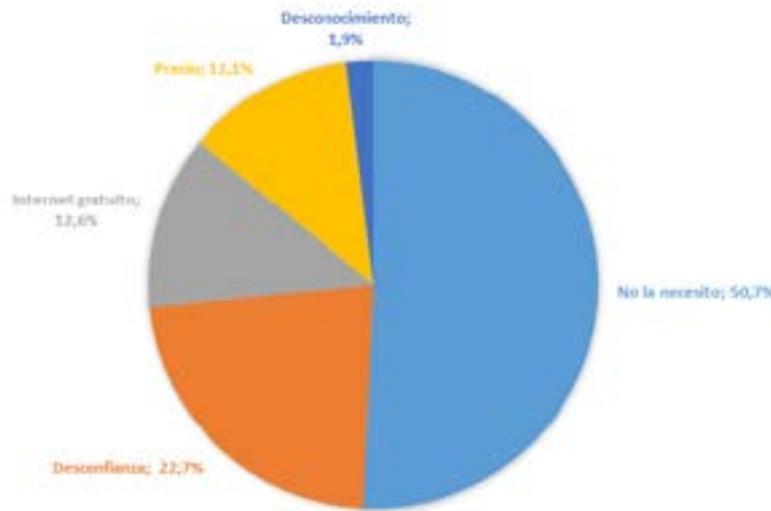
### Ilustración 2. Topic 5 “no necesidad”

El concepto “falta”, cuyos descriptores más adecuados serían “carencia” o “no necesidad”, aparece de forma explícita en muchos de los resultados. En la entrevista a E01 este sujeto comentó que “tenemos una falta recursos humanos muy alta por eso vamos un poco apurados”.

El contexto de estos términos se puede encontrar en afirmaciones como esta: “Hay una cosa que solo me ha ocurrido en Aragón. Y es que todo el mundo opina, sobre todo. Y ahora con Internet y con las redes sociales, todo el mundo sabe un poquito de lo que sea y se mete a opinar”. Un dato interesante relacionado con estos conceptos es que la percepción de las agencias de ser contratados por sus habilidades en Internet (11%) solo es buscado por un 4% de los anunciantes, quienes confían en que sabrán utilizar ellos mismos los recursos gratuitos de Internet (12.6%) y las redes sociales. También la palabra redes aparece en este topic con un peso del 2.91%. Para A11 la falta de interés en las agencias tiene su origen en las características del contratante. La falta de recursos económicos es un freno al cambio, según comenta E12.

Y en la encuesta a anunciantes de 2017 destaca el dato de que el principal motivo por el que las empresas aragonesas no trabajan con ninguna agencia es que “no la necesito” expresión equivalente a “no nos hace falta”. Como vemos en la ilustración 3, el concepto de “no necesidad” aparece como freno a la contratación de una agencia la percepción del que Internet es gratuito (12.6%). Internet (4.49%) es la segunda palabra en importancia en el topic 5, casi igualada con el término sociales (4.25%). Un 50.7% de los anunciantes aragoneses no ven la necesidad de contratar una agencia, desconfían de las empresas del sector (22%) y confían en que sabrán utilizar ellos mismos los recursos gratuitos de Internet (12.6%). Ante los cambios en la gestión de empresa, más orientadas al resultado a corto plazo, los anunciantes tenderán a buscar medios

promocionales.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a anunciantes 2016

**Ilustración 3. Motivo por el que no trabajan con una agencia**

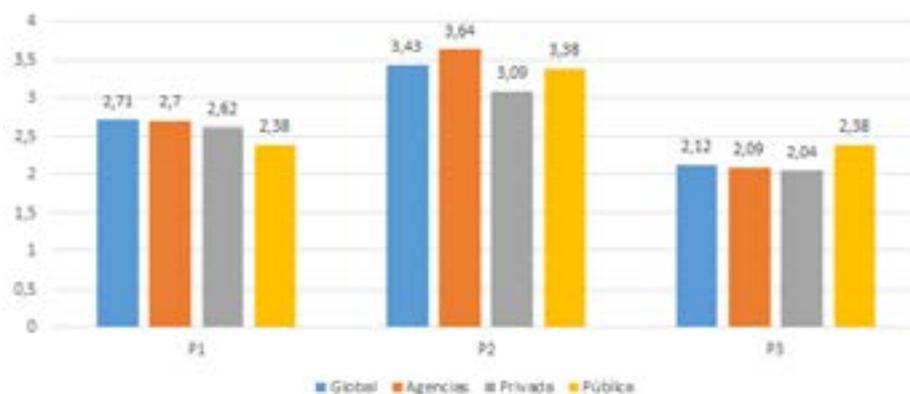
Fruto de la revisión de trabajos anteriores, observamos que existe una cierta opacidad en cuanto a los méritos profesionales de quienes ofrecen sus servicios como agencia, ya que no ofrecen datos sobre su formación académica o trayectoria profesional. En nuestro estudio, deducimos sin embargo que para los sujetos de estudio es muy importante el hecho de conocer la profesionalidad de quienes van a ser contratados en el área de comunicación corporativa. En este aspecto, coinciden ambos géneros, si bien las mujeres otorgan más importancia a la reputación previa.

En el caso de la Comunidad Autónoma que nos ocupa, Aragón, los resultados de las encuestas realizadas a anunciantes indican que la persona responsable de la publicidad cuenta con estudios universitarios (58.89%) o secundarios (37.59%). Estos datos inciden en el interés que podría tener, para quienes van a contratar, conocer el dato relativo al nivel formativo para los clientes.

La integración en entornos digitales (Ilustración 4) se midió con estos enunciados en una escala Likert 5:

- P1.- Hoy en día cualquier persona es capaz de manejar los dispositivos y programas informáticos.
- P2.- Prensa, radio y televisión se consumen ahora en sus versiones digitales más que en los canales analógicos.
- P3.- Lo mejor de los programas de televisión o de radio son los comentarios de la gente en las redes sociales.

Si bien es elevado el acuerdo con la percepción de la pujanza de los medios de comunicación digitales, especialmente entre quienes trabajan en el sector de la publicidad, los sujetos de estudio no parecen estar tan convencidos de que se produzca un efecto viral en redes de los contenidos emitidos por estos medios ni de que cualquier persona esté capacitada para manejarse en entornos digitales.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta 2019

#### Ilustración 4. Integración en entornos digitales

La preparación tecnológica ha pasado a ser una cualidad especialmente relevante en la contratación de los perfiles profesionales relacionados con la publicidad y la comunicación empresarial. Tanto en las agencias, como en las empresas, es en estos perfiles en los que se están observando mayores incrementos salariales. La potencial demanda de los servicios digitales de una agencia de publicidad se midió también mediante escalas Likert 5. Se propuso, en la encuesta realizada en 2019, las siguientes afirmaciones:

- P6.- Las redes sociales son mejores que los medios tradicionales para encontrar clientes.
- P7.- No hace falta contratar a una agencia para anunciarse en redes sociales, porque son muy sencillas de manejar.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta 2019

#### Ilustración 5. Demanda de las agencias digitales

Como podemos apreciar en la ilustración 5, si bien se confirma la preferencia por los medios sociales para obtener resultados comerciales, hay una demanda de servicios especializados en entornos digitales. Las agencias perciben una mayor demanda que la manifestada por los anunciantes, especialmente en aquellos que trabajan en el sector privado.

## 4. Discusión

Los resultados obtenidos mediante las diversas técnicas utilizadas en nuestra investigación han sido coherentes tanto de forma interna entre técnicas como con otras investigaciones previas que habíamos considerado en el marco teórico. Durante el tiempo dedicado a esta investigación, las circunstancias económicas y políticas en el mercado sometido a estudio han ido evolucionando. Esto nos ha obligado a mantener siempre la alerta y a plantearnos la conveniencia de incorporar nuevas informaciones o cuestiones en este proyecto de investigación. La industria de la publicidad es, hoy más que nunca, la "industria de la creatividad". La evolución tecnológica ha proporcionado herramientas que acercan la gestión de la inversión publicitaria a cualquier empresa. Los cambios en el sector publicitario, provocados por la irrupción de las nuevas tecnologías, han sido determinantes tanto en la aparición de nuevos perfiles profesionales en las áreas de comunicación de las empresas anunciantes como en la profunda transformación forma de trabajo de los proveedores de estos servicios. Tanto los medios convencionales como los nuevos soportes publicitarios digitales llegan ahora de forma directa a las empresas anunciantes, eliminando lo que es percibido como intermediarios sin valor añadido.

Se acude a la contratación externa de servicios de comunicación empresarial buscando, principalmente, unos resultados en ventas fruto de la colaboración de los ejecutivos de la empresa anunciante con los expertos consejos y gestiones del equipo de la agencia de publicidad. Las reglas de juego en el sector publicitario han cambiado y la eficacia en la gestión es el valor determinante.

Las relaciones personales y, en especial, las profesionales han cambiado profundamente gracias a la conectividad global, los nuevos canales de comunicación y la convivencia con unas máquinas capaces de relacionarse con el entorno, recolectar datos y aprender. Los nuevos modelos de negocio utilizan como recursos productivos la creciente capacidad de relación humana y la gran cantidad de información ahora disponible. Es una nueva era que muchos llaman la Cuarta Revolución Industrial, favorecida por el desarrollo del Big Data, el Machine

Learning y la evolución de las Redes Sociales.

Las denominadas agencias digitales entran en el mercado con fuerza y en franca competencia con las agencias de publicidad más convencionales, provocando cambios en la oferta de esos servicios. Y es que quienes contratan servicios publicitarios son personas muy activas en redes sociales (96%) y en continua formación (90%). Buscan en los profesionales externos un complemento a sus recursos y capacidades personales y profesionales, externalizando únicamente en el caso de obtener una mayor eficiencia.

## 5. Conclusiones

La probabilidad de que un Director de Comunicación participe en el Comité de Dirección de la empresa ha pasado del 65% al 72% en la última década. Ello ha provocado una profunda transformación en la gestión de la publicidad por parte de las empresas anunciantes y, por ende, en los servicios que demandan de los proveedores de este tipo de servicios. Y un 76% de los DIRCOM dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa, si es que este puesto existe.

En nuestro estudio, se ha detectado una tendencia a que la gestión de la publicidad sea una función compartida entre varias personas o departamentos. Los directivos del marketing necesitan, ante esta pérdida de posición en el organigrama de la empresa, poner en valor su propio trabajo en detrimento de las agencias para así reforzar su amenazado estatus. Sienten que están perdiendo posición dentro de sus compañías ya que las distintas y estratégicas áreas digitales se están trasladando a otros departamentos, como el de tecnología o sistemas. Ello implica una mayor y mejor gestión de la marca personal de estos ejecutivos que, cada vez con mayor intensidad, están utilizando las redes sociales profesionales.

No se ha podido confirmar la hipótesis H1: La reputación de la agencia tiene una influencia positiva en la confianza previa del anunciante. Los anunciantes no valoran la profesionalidad de las agencias de publicidad locales en la suficiente medida como para pagar sus honorarios. De hecho, se han observado unos datos de notoriedad muy bajos en las agencias. Tampoco la reputación de los directivos y publicistas que en ellas trabajan es un recurso plenamente utilizado en la captación de clientes.

Se concluye que los anunciantes buscan un profesional autónomo con una sólida red de contactos profesionales respecto a la hipótesis H2: La información sobre reputación no es apreciada por los anunciantes al seleccionar a su proveedor de servicios de publicidad y comunicación. Quienes van a contratar una agencia o un publicista buscan experiencia y la reputación en base a resultados. La formación académica no parece ser un valor relevante. Y esta búsqueda, cada vez con mayor probabilidad, incluye los resultados obtenidos en las redes sociales y en los canales digitales. Una causa probable que explicaría esta tendencia es que, precisamente, demandan expertos en el uso de los canales digitales.

Confirmamos la H3: La mayor parte de las agencias no tienen en su equipo directivo personas cuya formación o historial profesional sería suficiente como para competir abiertamente con otros directivos de agencia. El censo de agencias de publicidad en Aragón (elaboración propia, 2018) muestra 327 entidades. El 67,37% de ellas, no informan en su web de empresa sobre la persona o personas que la dirige. El talento personal y la capacidad de crear una red social eficiente son, sin embargo, los recursos que marcan la diferencia.

La gestión colaborativa se muestra en nuestra investigación como una clara tendencia, difuminando las fronteras de responsabilidad sobre los resultados de una campaña de publicidad. Funciones que, tradicionalmente, eran asumidas por las agencias de publicidad se han internalizado ante la facilidad de implementación que ofrecen los nuevos canales de comunicación. Tanto los medios convencionales como los nuevos soportes publicitarios digitales llegan ahora de forma directa a las empresas anunciantes, eliminando lo que es percibido como intermediarios sin valor añadido.

En Aragón, nuestra investigación indica una perspectiva acorde con esta tendencia general. En opinión de los sujetos estudiados, las agencias, que actualmente tratan de ofrecer servicios completos, tenderán a especializarse siguiendo una estrategia de nicho. Los anunciantes trabajarán por proyectos y buscarán profesionales que dispongan de una eficiente red de contactos con freelancers altamente especializados. La ciencia de datos proporcionará un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores, facilitando tanto a agencias como a anunciantes no solo información detallada hasta extremos insospechados, sino predicciones efectuadas con metodología científica.

En la batalla por la reputación, tanto anunciantes como agencias son conscientes de la necesidad de utilizar

las herramientas digitales. Sin embargo, la inercia de trabajo y la resistencia al cambio de las organizaciones hace que este cambio esté ocurriendo a un ritmo más lento de lo que sería recomendable en un mundo de cambios vertiginosos. Será interesante observar los cambios en las empresas que actúan en mercados locales ante la irrupción en ellos de competidores plenamente digitales.

## 6. Referencias

- Account Planning Group, y Club de Creativos. (2019). *I Estudio de la Población Publicitaria Española*.
- Ajder, M. (2019). The Ipsos Reputation Council.
- Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (3), 27-47. Recuperado en enero 3, 2016
- Almansa-Martínez, A., y Godoy-Martín, F.-J. (2012). El community manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(especial octubre), 57-65.
- Alter, O., Brown, P., y Botstein, D. (2000). Singular value decomposition for genome-wide expression data processing and modeling. *The National Academy of Sciences*, 97(18), 10101-10106. doi:10.1073/pnas.97.18.10101
- Asociación de Agencias Digitales. (2015). *Estudio de honorarios de las agencias digitales y de servicios de marketing*. Madrid.
- Asociación de Directivos de Comunicación (2013). *Manual de la comunicación*. DIN Impresores.
- Asociación de Directivos de Comunicación (2015). *Estado de la comunicación en España*. Madrid.
- Asociación de Directivos de Comunicación (2018). *Anuario de la Comunicación*. Madrid, España.
- Asociación de Marketing de España (2017). *Análisis del Marketing en España 2016* (AMES).
- Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Blei, D., Ng, A., y Jordan, M. (2003). Latent Dirichlet Allocation. *Journal of Machine Learning Research*, 2, 993-1022. doi:0.1162/jmlr.2003.3.4-5.993
- Castelló-Martínez, A. (2012). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación* (1), 74-97. Recuperado en noviembre 12, 2016, de <https://goo.gl/cmrgRU7>
- Cobos, T.-L. (2011). Y surge el community manager. *Razón y palabra* (75). Recuperado en agosto 13, 2016, de <http://goo.gl/TzfvvI>
- Dávila, A., y Domínguez, M. (2010). Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative. *Recherches qualitatives*, 29 (1), 50-68.
- del Río, R. (2010). Noticias económicas, el poder de la información. En Camacho Markina, I. (2010). *La especialización en periodismo* (pp. 96-122). Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Diezhandino, M. (2012). *El periodista en la encrucijada*. Madrid: Ariel.
- Elorriaga-Illera, A. (2013). *El marketing y las redes sociales: la figura del community manager en las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra*. Universidad del País Vasco. Recuperado en noviembre 12, 2016, de <https://goo.gl/xc5AWI>
- Fernández, J., y Sánchez, C. (2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *Zer*, 17, 51-71.
- Flores Vivar, J. (2013). Perfiles emergentes en la Industria de la Comunicación on-line. En Agustín Lacruz, M.; Marta-Lazo, C; & Ubieta Artur, M. (2013). *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación* (pp. 31-52). Madrid. ICONO14.
- Fuentes Fernández, R., y Cardevilla Puey, F. (2014). Nuevas formas de expresar la marca: planteamientos emergentes en la identidad corporativa. En Catalá, M. & Díaz, O. (2014). *Publicidad 360º*. Ediciones Universidad San Jorge. García Ferrer, G. (2012). *Investigación comercial*. Madrid. ESIC.
- Godoy-Martín, F.-J. (2012). La figura del community manager en las instituciones públicas andaluzas. *Actas 7º Congreso internacional de investigación en relaciones públicas. Relaciones públicas: el diálogo de las organizaciones*, (pp. 56-68). Sevilla. Recuperado en noviembre 12, 2016, de <https://goo.gl/koXPJS>
- Gómez y Patiño, M., y Bandrés Goldáraz, E. (2014). Las agencias de comunicación aragonesas: su presencia en Internet. En Marta-Lazo C. (2014). *La comunicación digital en Aragón* (pp. 141-187). Salamanca, España: Comunicación Social.
- Greenbaum, T. (2000). *Moderating focus groups: a practical guide for group facilitation*. SAGE Publications.
- Guinaliú, M. (2005). *La gestión de la confianza en internet. Un factor clave para el desarrollo de la economía digital*.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.
- Iniesta-Alemán, I. e Iniesta, L. (2010). *Manual del consultor de Marketing*. Barcelona. Profit.
- ISDI. (2017). *Barómetro de Talento y Cultura Digital*. Universidad Complutense de Madrid. Cátedra de Estudios Digitales.

- Recuperado en noviembre de 2018 de <https://goo.gl/8n3EdT>
- Lewis, J., y Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces* (63), 957-985.
- Martínez, R. (2017). Cuestiones de ética jurídica al abordar proyectos de Big Data. El contexto del Reglamento general de protección de datos. *Dilemata, Revista Internacional de Éticas Aplicadas* (24), 151-164.
- Meerman, D. (2010). *The New Rules of Marketing at PR*. New Jersey. Anaya.
- Nebot, S. (2015). Especial Comunidad de Aragón. *CTRL Control Publicidad* (626), 30-41.
- Pérez, R. (2016). *La publicidad tiene la palabra*. Huesca: Milleniars.
- Perlado, M., y Rubio, J. (2012). El comunicador del siglo XXI: las capacidades que demandan hoy los empleadores y su relación con las titulaciones universitarias. *Actas – IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. La Laguna*. Recuperado en noviembre 12, 2016, de <https://goo.gl/GnFIs9>
- Rodríguez, C., Pozo, T., & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, 12(2), 289-305. Retrieved julio 31, 2016, from <http://goo.gl/r4Sg8Y>
- Sanz-Martos, S. (2012). ¿Por qué lo llaman content curator cuando quieren decir documentalista? *COMeIN. Revista de los estudios de ciencias de la información y comunicación UOC* (10). Recuperado en noviembre 12, 2016, de <https://goo.gl/SjsHa7>
- Sarabia, F. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Silva Robles, C. (2012). Community managers: la dirección de RRPP en la Red. *Revista internacional de relaciones públicas*, 2(3), 193-216. Recuperado en 11 12, 2016, de <https://goo.gl/GKJkRd>
- Silva-Robles, C. (2016). Perfil del Community Manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *El profesional de la información*, 5 (2). Recuperado en agosto 13, 2016, de <http://goo.gl/Vfd5S8>
- Subiela, B. (2013). Perfiles profesionales en el área de la Comunicación corporativa. En *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación* (pp. 109-137). Icono 14 editorial.
- Wang, Y., y Emurian, H. (2005). An overview oh online trust: concepts, elements and implications. *Computers in human behavior* (21), 63-70.
- Wimmer, R., y Dominick, J. (2000). *Introducción a la investigación de medios masivos*. International Thomson Editores.
- Zamora Medina, R., y Hernández Gómez, F. (2014). La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el

\*Esta investigación está realizada dentro del Grupo de Investigación en Comunicación e Información Digital (GICID) (S29-17R), reconocido por el Gobierno de Aragón y financiado por el Fondo Social Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

\*This research is carried out within the Digital Information and Communication Research Group (GICID) (S29-17R), recognised by the Government of Aragon and financed by the European Social Fund for Regional Development (FEDER).



4.0

© Editorial Universidad de Sevilla 2019

**IROCAMM- International Review Of Communication And Marketing Mix | e-ISSN: 2605/0447**

**IROCAMM**

VOL. 2, N. 1 - Year 2019

Received: 11/05/2019 | Reviewed: 25/06/2019 Accepted: 28/06/2019 | Published: 31/07/2019

DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/IROCAMM.2019.v02.i01.06>

Pp.: 61-73

e-ISSN: 2605/0447

**VOL 2**

**N. 1**