

La comunicación de las empresas de servicios profesionales b2b.

El caso de las agencias
de publicidad.

Communications in the b2b professional services sector.

The case of the advertising
agencies.

Montserrat Díaz Méndez

Doctora en Administración de Empresas por Universidad de Navarra.

Profesor Colaborador en Universidad de Extremadura.

mdmendez@unex.es

RESUMEN

Clasificación JEL:

M31, M37

Palabras clave:

Comunicación,
servicios profesiona-
les, agencias
de publicidad,
casos-múltiples.

La intensificación de la competencia, la existencia de clientes más formados, menos tolerantes y con fácil acceso a las fuentes de información, sumado a las dificultades derivadas de los períodos de recesión económica, dirige a las empresas a potenciar el papel de la comunicación como medio fundamental para posicionarse en el mercado y atraer nuevos clientes.

Este artículo, se centra en el estudio de la comunicación de un tipo concreto de empresas que opera en el mercado *business-to-business*: las empresas de servicios profesionales (ESP). Las características de su entorno, sumado a las peculiaridades de los servicios que prestan y la tradicional aversión de los profesionales a realizar actividades de comunicación, hacen de la comunicación de este tipo de empresa un ámbito que requiere especial atención. Así, pretendemos analizar desde el punto de vista teórico y práctico la función de comunicación de las ESP, conocer sus dificultades, objetivos y las acciones a su disposición para conseguirlos. Un estudio basado en la metodología de casos múltiples en el sector de las agencias de publicidad, aporta relevante información sobre la práctica de la comunicación en estas empresas- que se dedican a asesorar a sus clientes sobre esta materia- a la vez que pone de manifiesto sus principales dificultades y cómo la profesionalización de la comunicación contribuiría a mitigarlas.

ABSTRACT

JEL Classification:

M31, M37

Key words:

Communication,
professional services,
advertising agencies,
multi case.

The increase in competition, the existence of better trained, less tolerant clients with easy access to sources of information, coupled with the difficulties caused by economic recessions, has led companies to strengthen the communications role as an essential means for positioning in the market and for attracting new clients. This article focuses on the study of communications of a particular type of company that is active in the business-to-business market: the Professional Service Company. The characteristics of the environment, together with the peculiarities of the services rendered and the traditional reluctance of professionals to carry out communication activities, make this kind of communication a field that requires special attention. Therefore, we intend to analyze the communications functions of the Professional Services Sector from both a theoretical and practical standpoint; learn about their difficulties, their goals and the mediums available in order to attain them. A study based on multi case methodology in the advertising agency sector, it provides relevant information on the communication practices of these companies - who provide advice to their clients on the subject, while, at the same time, highlights their main difficulties and how the professionalization of communications would help mitigate these difficulties.

Introducción

En el contexto actual, parece no haber duda del papel clave que juega la comunicación en lograr que la empresa sea valorada positivamente por sus públicos. La intensificación de la competencia, la existencia de clientes más formados, menos tolerantes y con fácil acceso a las fuentes de información, sumado a las dificultades derivadas de los períodos de recesión económica, dirige a las empresas a potenciar la comunicación como medio fundamental para posicionarse en el mercado y atraer nuevos clientes. Sin embargo, este mensaje no cala de igual modo en todos los sectores. Así, en el mercado *business-to-business* destacan las empresas de servicios profesionales (ESP) como conjunto de empresas que reviste especial interés debido a la naturaleza del servicio que prestan, que las ha llevado a que tradicionalmente los asuntos relacionados con la comunicación en la gestión de las mismas se hayan visto relegados a un segundo plano, en beneficio del predominio de un enfoque centrado en la calidad técnica (Gummesson, 1981). La naturaleza intelectual de estos servicios, el alto riesgo percibido que conlleva su adquisición y el elevado grado de *customización* que requieren la mayoría, son algunas de las particularidades que diferencian a estos servicios del resto (Gummesson, 1981; Van Doren y Smith, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Thankor y Kumar, 2000; Löwendahl, 2005; Díaz y Galera, 2007), y que han llevado a los profesionales a considerar el servicio que prestan tan genuino que no precisan de la necesidad de comunicarlo.

Sin embargo, en la actualidad son muchas las ESP que detectan esta necesidad para poder hacerse un lugar en el mercado en el que actúan. Y, aunque la mayoría de ellas realiza acciones de

comunicación fuera de la planificación estratégica, es decir, de forma intuitiva -desde el uso de tarjetas de visita de un profesional liberal hasta la utilización de un nombre para denominar un negocio- la existencia de este tipo de comunicación de marketing no es suficiente cuando se persigue un objetivo de eficiencia. El origen de esta situación se puede encontrar en que, tradicionalmente, los profesionales han considerado que ofrecen un producto único, y en el caso de que algún cliente potencial sienta la necesidad de adquirirlo éste lo buscará sin que deban realizar ningún esfuerzo por su parte. Es decir, parece ser que el sector de los servicios profesionales ha permanecido estancado durante mucho tiempo en el *enfoque producto* de la evolución del marketing. Aún hoy existen muchas empresas acomodadas en él.

La realidad descrita se manifiesta en la preocupación casi obsesiva de los directivos por la calidad del servicio. Sus demandas al mundo académico han girado principalmente en torno al descubrimiento de la “fórmula mágica” que les llevara a alcanzar los máximos niveles de calidad posibles. Y, si bien la calidad constituye un elemento vital para la supervivencia de una empresa, la comunicación desempeña un papel de similar importancia (Morgan y Piercy, 1992). Con todo ello, en el mercado de los profesionales se han producido una serie de cambios que están provocando un giro desde el *enfoque producto* hacia el *enfoque mercado*, según el cual ya no es suficiente con disponer de la mejor calidad; ahora el eje central de toda decisión o actuación es el cliente.

Los primeros estudios que trataron la comunicación de las ESP afirmaban que muchos profesionales habían sido forzados al terreno del marketing por la eliminación de “prohibiciones

éticas” a la promoción (Kotler y Connor, 1977; Lidstone 1985). Prohibiciones veladas que aún persisten en algunos sectores como el de la abogacía (Moreno y Díaz, 2008). Pero existen otros factores en la actualidad que conducen a las empresas a plantearse la necesidad de adoptar un enfoque de marketing en la gestión de su actividad (Barr y McNeilly, 2003): las actitudes y expectativas cambiantes de los clientes y el aumento de la competencia; este último motivado, en gran medida, por la liberalización de los mercados y el incremento del número de profesionales (Schimmel y Davis, 1995; Laing y McKee, 2000). El término empleado, *forzar*, pretende reflejar la realidad en la que se encuentra inmerso el sector de los servicios profesionales. La creencia obsoleta de que la calidad de servicio será suficiente para que los clientes lo busquen, y la idea latente de que las actividades de marketing deterioran el prestigio de la profesión y atentan de algún modo contra la ética profesional (p.ej. Yau y Wong, 1990; O’Donohoe *et al.*, 1991 y Moreno y Díaz, 2008) ha fomentado una actitud pasiva hacia el mercado que deberá modificarse progresivamente ante las circunstancias cada vez más adversas para el desarrollo de la actividad de las ESP. En este contexto, una adecuada gestión de la comunicación atendiendo a las particularidades de cada sector puede suponer, para la mayoría de las organizaciones, una alternativa a su alcance para poder sobrevivir.

Por todo lo anterior, en el presente artículo buscamos analizar desde el punto de vista teórico y práctico la función de comunicación de las ESP, conocer cuáles son sus objetivos y las acciones que dispone la empresa para conseguirlos. Cabe decir que la comunicación de las ESP constituye un tema de investigación en fase de crecimiento, ávido aún de trabajos empíricos en los

distintos sectores que contribuyan a conformar un cuerpo teórico sólido. La estructura de este trabajo consta de tres partes diferenciadas. En la primera, se analiza, de forma teórica y atendiendo a investigaciones de otros autores, la variable de comunicación en las ESP, sus objetivos, limitaciones, las acciones recomendadas y los tipos de comunicación más efectivos. En la segunda, se busca apoyar la teoría descrita con un estudio de la práctica de la comunicación en las ESP. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación basada en el estudio de casos múltiples (Yin, 2008) y centrada en el sector de las agencias de publicidad más importantes que operan en el mercado español. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y se indican posibles líneas de investigación para contribuir al desarrollo de la comunicación de las ESP.

1. La comunicación en los servicios profesionales: personal y no personal

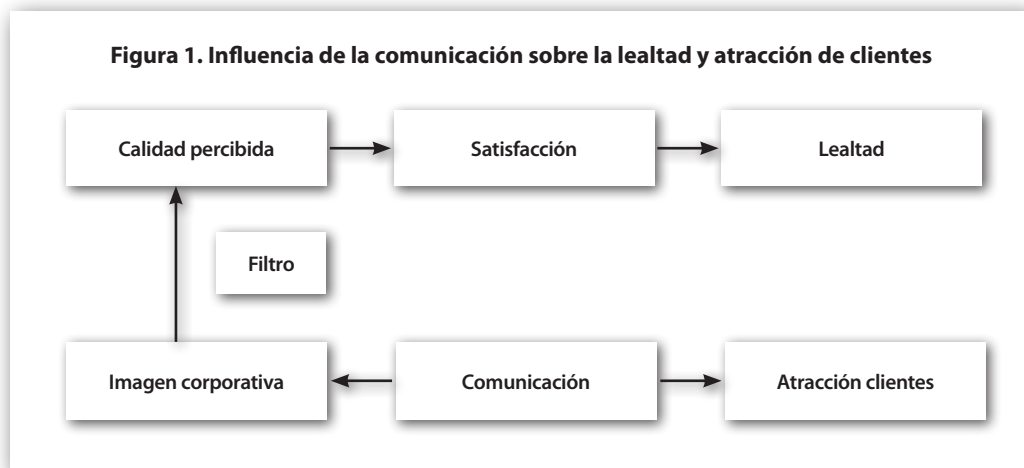
Se puede afirmar que la tradicional postura pasiva en materia de comunicación de las ESP descrita ha perdido todo su sentido dadas las actuales características de los mercados. Gummesson (1981: 109), resume esta idea de la siguiente forma: “Uno se puede estancar en una estrategia de no hacer marketing, siempre que tus servicios sean escasos y siempre que existan estrictas barreras de entrada a tu profesión”. Pero, hoy día estas circunstancias no son habituales, y la promoción de los productos y de la propia empresa ha pasado de ser una opción de mejora a convertirse en una necesidad para las ESP. Eliminar, pues, los prejuicios relacionados con las cuestiones de marketing por parte de los profesionales, constituye un paso previo al desarrollo de una planificación de comunicación.

La estrategia de comunicación de este tipo de empresas debe incluir dos objetivos principales: por un lado, deberá estar enfocada a la captación de nuevos clientes; y, por otro, deberá girar en torno a la creación y refuerzo de la imagen de marca que, a su vez, contribuirá al primer objetivo al tiempo que a posicionar la empresa.

Según Ferguson (1996), muchas de las ESP que pretenden promocionar sus productos consideran suficiente reforzar aspectos como el tamaño, la excelencia técnica o una historia corporativa distinguida. Sin embargo, esto no parece ser suficiente desde un punto de vista de eficiencia ya que, en la práctica, la mayoría de empresas sitúan el eje de su comunicación sobre estos mismos aspectos. En consecuencia, se convierten en básicos para los clientes potenciales y no contribuyen de manera notable a ninguno de los citados objetivos. Estas actividades genéricas son necesarias para tener un mínimo de reconocimiento, pero si lo que busca la empresa es dife-

renciarse a sí misma y a sus servicios de la competencia, tendrá que acometer actividades de promoción a un nivel más personal. Es decir, la comunicación de las ESP requerirá la implicación del profesional en las actividades de promoción.

Antes de abordar la participación activa del profesional en estas actividades de comunicación, es conveniente señalar que la estrategia de comunicación no sólo beneficia a la empresa en cuanto a los nuevos clientes; su efecto sobre la imagen corporativa puede llegar a actuar como filtro de la calidad (Grönroos, 1990) para los clientes actuales y reforzar, así, el sentimiento de lealtad. Es decir, se genera una percepción de mayor calidad de su proveedor durante el proceso de prestación del servicio, debido al efecto psicológico que producen los instrumentos de comunicación sobre el cliente. Gráficamente, estas relaciones se representarían del siguiente modo:



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el planteamiento anterior, parece que la elaboración de una estrategia de comunicación sólo presenta aspectos positivos

para la empresa de servicios profesionales. No obstante, existe un punto crítico que caracteriza a este sector, localizado en la ejecución de dicha

estrategia, y es que el profesional no considera competencia suya las actividades de comunicación (Ferguson, 1996). Entiende que el coste de oportunidad derivado de una dedicación a este tipo de actividades es, desde su óptica, muy elevado. Por otro lado, la naturaleza del producto que ofrecen las ESP hacen que al profesional le resulte imposible desvincularse de algunas actividades de marketing, como pueden ser las que atañen a la venta personal y a los aspectos relacionados con lo que Normann (1984) dio en llamar los *momentos de verdad* (*Moments of Truth*), concepto que hace referencia a los encuentros entre el cliente y el proveedor, donde se pone a prueba la calidad funcional del servicio (Grönroos, 1990; Edvardsson, *et al.*, 2000).

En los primeros estudios sobre el marketing de los servicios profesionales, Gummesson (1979: 309) planteaba la cuestión anterior como un *dilema organizacional*: “la persona que vende servicios debe también estar preparada para tomar parte en su prestación”. El mismo autor identificaba distintas áreas afectadas por este dilema: la estructura organizacional, las actividades de marketing llevadas a cabo por los profesionales y los costes de marketing. Las implicaciones para la estructura organizacional se relacionaban con las personas dentro de la organización que tienen obligaciones tanto de gestión de marketing como de creación de actividades de marketing, y cita al director general, resto de directores y profesionales. Respecto a las implicaciones para las actividades de marketing describe las posibles actividades y cómo la mayoría de ellas han de ser ejecutadas por los propios profesionales. Finalmente, las implicaciones respecto a los costes de marketing tienen que ver con el coste de oportunidad, procedente del tiempo que invierte el profesional en este tipo

de actividades y deja de invertir en acometer la tarea encomendada como profesional.

A pesar de que no todas las actividades derivadas de la planificación y ejecución de la comunicación de marketing son responsabilidad de los profesionales, su participación en ellas resulta imprescindible para el logro de los objetivos estratégicos (Moreno y Díaz, 2008).

Parece clara, pues, la necesidad de implicar al personal de la ESP en las actividades de comunicación, dado que, en este caso, la mayoría de las veces, quien vende el servicio es quien lo presta. Aunque también es cierto que en algunas empresas de este tipo, se contrata a comerciales encargados de vender el producto. Esto es factible cuando se trata de un producto estandarizado, como puede ser el caso de una certificación de calidad, donde el comercial visita a los clientes potenciales ofreciendo su producto. Aunque no es lo habitual. Esta división de las funciones de marketing, que desempeñan o deberían desempeñar los empleados de una empresa de servicios, las refleja Gummesson (1991) en dos conceptos descriptivos ampliamente acogidos en la literatura, que denominó *full-time marketer* y *part-time marketer*. Según el autor, la mayor parte de la función de marketing de una empresa no es desarrollada por el profesional especialista en marketing a tiempo completo, sino por aquél cuya función principal no es propiamente ésta, es decir, los *part-time marketers*. Estos profesionales son empleados cuya actividad afecta a los objetivos de marketing de la compañía sin pertenecer a este departamento específico. El reconocimiento de su función de marketing, como parte de su rol dentro de la empresa, es determinante para alcanzar los objetivos de una planificación de marketing eficiente (Laing y McKee, 2000).

Además, de la naturaleza intelectual del servicio profesional, basado principalmente en el conocimiento, se deriva que el empleado que posea un mayor conocimiento del servicio también tendrá mayor capacidad para promocionarlo. En el caso de las ESP estos empleados suelen coincidir con los propios profesionales.

2. Actividades de comunicación de las ESP

Las ESP necesitan diferenciarse de la competencia y ser capaces de garantizar que pueden ofrecer un valor añadido al negocio de sus clientes. En este sentido, diversos estudios apuntan al desarrollo de relaciones a largo plazo con éstos, la mejora de la calidad del servicio y el reforzamiento de la reputación como factores determinantes para alcanzar tales fines (Reid, 2008; Amonini, *et al.*, 2010). Y si bien es cierto que el principal factor que contribuye al reforzamiento de la reputación es la ejecución de la empresa adecuada a las expectativas de los clientes, no lo es menos el hecho de que la comunicación de dicha ejecución incrementa el efecto favorable sobre la reputación de la empresa. Por ello resulta de gran utilidad práctica para las ESP conocer las prácticas de comunicación más convenientes de acuerdo con su tipo de actividad.

Como cabe esperar, no existe una clasificación cerrada sobre los instrumentos y actividades de comunicación que deben utilizar estas empresas; en cambio, sí existen propuestas realizadas por distintos autores (Gummesson, 1979; Amonini *et al.* 2010). Así, Gummesson (1979) fue pionero en proponer diversas actividades de comunicación que podía acometer una ESP, clasificándolas en tres grupos: venta personal -incluyendo investigación de mercados-, publicidad y relaciones públicas, y otras actividades promocionales. A su

vez, desglosaba estas categorías en diversas actividades concretas que se recogen en el siguiente listado. Desde entonces, la principal novedad que completaría la clasificación de Gummesson serían las actividades relacionadas con las TIC que proporcionan nuevos medios y soportes para promocionar los productos, como por ejemplo, el CD Rom, o las posibilidades que ofrece Internet, como el correo electrónico, servicios *on line*, las páginas *web*, foros o *blogs* (ver Drenan y McColl-Kennedy, 2003 y Moreno y Díaz, 2008).

La lista de actividades de comunicación de marketing propuesta por Gummesson a finales de los setenta reviste especial interés por tratarse de la clasificación más pormenorizada realizada en la literatura sobre la comunicación de las ESP. El conocimiento de las diferentes actividades planificadas de comunicación recomendadas para las ESP justifica la implicación del profesional descrita anteriormente:

(A) *Venta personal incluyendo investigación de mercados*

- Llamadas telefónicas por propia iniciativa.
- Llamadas telefónicas por petición.
- Propuestas u ofertas.
- Contactos actuales con algunos clientes importantes y potenciales.
- Control de proveedores u otros que pueden influir en las ventas.
- Desarrollo del *know – how* sobre clientes potenciales.

(B) *Publicidad*

- Publicidad en prensa diaria.
- Publicidad en revistas especializadas.

- Otro tipo de publicidad: guías telefónicas, anuarios, informes, etc.
- Correo directo.

(C) **Relaciones públicas y otras actividades promocionales**

- Conferencias, simposios, seminarios, cursos, etc. organizados por la empresa de servicios profesionales.
- Participación en conferencias organizadas por una organización de comercio o persona externa a la empresa.
- Participación como conferenciante, ponente, etc.
- Miembros de asociaciones.
- Cenas, comidas y otras formas de entretenimiento.
- Invitaciones (por ejemplo, a la oficina del profesional).
- Exhibiciones.
- Referencias a personas.
- Participación en concursos profesionales.
- Oferta de becas.
- Publicación de artículos.
- Reimpresiones de artículos.
- Publicación de libros.
- Hojas de producto.
- Informes anuales.
- Publicación de una revista para clientes.
- Diapositivas, películas, etc.
- Ruedas de prensa, entrevistas, etc.
- Regalos.
- Tarjetas de Navidad, aniversario, etc.
- Otros.

Posteriormente, en la década de los noventa y principios de la siguiente, otros autores, centra-

ron su atención en estudiar los tipos de comunicación de las ESP. Así, Chan (1992) considera que las prácticas de comunicación de los servicios profesionales están construidas sobre una base personal. Entendiendo por base personal el hecho de que el propio profesional debe estar implicado en las actividades, entre las que cita: las referencias, los contactos, socios profesionales, cartas o conferencias públicas. Maister (1993) categoriza las actividades de comunicación en tres niveles, a los que denomina con distintas expresiones: actividades de *primer equipo* (*first team*), tácticas de *segunda fila* (*second string*) y las tácticas de tercer nivel, a las que denomina con la expresión “*aferrarse a cualquier esperanza*” (“*clutching at straws*” tactics). Al hacer esta diferenciación, Maister da por supuesto que existen unas tácticas más efectivas que otras, y, si bien esto es una realidad, también lo es el hecho de que la efectividad de unas y otras tácticas o herramientas depende del tipo de servicio que se considere (Martínez Selva, 2002). Las tácticas “*clutching at straws*” incluyen, entre otros, los folletos y el correo directo. Su denominación sugiere su falta de efectividad, al no permitir la diferenciación respecto a sus competidores y el único efecto que pueden producir es un reforzamiento de en qué medida la empresa se parece a sus competidores. Las tácticas de *second string* están un poco más centradas e incluyen hojas informativas y publicidad general. Y también Maister identifica el mismo problema que en el grupo de tácticas anterior: no existen apenas oportunidades de diferenciación para la empresa. Finalmente, las actividades de *first team* están orientadas a la generación de encuentros con el cliente, incluyen artículos en revistas, charlas en conferencias específicas de la industria, investi-

gación propia, seminarios reducidos y reuniones y *networking* proactivo.

Crane (1993), por su parte, señala dentro del mix promocional diversas herramientas disponibles para los profesionales en la promoción de sus servicios. Destaca la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la *publicity* y la comunicación boca-oreja. También es destacable la distinción que realiza Martínez Selva (2002) entre medios escritos, regalos y ofertas promocionales e Internet.

De forma resumida, los instrumentos de comunicación identificados por los distintos autores se pueden agrupar en función de su carácter personal o no. Así, las *actividades de comunicación de carácter personal* recogen el conjunto de actividades encaminadas a la promoción de los servicios, al mantenimiento de la relación con el cliente y a la mejora de la imagen de la empresa, en las que intervienen directamente los profesionales. Algunas de estas actividades son la venta personal, los artículos, las conferencias y el *networking*.

La *venta personal* (Wilson, 1972; Gummesson, 1979; Crane, 1993; Martínez Selva, 2002) implica una comunicación cara a cara entre el proveedor del servicio y el cliente, en ella resulta clave la capacidad del proveedor para identificar las necesidades de los clientes. Los *artículos* (Gummesson, 1978; Ferguson, 1996; Martínez Selva, 2002; Moreno y Díaz, 2008) constituyen una forma de promoción de los servicios profesionales que goza de gran respetabilidad, además, le confieren mayor reputación al profesional autor del artículo y realzan la imagen de la empresa a la que pertenece; las *conferencias* (Gummesson, 1979; Chan, 1992; Ferguson, 1996) suponen un medio muy efectivo para promoción personal del profesional, aumentan

su prestigio y el de la empresa que representan; finalmente, el *networking* (Chan, 1992; Ferguson, 1996; Fill, 1999; Martínez Selva, 2002; Gummesson, 2008) es una de las herramientas de marketing más importantes para generar nuevos clientes. Hace referencia al aprovechamiento de los beneficios que proporcionan las relaciones personales entre miembros de distintas empresas. Su principal ventaja proviene de su naturaleza personal, pues consiste, eminentemente, en la buena canalización de las relaciones cordiales y/o amistosas con los clientes, siendo la información obtenida a través de ella de elevada fiabilidad. Este último punto plantea las relaciones personales como un aspecto beneficioso para los objetivos de comunicación de la empresa (Grönroos, 1997; Gummesson, 2002). Sin embargo, existen autores que insisten en la idea de que este tipo de relaciones no siempre son deseables, y en ocasiones, incluso son contraproducentes para los intereses corporativos, al considerar que se descuidan otros aspectos de consistencia técnica o porque priorizan el contenido de la información sobre la fuente (Naudé y Holland, 1996; Iyer et al, 2006). Por otro lado, el *networking* comprende las relaciones a distintos niveles que se construyen a través de transacciones sociales a lo largo del tiempo (Reid, 2008). De esta forma, teniendo en cuenta que la prestación de un servicio profesional, normalmente, requiere de la interacción cara a cara con el cliente (Crane, 1993; Filiatrault y Lapierre, 1997; Laing y McKee, 2000; Macintosh, 2009) e incluso de su participación activa, no se pueden eludir las relaciones personales que tienen lugar en el proceso de prestación de estos servicios. Al contrario, la habilidad de poder influir sobre la opinión de otros es especialmente interesante para las empresas cuya oferta no puede ser probada por el

consumidor antes de su adquisición (Rogers, 1995), como es el caso de las ESP.

Por otra parte, las *actividades de carácter no personal* abarcan el resto de actividades donde no es necesaria la intervención directa del profesional; no contribuyen tanto al mantenimiento de la relación como a la creación y mejora de la imagen. Principalmente, engloban actividades de publicidad en distintos soportes: publicidad en diarios, revistas especializadas, guías de teléfono, anuarios, etc. Se incluyen también dentro de la comunicación de carácter no personal los distintos medios escritos que utiliza la empresa en el desarrollo de sus operaciones, tales como cartas, presupuestos, informes técnicos, planos, diseños, facturas, ofertas, etc. siempre que en el encabezamiento aparezcan todos los datos de identificación, además del logotipo (Martínez Selva, 2002).

Finalmente, cabe destacar dentro de los medios de comunicación no personales, el papel fundamental que juegan en la actualidad las TIC, principalmente, Internet, que ha permitido otras formas de comunicación más rápidas, económicas y que, además, contemplan la posibilidad de establecer una comunicación y transmisión de información en tiempo real. Las TIC han revolucionado la comunicación de estas empresas a través de herramientas como el correo electrónico, blogs, portales, foros y especialmente a través de las páginas web (Moreno y Díaz, 2008). Aquéllas donde participe activamente el profesional pertenecen al grupo de las actividades de comunicación personales.

3. Comunicación efectiva: "de terceros"

El objetivo común a todos los instrumentos de comunicación estudiados es generar impacto

positivo sobre el público objetivo. En este sentido, existen otras formas de comunicación, planificadas o no, cuyo mayor impacto sobre el público y grado de credibilidad están ampliamente reconocidos. Se trata de un modo de comunicar información no emitida directamente por la empresa, sino transmitida a través de una persona ajena a la organización o mediante un medio de comunicación. Este tipo de información deseable para la empresa - en caso de ser positiva- se materializa a través de dos modalidades fundamentales: la comunicación boca-oreja, más conocida como *word of mouth* (WOM), y la *publicity*, que de alguna forma son el resultado esperado de las actividades de comunicación.

3.1. Comunicación WOM

El principal interés de estas modalidades de comunicación proveniente de terceros se apoya en su estrecha relación con la calidad del servicio y a su efecto determinante sobre la imagen corporativa de las ESP.

La comunicación WOM es producto de la experiencia del cliente, es decir, fruto de su satisfacción o insatisfacción. Está generalmente aceptada como una potente forma de comunicación (Arndt, 1969;; Buttle, 1998; Dye, 2000; Degraffenreid, 2006), y constituye uno de los tipos de promoción más efectivos en el ámbito de los servicios profesionales, donde el riesgo percibido por el cliente es elevado (Berry, 1980; Zeithalm *et al.*, 1985; Beltramini, 1989; Sweeney *et al.*, 2008). Se puede definir como un proceso de influencia personal, donde las relaciones interpersonales entre el emisor y el receptor pueden cambiar el comportamiento o la actitud del receptor (Merton, 1968). Ejerce un gran impacto sobre los objetivos de marketing, incluso mayor que la comunicación personal o la comunica-

ción masiva (Grönroos, 1990; Martínez Selva, 2002). Respecto a su inclusión dentro de la planificación de marketing, hay quienes opinan que este tipo de comunicación no debe ser tenida en cuenta en el mix comunicacional, ya que excede de la capacidad de control de la empresa. Sin embargo, apoyado en estudios previos (Sweeney *et al.* 2008), se puede afirmar que está comprobado que los clientes tienden a confiar más en las fuentes de información personales que en las no personales (Crane, 1989) y, concretamente, de entre las fuentes personales, la comunicación WOM puede llegar a ser la más potente. Por ello, no parece conveniente prescindir de ella. Además, existen cada vez más estudios destacando su efecto sobre los objetivos de la empresa, al tiempo que buscan formas de aumentar su eficiencia (Sweeney *et al.*, 2008).

La credibilidad que se le confiere a la comunicación WOM proviene de que es generada por personas ajenas a la organización y suele estar basada en la experiencia de otros clientes o en referencias de otros profesionales, es decir, se trata de una información promocional independiente de la empresa y que, por tanto, se entiende objetiva (Grönroos, 1990).

La comunicación WOM se particulariza por su efecto multiplicador. Sin embargo, este efecto difiere según la información transmitida sea positiva o negativa. Se considera que el efecto multiplicador negativo es muy superior al positivo (Brown y Reingen, 1987; Grönroos, 1990; Crane, 1993; Martínez Selva, 2002). Es decir, si un cliente ha tenido una mala experiencia con la empresa proveedora, transmitirá su descontento a un mayor número de personas que en el caso de haber tenido una experiencia positiva.

Si bien tratar de controlar la opinión ajena resulta prácticamente imposible, la empresa tiene

a su alcance la capacidad de fomentar el WOM positivo a través de diversas prácticas, como el aprovechamiento del *networking* con otros profesionales que puedan recomendar a la empresa, pedirles a los clientes satisfechos que recomienden sus servicios, el desarrollo de materiales para que los clientes actuales puedan pasárselo a los potenciales, la publicidad dirigida a líderes de opinión, la creación de portales de opinión, blogs, foros, etc. donde se permita la participación de los consumidores. De hecho, las nuevas tecnologías están auspiciando un cambio importante en la forma de concebir la comunicación WOM. Así, los foros y otros espacios de discusión entre consumidores y usuarios *online* permiten a éstos intercambiar experiencias e impresiones que contribuyen al establecimiento de relaciones entre ellos a la vez que a conformar su tipo de relación con una marca determinada (Ramaswamy, 2008; Quinton y Harridge-March, 2010). En el caso de los servicios profesionales estos foros adquieren especial relevancia para los potenciales clientes que perciben un elevado riesgo a la hora de contratarlos. Esto es así en los servicios profesionales b2c dado que en el ámbito b2b las referencias entre clientes siguen precisando de un componente de confianza difícil aún de alcanzar *vía online*. No obstante, y a pesar de las ventajas que proporciona la comunicación WOM tanto en la captación de nuevos clientes como en el reforzamiento de la imagen, las ESP no deben olvidar que el prerrequisito para que tengan lugar las distintas formas de generar WOM positiva es, naturalmente, la satisfacción del cliente.

3.2. Publicity

La otra forma de comunicación de gran credibilidad dentro del sector de los servicios profe-

sionales es la denominada *publicity*. Se puede definir como la información divulgada por una institución a través de los medios de comunicación con el propósito de crear una opinión favorable hacia ella por parte de sus distintos públicos. La *publicity* ocupa un lugar muy importante en la formación de la imagen de la empresa debido a su repercusión en los medios de comunicación. Puede tomar forma de noticia o editorial y puede ser planificada o no. A través de la *publicity* planificada la ESP pretende difundir noticias favorables sobre cuestiones relacionadas con ella, con el fin de reforzar su marca o imagen. Las herramientas por excelencia para generar estas noticias favorables son los envíos de notas de prensa y las ruedas de prensa.

Las principales ventajas que implica el uso de la *publicity* se revelan en su alto nivel de credibilidad y en el coste escaso o nulo que conlleva. Sin embargo, al margen de sus ventajas, esta forma de comunicación presenta dos inconvenientes que se deben considerar: la dificultad de lograr la cooperación de los medios y el escaso control ejercido por la empresa sobre la información que se publica (Crane, 1993; Wilcox, *et al.*, 2006). Además, la *publicity* no planificada, aquella cuya información procede de la generación de una noticia de interés general *per se*, es decir, no es fruto de una iniciativa de la empresa mediante envío de nota de prensa o convocatoria de rueda de prensa, presenta mayor capacidad de impacto sobre el público de la empresa, tanto si es positiva como negativa. De esta forma, la *publicity* negativa puede causar daños irreparables a una compañía, especialmente para aquellas donde la imagen corporativa es un activo clave, como es el caso de las ESP (p.ej. Arthur Andersen tras su implicación en el caso Enron).

En resumen, la idea principal que debe tenerse en cuenta a la hora de planificar la estrategia de comunicación es que la comunicación WOM es producto de la experiencia propia del emisor de la información, y la *publicity* es consecuencia de los esfuerzos de comunicación realizados por la empresa, cuando ésta tiene lugar a raíz de una nota de prensa, rueda de prensa o cualquier otra actividad que tenga un reflejo en los medios de comunicación. En ambos casos, la ESP debe considerar que esta comunicación procedente de terceros es la más efectiva, a la vez que la de menor coste.

4. Estudio empírico

4.1. Metodología

Con la finalidad de conocer cómo es la práctica de la comunicación en las ESP, qué actividades realizan y cómo miden sus efectos, llevamos a cabo un estudio empírico basado en la metodología de casos múltiples (Yin, 2003, 2009), centrado en el sector de las agencias de publicidad. Concretamente, en este artículo presentamos los resultados obtenidos del estudio de la variable comunicación, constituyendo éstos parte de un estudio más amplio.

Para determinar la muestra del estudio se acudió a Infoadex²⁶ y a otras bases de datos de menor notoriedad. Así, se tomó como muestra a las 40 agencias representantes aproximadamente del 85% del mercado español. A pesar de las consiguientes dificultades que implica lograr la participación de las empresas en las investigaciones académicas, finalmente, 20 agencias, gestoras de un 50% de la inversión en publicidad, se mostraron dispuestas a participar. Entre ellas 14 multinacionales y 6 de capital español.

La representatividad cuantitativa de la muestra (50% del mercado aprox.), la relevancia cualitativa de las agencias integrantes del estudio (multinacionales ocupando los primeros puestos de los rankings nacionales e internacionales y empresas de capital español de reconocido prestigio), sumado al número total de casos dispuestos a participar en la investigación, justifica la metodología del estudio de casos múltiples como la más adecuada (Yin, 2003).

A pesar de que la composición del sector objeto de estudio, que en el mejor de los casos nos hubiera permitido abordar 40 agencias, no indique el uso de la generalización estadística de los resultados, Yin (2003) destaca la lógica de repetición²⁷ como método de generalizar los resultados obtenidos a través de los estudios de casos múltiples. De acuerdo con este autor, referencia en todas las investigaciones de estas características, se puede afirmar que, de acuerdo a la lógica de repetición, los resultados obtenidos a través de la presente investigación se pueden generalizar al resto de las agencias del mercado español. Se trataría de una generalización analítica frente a la generalización estadística propia de la investigación con encuestas. La metodología de los casos múltiples permite un conocimiento más arraigado de la realidad que se busca estudiar, por involucrar al investigador en el proceso de obtención de información de forma más activa, mediante su desplazamiento a las empresas, y el

contacto personal con los informantes. Además, sin olvidar las limitaciones de toda investigación, algunas de las conclusiones podrían ser asumidas por empresas pertenecientes a otro sector profesional o, al menos, ser de su interés.

El instrumento principal de la investigación fue la entrevista en profundidad. Previamente a la realización de las entrevistas se realizó un *focus group* formado por 2 profesionales y 4 académicos especializados en la gestión de marketing del sector de la publicidad. También el investigador realizó una estancia de 5 días en una agencia multinacional, en la que se entrevistó con diferentes cargos directivos de los distintos departamentos y empresas pertenecientes al grupo.

El sujeto de las entrevistas fue un director de cuentas *senior* de cada agencia. Se eligió esta figura por ser los interlocutores de la agencia con el cliente y desempeñar, al mismo tiempo, un cargo de dirección. Las entrevistas se realizaron *in situ* en las agencias, situadas en Madrid, Barcelona y San Sebastián. Su duración media fue de 1 hora y 35 minutos y todas fueron grabadas. Previamente a la realización de las entrevistas, se realizó una entrevista piloto en una de las agencias integrantes del estudio. El director de cuentas de esta agencia, cuyo puesto en los rankings oscila entre los cinco primeros, permitió modificar aspectos del cuestionario para adecuarlo a las necesidades del estudio.

4.2. Principales resultados

a) Contexto de la investigación

Previamente al análisis de los resultados, es conveniente realizar una breve descripción de las principales peculiaridades que definen al sector objeto de estudio: las agencias de publicidad.

La vida de las agencias es muy dinámica debido a que el servicio que ofrecen debe cambiar

27 Lógica de repetición/ replication logic: "La lógica de repetición es análoga a la empleada en los experimentos múltiples (ver. Hersen y Barlow, 1976) (...). La lógica que subyace en el uso de casos múltiples es la misma. Cada caso debe ser elegido de tal forma que, o bien prediga resultados similares (repetición literal/ a literal replication), o bien prediga resultados opuestos (repetición teórica/a theoretical replication). La habilidad de realizar de 6 a 10 estudios de casos es análoga a la de realizar de 6 a 10 experimentos sobre cuestiones relacionadas" (Yin, 2003: 47)

constantemente en respuesta a las necesidades también cambiantes de los clientes. Parte de este dinamismo en el que se desarrolla la actividad diaria de las agencias se debe a la continua presión a la que se hallan sometidas de idear soluciones creativas (Tellis y Redondo, 2001). Presión que procede de diversas fuentes. Por un lado, se encuentra la esencia del servicio que presta la agencia, que le obliga a conseguir la satisfacción del cliente a través de una solución creativa y eficaz. La búsqueda de una solución creativa no pasa sólo por el logro de una idea brillante del equipo creativo, sino que esta solución creativa ha de ser además acorde con la idea del anunciante. En este sentido, las habilidades de la agencia en marketing relacional son imprescindibles para comprender al cliente, hacer comprender a los creativos el *briefing* y transmitir nuevamente al cliente la idea creativa. Resulta igualmente necesario que el personal de creatividad esté orientado al marketing para que puedan trabajar en pro de la satisfacción del cliente y no del propio talento. Pero al igual que otros profesionales, también se muestran reacios. Por otro lado, la otra fuente de presión a la que están sometidas las agencias procede de la alta competencia. La facilidad de acceso a este sector debido a la práctica ausencia de barreras de entrada y la constante amenaza de los anunciantes de cambiar a una agencia que ofrezca mejores condiciones, convierte la vida de la agencia en una lucha permanente por mantener o conseguir nuevas cuentas. El número creciente de agencias en el sector hace cada vez más necesaria una revisión de sus políticas y estrategias de marketing para hacerse un sitio en el mercado.

En el contexto actual, a medida que las leyes favorecen la creación de mercados más libres que fomenten la competencia, la diferenciación

se convierte en una asignatura cada vez más difícil de aprobar. En el caso de las agencias de publicidad, se les presupone que son expertas en comunicar una imagen determinada, ya que su principal tarea consiste en crear y potenciar la imagen de sus clientes a través de los medios de comunicación (Waller *et al.* 2001). Sin embargo, parece que en España las agencias carecen en su mayoría de una estrategia formal de comunicación. Desempeñan las labores de comunicación y autopromoción dentro de un esquema implícito en la rutina profesional, básicamente intuitivo, sin unos objetivos y procedimientos establecidos en una estrategia. Si bien, por otro lado, es importante señalar el declive de la imagen del sector que se ha producido desde sus orígenes hasta la actualidad. Declive cuyas causas apuntan hacia distintos factores como la complejidad en la medición de los resultados, la saturación publicitaria o la falta de corporativismo. El análisis de esta cuestión forma parte de un estudio más amplio, no obstante, a continuación lo abordaremos de forma tangencial al estudiar las acciones de comunicación de las agencias de publicidad y sus efectos sobre los objetivos de marketing.

b) Análisis de los resultados

La atracción de nuevos clientes junto con la creación y reforzamiento de la imagen constituyen los principales objetivos perseguidos con las acciones de comunicación de una empresa. En este sentido, resulta interesante conocer los instrumentos de comunicación que utilizan las agencias para lograrlos y la forma en que miden su efectividad. Con el propósito de conocer esta información, se les plantearon a los entrevistados distintas cuestiones semi-estructuradas abordando los distintos aspectos. Sin embargo, el ritmo

de la entrevista permitió al entrevistado manifestar sus opiniones e introducir sus comentarios de forma abierta en todo momento. Algunas de las cuestiones más relevantes planteadas en torno a la comunicación son las siguientes:

1. *¿Qué medios utilizan para proyectar la personalidad de la agencia a los distintos públicos?*
2. *¿Cómo miden el posicionamiento de su agencia respecto a la competencia?*
3. *¿Están satisfechos con su puesto en el mercado?*
4. *¿Qué importancia le merecen los siguientes tipos de comunicación en cuanto a su capacidad de atraer nuevos clientes?*
5. *¿Constituye la comunicación un aspecto prioritario en la estrategia global de la agencia?*

En relación a los medios empleados para proyectar la personalidad de la agencia, las respuestas aportadas por los directores de cuentas permiten establecer una jerarquía. A los entrevistados se les pidió que valorasen en una escala de 0-10 sus respuestas a esta cuestión. De esta forma, las herramientas de comunicación más utilizadas por las agencias participantes para proyectar su personalidad a los distintos públicos resultaron ser, en primer lugar, las presentaciones de agencia y el ranking elaborado por el Grupo Consultores (www.grupoconsultores.com), con una media de 8,15 ; en segundo lugar, con un 8,1, los premios conseguidos; en tercer lugar, las publicaciones o artículos en revistas del sector, con un 5,85; y, en cuarto, las conferencias, con un 4,7. El resto de herramientas mencionadas no recibieron puntuaciones relevantes.

Debido a las características de la muestra, estos resultados eran esperados. Coincide que las agencias menos relevantes de la muestra, en ma-

teria de facturación, otorgan menor importancia a los rankings, y al contrario. De acuerdo con la teoría, los principales instrumentos de las agencias para fortalecer su imagen proceden de fuentes ajenas al control directo de la agencia. Así, de los tres primeros, dos no dependen directamente de sus esfuerzos de comunicación: los rankings y los premios.

En cuanto a las agencias que destacaron los artículos y conferencia, señalaban que normalmente era una labor desempeñada principalmente por el presidente, y que se trataba de una iniciativa personal más que de un instrumento planificado de comunicación.

En relación a esta cuestión, es interesante relacionarla con la cuarta pregunta, *¿Qué importancia le merecen los siguientes tipos de comunicación en cuanto a su capacidad de atraer nuevos clientes?*, con el fin de comprobar la consistencia de las respuestas. En esta ocasión se les plantearon a los entrevistados varias opciones con posibilidad de cambiarlas o añadir otras.

Las medias de las puntuaciones otorgadas por los directores de cuentas a las distintas respuestas se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Valoración tipos de comunicación y su capacidad de atraer nuevos clientes

Relaciones personales	8,2
Boca-orejaWOM	7,8
Publicity	6,5
Comunicación comercial	6,1

Todos señalaron la imagen corporativa como el principal factor responsable de la atracción de clientes a su agencia. En este sentido, la imagen corporativa es, en gran parte, resultado de todos los tipos de comunicación conjuntos.

Al margen de la imagen corporativa, podemos hablar de consistencia respecto a la pregunta anterior, en cuanto que prima la comunicación en forma de información procedente de terceras personas. La comunicación comercial, en la que se incluyen las actividades planificadas por la agencia, queda relegada al último lugar. Este resultado también confirma lo expuesto en la teoría, en cuanto al potencial de la comunicación WOM y la *publicity* como formas de comunicación en el sector de los servicios profesionales.

También destaca la relevancia del factor personal en la comunicación de las ESP. En el caso de las agencias, los entrevistados sitúan en segundo lugar las relaciones personales. Cabe decir que en la mayoría de los casos se referían a las relaciones del presidente y la alta dirección. Son las propias características de los servicios profesionales las que hacen que las relaciones personales adquieran un papel clave, en el sentido de que la percepción de confianza en la empresa es una transferencia, en la primera fase de la relación, de la confianza inspirada por personas concretas pertenecientes a la organización. Algunas citas relevantes que apoyan lo anterior son:

“Tenemos una marca fuerte y una buena trayectoria que transmite a nuestros clientes credibilidad y confianza. Aunque las relaciones personales de nuestro Presidente y su buena reputación son también importantes a la hora de atraer nuevos clientes”. (Director de cuentas de agencia multinacional).

“Conseguimos parte de nuestras cuentas a través de concursos de publicidad, parte atraídos por nuestra marca y otra parte mediante las relaciones del Presidente y el Director General. Tam-

bién, algunos llegaron a nosotros recomendados por otros clientes”. (Director de cuentas de agencia multinacional).

Estos resultados apoyan, por un lado, lo expuesto en la teoría sobre la importancia del carácter personal de la comunicación y el impacto superior de la comunicación que procede de terceros. Sin embargo, también ponen de manifiesto que las agencias adoptan una postura pasiva ante la comunicación ya que su forma natural de fluir es considerada suficiente. Destacan, así, los beneficios de disfrutar de una fuerte imagen corporativa pero al mismo tiempo, no se realiza ninguna planificación estratégica para mantenerla; entienden que tan solo es necesario un buen servicio para este fin.

Por otro lado, completa la información sobre la comunicación de las agencias conocer de qué modo miden su posición en el mercado. Las respuestas de los entrevistados a la pregunta que recogía esta información muestran que el informe anual, realizado por el Grupo Consultores, representa el principal indicador de posicionamiento para las agencias entrevistadas. Seguido de los premios recibidos y el prestigio de sus clientes. En último lugar figuran el resto de estudios independientes a los que las agencias, por lo general, no prestan demasiada atención. Resulta curioso que las agencias españolas no concedieron apenas importancia a la cuestión del posicionamiento, probablemente debido a que se trata de una cuestión secundaria para ellas ante la dificultad de su competencia con las multinacionales.

La pregunta número 3 buscaba conocer el grado de satisfacción de las agencias estudiadas sobre su posición en el mercado. Las respuestas obtenidas indican una disposición a mejorar en

el futuro. Todas, salvo tres, respondieron afirmativamente. De las que lo hicieron afirmativamente, dos fueron contundentes en su respuesta al otorgarse la calificación máxima en su grado de satisfacción. El resto matizó su respuesta expresando que siempre se puede mejorar. Por tanto, se puede decir que las agencias son conscientes de la necesidad de mejorar su situación en el mercado. Prueba de ello es el hecho de haber participado, de forma desinteresada, en este estudio orientado a mejorar su gestión.

Finalmente, se les preguntó a los entrevistados si la comunicación de la agencia representaba un lugar prioritario entre los objetivos de su estrategia global. Todos respondieron que no, priorizando la calidad creativa y el logro de objetivos económicos ésta. Algunas citas que ilustran este dato se presentan a continuación:

“Estudiar el tema de la comunicación de las agencias no reviste ningún interés habiendo cosas más importantes como la calidad creativa” (Presidente de agencia multinacional).

“Estamos demasiado ocupados trabajando en la comunicación de nuestros clientes y no tenemos tiempo para ocuparnos también de la nuestra” (Director general de agencia multinacional).

“Pues aunque debería ser una cuestión prioritaria, la verdad es que, paradójicamente, no lo es” (Director de cuentas de agencia de capital español).

La cita de una directora de cuentas de una agencia de capital español hizo un comentario que podría resumir el error de enfoque que caracteriza a la mayoría de las agencias entrevistadas:

“Un problema importante del sector es que los clientes demandan eficacia y nosotros les ofrecemos creatividad”.

Conclusiones

A través del presente artículo se ha pretendido estudiar la función de comunicación de las ESP y conocer las actividades que desarrollan este tipo de empresas en la práctica. Para ello hemos llevado a cabo un estudio teórico que se ha tratado de apoyar mediante una aportación empírica centrada en el sector de las agencias de publicidad en España. De tal forma, se ha partido de la consideración de la tradicional reticencia de los profesionales a realizar actividades relacionadas con el marketing debido a la creencia arraigada en los sectores profesionales de que aquéllas constituyen tareas de segunda categoría. Es decir, los profesionales han considerado el servicio que prestaban tan genuino que no necesitaban comunicarlo ni promocionarlo más allá que a través de la propia prestación. Este planteamiento que hace unas décadas podía tener sentido, en la actualidad, las características de los mercados no permite, ni siquiera a las ESP, mantenerse al margen de las estrategias de marketing; cada vez más empresas ven con claridad la necesidad de profesionalizar su comunicación para ocupar un determinado lugar en el mercado.

La estrategia de comunicación de las ESP debe contemplar dos objetivos principales: por un lado, la captación de nuevos clientes; y, por otro, la creación y refuerzo de la imagen corporativa que, a su vez, contribuirá al primer objetivo. Una cuestión importante que se plantea en este punto es quién deberá participar en las actividades de comunicación y promoción de estas empresas. Al tratarse el servicio profesional de un tipo de servicio de naturaleza intelectual, muy condicionado por la persona que lo presta, donde la interacción con el cliente es muy elevada y que, además, suelen conllevar un alto riesgo percibido, parece razonable que los distin-

tos públicos de las ESP esperen la participación de los profesionales en la comunicación de la empresa y, en especial, los clientes. Es decir, se trata de una comunicación con un elevado componente personal. Sin embargo, este planteamiento encuentra un obstáculo en la propia disposición de los profesionales que se muestran reacios a aceptar que el marketing de su empresa también es competencia suya. Gummesson (1991) aporta una solución a este problema que ha gozado de gran aceptación entre académicos y profesionales: las figuras del *part-time marketer* y el *full-time marketer*. Los primeros, son los profesionales cuya actividad afecta a los objetivos de marketing de la compañía sin pertenecer a este departamento específico. El reconocimiento de su función de marketing, como parte de sus competencias dentro de la empresa, es fundamental para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Los segundos son empleados especializados en marketing y que pertenecen a este departamento.

Así, se han puesto de manifiesto diversas actividades de comunicación que se han clasificado en función de su carácter personal o no. De tal forma que las *actividades de comunicación de carácter personal* recogen el conjunto de actividades encaminadas a la promoción de los servicios, al mantenimiento de la relación con el cliente y a la mejora de la imagen de la empresa, en las que intervienen directamente los profesionales (ej. venta personal, artículos, conferencias y *networking*). Por otro lado, se han analizado otras formas de comunicación cuyo mayor impacto sobre el público y grado de credibilidad están ampliamente reconocidos: la comunicación boca a oreja (WOM, del inglés *word of mouth*) y la *publicity*. Ambas se caracterizan por provenir de terceros, es decir, en gran parte, escapan al control de la

empresa en su emisión o difusión (medios). La comunicación WOM es fruto de la experiencia del cliente y, por tanto, resultado de su nivel de satisfacción. Por su parte, la *publicity*, es la información divulgada por una institución a través de los medios de comunicación con el propósito de crear una opinión favorable hacia ella por parte de sus distintos públicos. No siempre se trata de una comunicación planificada pero ocupa un lugar muy importante en la formación de la imagen de la empresa debido a su repercusión en los medios de comunicación. Ambos tipos de comunicación presentan grandes ventajas como la credibilidad y el bajo coste, sin embargo, los riesgos son de similar magnitud en caso de que tanto una como la otra sean desfavorables para la empresa: su impacto y calado sobre los públicos superan los esfuerzos de la empresa por mitigar los efectos negativos derivados de ellas. En este sentido se ha destacado el importante papel que desempeñan las nuevas tecnologías en el fomento de la comunicación WOM, donde los foros de consumidores se están convirtiendo en una importante fuente de información para los potenciales consumidores de una marca, aunque en menor grado en los mercados b2b.

La relevancia de estos tipos de comunicación para las ESP justifica que, a pesar de su procedencia de terceros, éstas se consideren en la planificación estratégica de comunicación; al menos, facilitando los medios para generarlas: creación de espacios en la *web* de la empresa para que los clientes se expresen, fomentando la relación con los medios, otras formas de comunicación interactiva, etc.

De este modo, podemos concluir que las actividades de comunicación desempeñan una función vital para las ESP, al contribuir al refor-

zamiento de la imagen y participar de forma activa en la atracción de nuevos clientes e, indirectamente, a la fidelización de los actuales. Con el fin de apoyar las anteriores consideraciones teóricas, se realizó una investigación enfocada en el sector de las agencias de publicidad, sector al que se le presupone una adecuada planificación de la comunicación, básicamente, por tratarse ésta del principal servicio que ofrecen a sus clientes. No obstante, la realidad muestra una paradójica situación, bastante alejada de la ideal.

Se puede afirmar que, a pesar de que la comunicación afecta a los citados objetivos de forma clara y directa, la práctica de las agencias de publicidad demuestra que la comunicación aún no disfruta del lugar que se merece en la estrategia global de este tipo de empresas. Circunstancia que resulta un tanto curiosa pues no sería concebible que una empresa de abogados tuviera dificultades jurídicas en la gestión de la misma.

Sin embargo, las agencias aún hoy siguen presentando mayor sensibilidad que la mayoría de las otras empresas ante los ciclos económicos, denuncian un declive de su imagen en los últimos años y una infravaloración de su potencial como agencias de servicios plenos por parte de los anunciantes. En este sentido, probablemente las agencias puedan desarrollar algunas acciones de comunicación para mejorar la imagen del sector y del servicio que prestan, y así ser más resistente a las fluctuaciones de la economía.

Los resultados del estudio apoyan la tesis de que la comunicación WOM y la *publicity* desempeñan una función de peso a la hora de que un cliente potencial opte por un proveedor u otro, siendo uno de los principales factores en la captación de clientes junto con las relaciones personales de la alta dirección y la imagen corporativa. Estos tipos de comunicación son difícil-

mente controlables por la empresa, el primero, porque depende de las experiencias de los clientes; y el segundo, por el escaso control sobre los medios de comunicación.

En definitiva, se puede decir que la comunicación más efectiva de las ESP es aquella que, o bien procede de terceros, como la WOM o la *publicity*, o en la que interviene el profesional de forma directa.

Por otro lado, el destacado lugar de las relaciones personales de la alta dirección en la atracción de nuevos clientes, deja patente la importancia que muchos clientes atribuyen a los factores personales a la hora de elegir proveedor. Se pone así de manifiesto que la confianza personal representa, en ocasiones, la confianza en la empresa. De tal modo que este resultado ayuda a reforzar la necesidad y conveniencia de que los profesionales participen de forma activa en la comunicación de las ESP.

Finalmente, el hecho de que ninguno de los participantes del estudio afirmara que la comunicación de las agencias supone un objetivo prioritario en las estrategias de sus agencias, muestra una situación preocupante. Es posible que incluso ellos consideren el coste de la comunicación como un gasto en lugar de una inversión, como así subyace de sus declaraciones. Quizás, en el caso concreto de las agencias de publicidad, sería interesante realizar una reflexión sobre el problema que denuncian respecto al inadecuado valor que sus clientes atribuyen a sus servicios, y ponerlo en relación con la importancia que ellas mismas atribuyen a su propia comunicación. De acuerdo a los resultados de nuestro estudio, el principal problema de comunicación de las agencias parece tener un origen interno. Una filosofía de empresa basada en la orientación al mercado de todos sus miembros,

daría lugar, casi de forma natural, a una visión estratégica de la comunicación.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio ha analizado la comunicación de marketing de las ESP. En él, hemos mencionado que los servicios profesionales poseen sus propias características. En este sentido, resultaría interesante realizar estudios similares en otros sectores profesionales a fin de poder comparar resultados.

Por otro lado, el siguiente paso natural en esta investigación consistiría en completar los resultados de la misma ampliando la muestra analizada a la otra parte de la relación, es decir, la empresa anunciante.

Finalmente, aunque se han incluido agencias multinacionales en el estudio, todas ellas operan en el mercado español. Por ello, llevar a cabo estudios parecidos en otros países e identificar diferencias y similitudes culturales podría enriquecer también esta investigación.

Bibliografía

- Amonini, C., McColl-Kennedy, J. R.; Soutar, G. N. y Sweeney, J. C. (2010). How professional service firms compete in the market: an exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 26(1&2), 28-55.
- Arndt, J. (1969). *Word Of Mouth Advertising*. New York: Advertising Research Foundation.
- Barr, T. F y McNeilly, K. M. (2003). Marketing: is it still "just advertising"? The experiences of accounting firms as a guide for other professional service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 713-729.
- Beltramini, R. F. (1989). Professional Services Referrals: A Model of Information Acquisition. *The Journal of Services Marketing*, 3(1), 35-43.
- Berry, L. L. (1980). Service Marketing is Different. *Business*. Mayo-junio, 24-29.
- Brown, J.J. y Reingen, P.H. (1987). Social Ties and Word of Mouth Referral Behavior. *Journal of Consumer Research*, 14, diciembre, 350-362.
- Buttle, F. A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 241-254.
- Chan, P. S. (1992). How to Market your Professional Services: A Strategic Approach. *Management Decision*, 30(7), 46-53.
- Crane, F.G. (1993). *Professional Services Marketing. Strategy and Tactics*. The Haworth Press. New York.
- Degraffenreid, S. (2006). Beyond advertising: why people are the new media. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 81-85.
- Díaz Méndez, M. y Galera Casquet, C. (2007). Gestión de marketing de las empresas de servicios profesionales. Caso de las agencias de publicidad españolas. *REC – Revista Electrónica de Comunicação - Uni-FACEF*, 4, Jul/Dic.
- Drennan, J. y McColl-Kennedy, J. R. (2003). The relationship between Internet use and perceived performance in retail and professional service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 295-311.
- Dye, R. (2000). The buzz on buzz. *Harvard Business Review*, 78, 139-146.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D. y Sandén, B. (2000). *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Studentlitteratur, Lund.
- Ferguson, C. J. (1996). 'Selling' Professional Services: a Practical Approach- Part I. *Management Decision*, 34(3), 49-54.
- Filiatrault, P. y Lapierre, J. (1997). Managing Business to Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 213-222.

- Fill, C. (1999). *Marketing Communications. Contexts, Contents and Strategies*. Prentice Hall Europe.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.
- (1997). Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management* 13(5), 407-419.
- Gummesson, E. (1978). Toward a Theory of Professional Services Marketing. *Industrial Marketing Management*, 7, 89-95.
- (1979). The Marketing of Professional Services. An Organisational Dilemma. *European Journal of Marketing*, 13(5), 308-318.
 - (1981). The Marketing of Professional Services. En Donnelly, J. H. y George W. R. (Eds.). *Marketing Services* (pp. 108-112). Chicago: American Marketing Association.
 - (1991). Marketing Orientation Revised: the Crucial Role of the Part - Time Marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
 - (2002). *Total Relationship Marketing. Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*. Butterworth Heinemann. Oxford.
 - (2008). *Total Relationship Marketing. Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*. Butterworth Heinemann. Oxford
- Holland, C.P y Naude, P. (1996). Business-to-Business Relationships. En Buttle F. (Ed.). *Relationship Marketing, Theory and Practice* (pp. 40-54). Londres: Paul Chapman Publishing, Ltd.
- Iyer, R. G., Sharma, A. y Evanschitzky, H. (2006). Global marketing of industrial products: Are IP always critical? *Industrial Marketing Management*, 35(5), 611-620.
- Kotler, P y Connor, R. A. JR. (1977). Marketing Professional Services. *Journal of Marketing*, 41(1), 71-76.
- Laing, A.W y McKee, L. (2000). Structuring the Marketing Function in Professional Service Organisations. *European Journal of Marketing*, 34(5-6), 576-597.
- Lidstone, J. (1985). The Marketing of Professional Services. En Foxall, G. (Ed.), *Marketing in the Service Industries* (7-11). Londres: Frank Cass.
- Løwendahl, B. R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press. Copenhague. 3ª Ed.
- Macintosh, G. (2009). The role of rapport in professional services: antecedents and outcomes. *Journal of Services Marketing*, 23(2), 70 - 78.
- Maister, D. H. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. Published by Simon & Schuster.
- Martínez Selva, J. M. (2002). *Marketing de servicios profesionales. Para la pequeña y mediana empresa*. Prentice Hall. Madrid.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. The Free Press, NY.
- Moreno Liso, L. y Díaz Méndez, M. (2008). Las web de los abogados como herramienta de comunicación. *Revista de la contratación electrónica*, 96, 55-104.
- Morgan, N.A. y Piercy, N.F., (1992). Market-led quality. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 111-118.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D., (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Normann, R. (1984). *Service Management*. John Wiley. Nueva York.
- O'Donohoe, S.; Diamantopoulos, A. y Petersen, N. (1991). Marketing Principles and Practice in the Accounting Profession: a Review. *European Journal of Marketing*, 25(6), 37-54.
- Quinton, S. y Harridge-March, S. (2010). Relationships in online communities: the potential for marketers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(1), 59-73.
- Ramaswami, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36(5), 9-14.
- Reid, M., (2008). Contemporary marketing in professional services. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 374-384.
- Rogers, E. M., (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press, Nueva York.
- Schimmel, K. E. y Davis, T. R.V. (1995). Implementing Strategic Marketing Programs in Law Firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 11(2), 75-93.
- Sweeney, J. C.; Soutar, G. N. y Mazzarol, T. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 344-364.

- Thankor, M. y Kumar, A. (2000). What Is a Professional Service? A Conceptual Review and Bi-National Investigation. *The Journal of Services Marketing*, 14(1), 62-82.
- Van Doren, D. C., y Smith, L. W. (1987). Marketing in the restructured professional services field. *Journal of Services Marketing*, 1, 67-75.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas, estrategias y tácticas*. Pearson Prentice Hall, 2006.
- Wilson, A. (1972). *The Marketing of Professional Services*. McGraw Hill. Londres.
- Yau, O. H. M. and Wong, T. (1990). How do CPA firms perceive marketing and advertising? A hong Kong Experience. *European Journal of Marketing*, 24(2), 43-54.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª ed, Sage, Londres.
- (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4ª ed, Sage, Londres.
- Zeithalm, V. A.; Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1985). *Problems and strategies in services marketing*. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.