

# Globalización y estructura de propiedad de las agencias publicitarias uruguayas

## Globalization and ownership of Uruguayan advertising agencies

**NOMBRE**, Universidad, ciudad, País (mail)

### RESUMEN

Desde los años ochenta, el sector de las agencias asociadas a redes transnacionales en el sistema de agencias publicitarias de Uruguay ha presentado un continuo crecimiento, en desmedro del sector de las netamente nacionales. El presente artículo es el resumen de una investigación que procura explicar esta realidad a partir del análisis de diversas fuentes documentales y trabajos académicos anteriores. Se concluye que en el proceso vivido han sido factores relevantes, y fuertemente relacionados entre sí, el potencial de innovación de cada uno de los sectores, su capacidad de superar las crisis económicas que ha vivido el país y que han tenido lugar en la mayor parte del mundo, y la calidad de sus carteras de clientes. Si bien la indagatoria se centró en Uruguay, es posible afirmar que algunas de sus conclusiones son válidas para el resto de los países de la región cuyas economías –en ese contexto– son relativamente pequeñas.

**Palabras clave:** publicidad, concentración de la propiedad, agencias nacionales, agencias asociadas, Uruguay.

### ABSTRACT

*Since the 1980s, it has been confirmed that in Uruguayan advertising agencies, agencies associated with transnational networks have shown a continuous growth at the expense of the national sector. This article is a summary of a research seeking to explain this reality based on the analysis of various documentary sources and previous academic work. The conclusion is that in this process the relevant and strongly linked factors are: The innovative capacity of each sectors, the ability to overcome the economic crisis and the quality of their customer portfolios. Even though the investigation was focused on Uruguay it is possible to affirm that some of its conclusions are valid for the other relatively small economies in the region.*

**Keywords:** advertising, property concentration, national agencies, partner agencies, Uruguay.

•Forma de citar este artículo:



## INTRODUCCIÓN

Paulatinamente, el sistema publicitario uruguayo ha vivido un proceso mediante el cual el número de agencias de capital mixto, nacional y extranjero ha ido aumentando, en desmedro de las netamente nacionales.

Uruguay no escapó a la lógica que Armand Mattelart (1991) ya había percibido en los países centrales, cuando señaló que durante cuarenta años la estructura de la propiedad de las agencias había sido llamativamente estable. Invariablemente, decía el autor, las mismas agencias, en su mayoría estadounidenses, se distribuían los primeros veinte lugares del *ranking* internacional de facturación. Pero, de pronto, continuaba, el paisaje se modificó totalmente al incrementarse la compra de agencias locales por parte de las redes transnacionales y las primeras megafusiones de estas (p. 24)

En el presente trabajo se procurará describir y explicar este proceso creciente de concentración, sugiriendo que el mismo se sustenta básicamente en los siguientes factores:

- 1) Capacidad de innovación que permite a las agencias mixtas adecuarse de mejor modo a la evolución del negocio publicitario; es el caso de la emergencia de las centrales de medios y de las nuevas tecnologías
- 2) Capacidad de superar las crisis económicas recurriendo en esos períodos a la subvención económica o al apoyo logístico de la red global.
- 3) Calidad de la cartera de clientes como resultado de los acuerdos entre la red y sus principales anunciantes internacionales.
- 4) Posesión de estructuras organizativas internas adecuadas al contexto global, monitoreadas por la casa matriz a la que, además, se toma como modelo aspiracional.

Se ha dejado de lado la descripción del proceso de transnacionalización del sector publicitario a nivel global, porque su exposición excede los límites del presente trabajo, aunque es claro que el mismo impactó la realidad nacional.

Antes de continuar, se vuelve necesario señalar dos características que Uruguay comparte con otros países de América Latina, particularmente aquellos que a escala de la región presentan economías relativamente menores: i) no existen actualmente en el mercado agencias de capital totalmente extranjero, puesto que las pocas que hubo optaron finalmente por asociarse con nacionales; y ii) la facturación de las agencias no es pública; los intentos de las propias agencias por acordar su difusión naufragaron, por la imposibilidad de probar la veracidad de las declaraciones realizadas por ellas mismas.

Finalmente, es necesario señalar que el proceso de concentración podría estar bloqueando, ya al presente, el desarrollo de las agencias nacionales, dado que no solamente las mayores inversiones se canalizan por las mixtas, sino que se está configurando un sistema publicitario poco propicio para los cambios estructurales.

También los anunciantes han sido parcios en brindar información pública al respecto.

## ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

Los hallazgos de Stolovich, Rodríguez y Bértola (1987) en su investigación sobre el proceso económico general de Uruguay entre 1950 y 1986, nos fueron útiles a la hora de indagar al sector publicitario. Dichos autores concluyeron que los grupos económicos nacionales tendían a la asociación con capitales extranjeros y que incluso estos últimos también se beneficiaban con este tipo de alianzas, porque les permitían retirar sus plantas de producción y sus representaciones directas en el país, dado que, desde una perspectiva global, la pequeñez del mercado volvía a Uruguay un lugar de poca relevancia.

Desde el punto de vista metodológico, una primera decisión para el desarrollo de nuestra investigación fue, a los efectos de delimitar el campo de estudio, hacer foco únicamente en las agencias de publicidad que ofrecen servicios integrales, dejando así de lado a los estudios creativos, los talleres de diseño gráfico y las agencias exclusivamente digitales. En el mismo sentido, una segunda decisión fue tomar como base los criterios utilizados por la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (en adelante, AUDAP) para admitir afiliaciones. Básicamente, los criterios que AUDAP aplica para incorporar afiliados son que los postulantes deben:

- 1) contar con un equipo profesional de carácter estable con un mínimo de cinco integrantes, incluyendo al director o propietario de la empresa;
- 2) haber atendido publicitariamente, en forma regular en el curso de los últimos doce meses, por lo menos, a tres anunciantes distintos;
- 3) haber actuado en plaza durante los últimos veinticuatro meses en forma continua;
- 4) disponer de una sede física, convenientemente equipada, acreditando su disponibilidad, sea en carácter de arrendatario o propietario.

Si bien son criterios modestos, han permitido, aunque solo o sea por su porte y su cartera de clientes, dejar de lado a las agencias unipersonales o a los prestadores

de servicios *free lance*. De todos modos, si bien se tomaron en cuenta los criterios de la gremial, los listados de agencias utilizados no se limitaron a las afiliadas a AUDAP, sino que se agregaron aquellas que, sin estar afiliadas, cumplen con los requisitos exigidos por la Asociación. Sobre tal piso, el trabajo de campo consistió en el relevamiento de las siguientes bases de datos:

- a) Memorias e Informes anuales de AUDAP.
- b) Colección 1989-1999 de la revista *Comunicación Publicitaria*, publicación de frecuencia mensual.
- c) Libros publicados acerca del medio publicitario nacional (se dejaron de lado los que solo tratan aspectos vinculados a la creatividad publicitaria).
- d) Informes estadísticos generados por consultoras privadas u organismos estatales.
- e) Investigaciones académicas anteriores.

Los datos relevantes para nuestra indagatoria se registraron y procesaron en función de nuestros supuestos.

A los efectos de categorizar a las agencias, se utilizó la tipología propuesta por Stolovich (1989, p. 21):

- Transnacionales: empresas que operan en dos o más países, sincronizando y unificando los ciclos del capital por sobre las fronteras.
- Nacionales: empresas que tienen constreñido su poder económico principal a los límites de su estado nacional.
- Asociadas: empresas que tienen capital tanto extranjero como nacional.

Un aspecto de interés que agrega Stolovich consiste en que, en las empresas mixtas, la gestión suele quedar en manos de personal nacional, incluso, en algunos casos, con características propias de las empresas familiares.

Finalmente, ante la imposibilidad de acceder a la facturación de cada agencia, se optó por realizar un análisis de la composición de sus carteras de anunciantes, aun sabiendo que la asociación entre cartera y facturación puede resultar engañosa.

## EL ESCENARIO ACTUAL DEL SISTEMA DE AGENCIAS EN URUGUAY

La industria publicitaria, acorde con la escala de la economía uruguaya, es relativamente pequeña comparada con las mayores de América Latina. En 2013, la inversión publicitaria totalizó, tomando a la misma en su conjunto, 285 millones de dólares y su participación en el Producto Interno Bruto fue del 0,43 %.

(Llambí & Rama, 2013). En ese mismo año, en Brasil la inversión fue 15.860 millones, 5.670 en Argentina, 5.500 en México (AdLatina, 2014). Se estima que la industria sustentó 1.100 puestos de trabajo, estando su personal compuesto en un 41,2% por profesionales o técnicos, un porcentaje significativamente superior al promedio del sector privado (13,1%). En este sentido, el sector se ha convertido en un fuerte demandante de egresados provenientes de las carreras universitarias en comunicación.

También, si se toman como base los criterios de AUDAP para aceptar afiliaciones, se constata que luego de un período de crecimiento general y sostenido de la economía del país (5,8% entre 2004 y 2012, según el Banco Mundial, 2014), el número total de agencias paradójicamente se ha ido reduciendo. A diciembre de 2013 había 32, de las cuales 12 estaban asociadas a alguna red internacional, mientras las restantes 20 eran nacionales (incluyendo a tres que operan localmente en ciudades del interior del país).

La inversión extranjera directa (IED) en Uruguay se multiplicó por tres entre los años 2005 y 2012, pero no alcanzó al sector publicitario, aunque no solo por su bloqueo estructural, sino también por no ser una rama de la producción exportadora (Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Uruguay, 2013). En este sentido, las mayores inversiones en el período fueron en la forestación y en la industria de la pasta de celulosa (Arauco-Stora Enso, de capitales chilenos y finlandeses; y UPM, finlandesa), por su orientación al mercado externo.

Completando el sistema de agencias, existen 16 orientadas exclusivamente a la comunicación publicitaria por Internet y telefonía móvil. Ninguna de ellas está afiliada a AUDAP, no ofrecen servicios integrales y todas son de capital nacional.

## EL PROCESO DE TRANSNACIONALIZACIÓN

En 1986, el 31,5% de los grandes grupos económicos uruguayos, considerando como tales a conglomerados que poseyeran al menos una empresa con activos por un valor de más de tres millones de dólares y que además tuvieran sus actividades diversificadas, estaban asociados a capitales extranjeros. Cuanto mayor era el grupo económico, mayor era su grado de asociación; así, de los grandes grupos, el 50% ya estaba asociado. En paralelo hubo un retroceso en la instalación directa de empresas extranjeras, e incluso algunas se retiraron del mercado (Stolovich et al., 1987, p. 84). El retiro de las mismas se explica, como ya se indicara, porque al alcanzar las mul-

tinacionales dimensiones globales, el mercado uruguayo se volvió poco significativo, razón por la cual les era más conveniente asociarse con grupos nacionales. En el ámbito publicitario, JWT, llegada al país en 1936, se asoció con capitales nacionales en 1979 cuando su mayor cliente, Ford, cerró su planta de armado en Uruguay; y McCann, en Montevideo desde 1946, habría de vender finalmente sus acciones a inversores locales en 2005.

A partir de 2000, se sumó otro fenómeno, típico de la globalización, consistente en el traslado por parte de las compañías transnacionales de sus sedes regionales y plantas de producción, principalmente a Argentina.

Hasta la década de los setenta, con la excepción de casos muy puntuales, las agencias fueron nacionales. En los años ochenta y noventa se incrementaron las asociaciones con redes internacionales, hecho que también se constata en el resto de América Latina. Básicamente, esto fue consecuencia del proceso que se ha venido reseñando: la compra de las principales empresas anunciantes por parte de transnacionales o de asociaciones de capitales nacionales con extranjeros. Algunas agencias descubrieron que, mediante la asociación, no solo podían seguir manteniendo sus principales clientes, sino que también podían obtener nuevos... o perderlos por decisiones tomadas a miles de kilómetros en casas matrices inalcanzables para otra cosa que no fuera una visita de cortesía (Gascue, 2004, p. 65). Un beneficio lateral para las asociadas fue que estos acuerdos globales dificultaban la posibilidad de escisiones impulsadas por directores de cuentas o incluso creativos que, sustentándose en los clientes que atendían, decidieran abrir su propia agencia, riesgo que siguieron teniendo las nacionales.

A diciembre de 2013 operaban en Uruguay las siguientes redes: DDB, DraftFCB, Grey, Havas, JWT, Leo Burnett, Lowe, McCann, Ogilvy & Mather, Publicis, TBWA y Y&R. En realidad, sin embargo, la concentración es mayor de lo que en una primera mirada parece, si se toma en cuenta que en su mayoría estas redes pertenecen a grupos de comunicación globales: Grey, JWT, Ogilvy&Mather y Y&R al grupo WWP; DDB y TBWA a Omnicom; DraftFCB, Lowe y McCann a Interpublic; Leo Burnett y Publicis a Publicis Group.

En el mercado, las agencias asociadas compiten entre sí, incluso con relación a las de su mismo grupo, pero a la hora de repartir utilidades o pérdidas, las doce agencias asociadas uruguayas solo tienen cinco bolsillos: los cinco bolsillos de los cinco mayores grupos de comunicación a nivel global, y que en algún momento de 2014 serán cuatro, ya que se ha anunciado la fusión de Omnicom y Publicis.

Siguiendo las pautas generales de las empresas locales de mediano porte, las agencias asociadas son gestionadas, tal como lo señalara Stolovich (1989), por personal nacional, y algunas de ellas presentan las características propias de las empresas familiares, en particular en lo referido al relevo en su dirección de los padres por sus hijos.

## CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LAS AGENCIAS ASOCIADAS

### CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Existe consenso general en el sentido de que la primera agencia uruguayana que adoptó el modelo anglosajón y ofreció, además de la intermediación en espacios, creatividad, fue Publicidad, establecida en 1909 y que pronto cambiaría de nombre para pasar a denominarse Publicidad Capurro y Compañía. Esta habría de ser la principal impulsora de la creación de AUDAP, motivo por el cual el primer presidente de la gremial fue Raúl Capurro, hijo de uno de los iniciadores de la agencia (Jano, 2010, p. 41).

AUDAP se fundó en 1946 con los siguientes objetivos: i) contribuir a una mayor profesionalización de la actividad; ii) acordar reglas para regular la competencia por los anunciantes; y iii) estandarizar el cobro de las comisiones.

En los veinte años que van de 1946 a 1966 surgieron y desaparecieron varias agencias, pero el cambio más importante habría de producirse con la llegada de la televisión. Mirado desde el presente, sorprende que las principales agencias de aquel momento comenzaran a declinar comercialmente porque no comprendieron la importancia que la televisión tendría en el futuro de la publicidad. Paradigmático es el caso de Cruz Propaganda, una de las mayores, si no la mayor de los años cincuenta:

–Mire, con la televisión es claro que empiezan nuestros problemas. Nosotros éramos en ese momento una agencia muy idealista...

–¿Y qué es una agencia "idealista"?

–Bueno, no nos importaba únicamente el dinero sino hacer las cosas bien, darle un buen servicio al cliente.

–¿No será que la agencia no acompañó los cambios que comenzaron a procesarse con el auge de la televisión?

–En parte acompañamos los cambios y en otros aspectos no. En esa época se unieron varias agencias en lo que se llamó

Agencias de Publicidad Agrupadas para comprar minutos de televisión a un precio congelado. Realmente se conseguía un beneficio, pero mi hermano no quiso entrar... Hicimos un pésimo negocio con un canal de televisión y por diferencia de cambio y por las características de la economía en aquel momento, perdimos muchísimo dinero. Pagamos lo que nunca podríamos cobrar a nuestros clientes. Tuvíamos que pagar hasta con las máquinas de escribir. (Edith Cruz, en Jano, 1991, p. 84)

Un núcleo de nuevas agencias que comprendió la importancia de la innovación se alió a las emisoras, sin descuidar los otros medios existentes, y en poco tiempo desplazaron a las agencias tradicionales de los primeros lugares en cuanto a facturación. Las dos agencias extranjeras presentes en el mercado (Walter Thompson y McCann Erikson) no tuvieron dificultades en adaptarse, ya que contaban con el *know how* de sus matrices.

La consolidación de la televisión obligó a las agencias a cualificarse, ya que, a la par de tal proceso, surgieron las mediciones de audiencia, la planificación de medios y las investigaciones de mercado. Casi cuarenta años después se plantean nuevos desafíos que, desde la perspectiva de las agencias radicadas en Uruguay, son mucho más complejos que lo que significó la irrupción de la televisión, pero que tienen en común con ese episodio el que ponen en juego la capacidad de adaptación para sobrevivir en el mercado. Son tres estos desafíos contemporáneos: i) el desplazamiento de la planificación de medios desde las agencias a las centrales de medios; ii) el condicionamiento de la creatividad publicitaria al dictamen de las consultorías de mercado; y iii) la pérdida de centralidad de la televisión.

En los países desarrollados, la respuesta de las agencias publicitarias ante el surgimiento de las transnacionales fue sumarse a la tendencia, generando a su vez grupos globales que abarcaran múltiples sectores subsidiarios de la publicidad. Las marcas de los anunciantes devenidas en globales necesitaban de un complejo entramado logístico para seguir siendo viables.

Así como las agencias se constituyeron tempranamente como tales cuando incluyeron entre sus servicios la creatividad, las centrales de medios nacieron en la década de los noventa de la cualificación de lo que hasta esos años era el departamento de las agencias de compra de medios, sector que, por otra parte, entró en un rápido declive. Las centrales ofrecían al anunciante espacios en los medios y la planificación de su inversión. Pronto las agencias uruguayas, asociados o no, habrían de advertir que sus clientes transnacionales operaban con centrales de medios a nivel global: de

hecho, la primera oleada de las centrales que se instalaron localmente pertenecía los cinco grupos transnacionales que en 2013 operaban en el país.

En paralelo, las agencias debían enfrentar la competencia creciente –señalan Miguel y Galimberti (2011, p. 167)– de un nuevo intermediario simbólico en otro de los campos que tradicionalmente habían monopolizado, al cobrar mayor relevancia las consultoras de mercado, que ofrecen servicios no solo como proveedores de consejos estratégicos, sino incluso como evaluadores de las campañas.

Pero estos desafíos son menores con relación a la pérdida de la centralidad de los medios tradicionales. Internet y la telefonía móvil se han convertido en medios de comunicación de masas y su consolidación no solo interpela a las agencias, sino que conmueve a todo el sistema publicitario y a los medios mismos. Eliseo Verón (2009) ubica el desafío en su dimensión más profunda: no se trata meramente de la aparición de un nuevo medio, sino de un cambio estructural del sistema de comunicaciones:

El elemento central de la evolución en curso es que la programación del consumo pasa de la producción a la recepción: en el sector audiovisual de la mediatización, se trata de un fenómeno radicalmente nuevo. Paradójicamente y como consecuencia, Internet hace posible que los “nuevos medios” se parezcan a los viejos de la escritura – el libro y la prensa gráfica: finalmente, las textualidades audiovisuales escapan a la grilla de programas y se transforman en discursividades disponibles en todo momento para el consumidor. (p. 244)

En Uruguay, en 1995 la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL) comenzó a comercializar conexiones a Internet para empresas y domicilios; en setiembre de 2013, el 71% de la población accedía a la misma mediante conexiones fijas o móviles (Radar, 2013).

En el ámbito global, el Programa Adwords contribuye actualmente con más del 95% de las ganancias de Google (50.175 millones de dólares en 2012) (Mediadb, 2014), con el aditivo –un desafío más que incluye también a las centrales de medios– de que los anunciantes no necesariamente deben recurrir a un intermediario para vehicular su publicidad digital.

En este escenario, las agencias asociadas también presentan ventajas: sus estructuras son una réplica a escala local de los organigramas de sus casas matrices; su eficacia productiva es supervisada por estas y, en caso de emergencia o necesidad de derivar inversiones, pueden recurrir a las otras colaterales del Grupo al que pertenecen.

## CONTINUIDAD EN SITUACIÓN DE CRISIS ECONÓMICA

En la segunda mitad del siglo XX y comienzos del XXI, años 1982 y 2002, Uruguay sufrió dos crisis económicas puntuales profundas, ambas en el marco más general de una paulatina caída de los indicadores macroeconómicos a lo largo del período 1955-2003.

Rodolfo Katzenstein, por décadas secretario administrativo de AUDAP, expresó, haciendo referencia a la primera de las crisis:

En aquel momento AUDAP tenía una política nacionalista porque se entendía que las agencias debían ser uruguayas para defender el trabajo nacional. En la década de 1960 había 50 agencias de publicidad afiliadas, y en la siguiente hubo un fuerte desarrollo gremial. Se hablaba de capacitación, de intercambio internacional, pero después del quiebre de la tablita (cotización del dólar), en 1982, hubo un terremoto: cierre, deserción y morosidad de casi la mitad de los socios. Fue una crisis de la que solo salieron los más fuertes. (Katzenstein, en Jano, 2010, p. 61)

El testimonio de Katzenstein tiene, a nuestros efectos, un especial interés, porque: i) pone en evidencia la especial sensibilidad de la industria publicitaria a las crisis económicas; ii) manifiesta que la vocación original de AUDAP era defender a las agencias nacionales, lo cual va a contrastar con lo que realmente habría de suceder con el transcurso del tiempo; y iii) su relato describe lo que había de ocurrir en el seno de AUDAP, casi como un calco, en los años 2002-2003.

La crisis de 2002 iba a ser mucho más letal aún: cierre de bancos (el sistema bancario perdió el 48% de los depósitos), depreciación de la moneda (93,7%), parálisis del sistema productivo (el PIB cayó 11%), aumento exponencial de la desocupación (22%), baja del salario real (10,9%), saqueos a supermercados en la periferia de Montevideo (37% de la población bajo la línea de pobreza). Las reservas del Banco Central pasaron de 3.100 millones a 772 millones de dólares (Luppi, 2012). La contención de la quiebra de más bancos, incluidos los estatales, y la no caída en situación de *default* del país, se logró con la obtención de un préstamo de 1.500 millones de dólares otorgado por el Tesoro de Estados Unidos (Steneri, 2011, p. 13), hecho que marca, una vez más, la acotada dimensión de la economía uruguaya, incluso a escala regional.

Esta situación impactó a la industria publicitaria, provocando cambios estructurales que pusieron en evidencia los factores más relevantes que habrían de determinar que algunas agencias permanecieran en

el mercado y otras no. Más de la mitad de las agencias nacionales debieron cerrar sus puertas en el período 2002-2003. En vísperas de la crisis operaban sesenta agencias que cumplían con los requisitos estatutarios de AUDAP; trece de ellas estaban asociadas a redes internacionales, a las que se debe sumar la oficina local de McCann, todavía extranjera, totalizando así catorce con diversos grados de participación de capital internacional. Las 46 restantes eran nacionales.

En 2004, AUDAP habría de contar con 33 agencias afiliadas, a las que se les debe agregar una que temporalmente se desafilió, pero que cumplía con los requisitos estatutarios, siendo entonces 34 las agencias activas en el país. De ellas, 12 eran asociadas (nuevamente se ha incluido a McCann en este grupo). Las 22 restantes eran nacionales (se han incluido las tres del Interior). Con sede en Montevideo, y por tanto con cobertura nacional, quedaron las 12 con capital mixto y 19 con capitales nacionales solamente. La sobrevivencia de las del Interior se explica porque, al tratarse de agencias que se desempeñaban en mercados locales pequeños, pudieron reducir, con éxito, sus estructuras a su mínimo operativo. Dos asociadas (BBDO y Bates) también debieron cerrar. BBDO entró al mercado con la expectativa de obtener las cuentas alineadas internacionalmente con la red, pero se encontró con que estas ya estaban consolidadas en el resto de las agencias pertenecientes al Grupo Omnicom; y Bates siempre había sido, por su facturación, el eslabón más débil de este sector.

El balance de la crisis indica que fueron más robustas las agencias asociadas: la probabilidad de superar la crisis para el sector de asociadas fue 0,84 y para el sector de las nacionales, 0,47. Entre las nacionales, las más afectadas fueron las que poseían carteras altamente dependientes de empresas locales medianas o pequeñas, o carteras muy volátiles, o aquellas que tenían una organización interna anticuada, cuya falta de eficacia había podido pasar inadvertida por la relativa prosperidad anterior.

En 2004, la situación de algunas de las nacionales que subsistieron seguía siendo incierta, pero dentro de este conjunto es interesante el papel de las agencias que nacieron precisamente en 2002 y 2003, y que en parte sustituyeron a las que cerraron. Estas agencias son llamadas en el medio "agencias de la crisis", no solamente porque algunas se conformaron con los restos del naufragio de las agencias quebradas, sino —y esto es lo más importante— porque nacieron con estructuras adecuadas a la contingencia: personal reducido, pero altamente cualificado.

**ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CLIENTES**

El análisis de la estructura de las carteras de clientes de cada sector, cuya fuente fueron las carteras registradas por cada agencia en AUDAP, planteó dificultades que nos obligaron a tomar ciertas decisiones para realizar el relevamiento. En primer lugar, se debió dirimir, a diciembre de 2013, qué marcas y empresas eran representaciones directas de una transnacional y cuáles eran solamente distribuidas por importadores, ya que su grado de compromiso con una red publicitaria internacional es distinto. También se debió definir un criterio para proceder ante el caso de las empresas que dividen sus marcas entre diversas agencias, casos en los que se las contabilizó como un cliente individual para cada una de ellas, haciendo primar la idea de marca sobre la de empresa. No se contabilizaron aquellas situaciones en las cuales una agencia estaba únicamente a cargo de las acciones de *marketing* directo, ya que seguimos aplicando el concepto de incluir solamente los servicios de carácter integral.

Hechas estas precisiones, a fines de 2013, el 55% de los anunciantes de las agencias asociadas, tomadas como un conjunto, son transnacionales, y el 27% de la cartera de las nacionales es del mismo tipo. Si se tomara en cuenta la facturación de las transnacionales, la diferencia sería seguramente aún mayor en beneficio de las asociadas.

A nuestros efectos, se debe considerar que, por razones históricas, las empresas estatales tienen un peso muy fuerte en la economía uruguaya, con inversiones publicitarias –en el caso de algunas de ellas– comparables a las que hacen en el país las principales transnacionales. En lo que se refiere a las cuentas de estas empresas, ellas componen el 3% de la cartera de las asociadas y el 5% de las nacionales. Este hecho explica, en parte, la permanencia de algunas agencias nacionales en el mercado, en particular cuando tienen más de una cuenta estatal. En contrapartida, estos anunciantes, desde la perspectiva de las agencias, son inestables, ya que por razones legales deben licitar periódicamente sus cuen-

tas publicitarias, y en algunos casos la dilucidación de estos llamados no es ajena a factores políticos.

De todos modos, se debe señalar que en números absolutos, al presente, las cuentas estatales tienden a ser atendidas mayoritariamente por agencias nacionales.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Las agencias asociadas tienden a tener estructuras organizativas internas más modernas que las nacionales. Los organigramas de las primeras son sugeridos, cuando no impuestas, por la red, hecho que facilita su calidad de interlocutor con las empresas internacionales. Un ejemplo de ello es el rol de los planificadores estratégicos pertenecientes a las agencias, los cuales pueden ser parte o no de las áreas de cuentas, y que se convierten frente a los anunciantes y las consultoras de mercado en interlocutores válidos.

En contraparte, algunas agencias nacionales arrastran estructuras anticuadas, poco rentables, que llevan a que ante la pérdida de un anunciante importante entren en crisis y se vean obligadas a reducir su personal.

**RESUMEN DEL PROCESO**

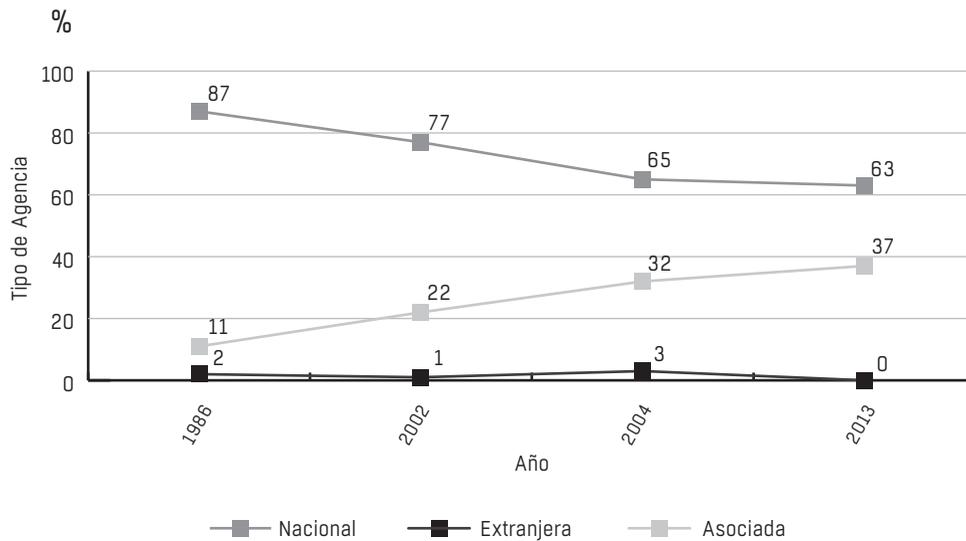
Para dar una idea de las dimensiones del universo que estamos analizando y a la vez realizar comparaciones a partir de una base común, se presenta, en carácter de resumen, un cuadro que ilustra sobre la evolución de la relación entre el sector nacional de agencias y el asociado (Tabla 1). El criterio para la elección de los años fue el siguiente, para cada caso: 1986, a cuarenta años de la fundación de AUDAP; 2002, año de la crisis; 2004, año en el cual comienza la recuperación económica; 2013, escenario actual. Además, 1986 es el último que abarca la investigación de Stolovich, Rodríguez y Bértola (1987) que nos ha servido como guía; y en el plano político, ese año completaba su primer año de gestión Julio María Sanguinetti, el primer Presidente constitucional luego de la caída del gobierno *de facto*. El corte 2002, 2004 nos da una idea de la profundidad de la crisis y de la capacidad de continuidad de cada sector.

Tabla 1. Tipo de agencia por año (casos y porcentajes)

Tipo de Agencia	1986		2002		2004		2013	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Nacional	41	87	46	77	22	65	20	63
Extranjera	1	2	1	1	1	3	0	0
Asociada	5	11	13	22	11	32	12	37
TOTAL	47	100	60	100	34	100	32	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Tipo de agencia por año (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con base en Archivo de AUDAP y Comunicación Publicitaria.

Una primera mirada permite confirmar las tendencias que ya se configuraban en los apartados anteriores:

- El porcentaje de agencias asociadas ha ido aumentando constantemente: pasó en 27 años del 11% al 37%. De hecho, si dejáramos de lado las tres del interior del país, en 2013 el 46% de las agencias del área metropolitana con proyección nacional eran asociadas.
- En vísperas de la crisis de 2002, el 77% de las agencias eran de capitales nacionales; dos años después quedarían reducidas al 65%.
- De 2002 a 2013, el total de agencias se ha reducido casi a la mitad, ya que pasó de 60 a 32. Si consideramos más fiables los números correspondientes a la etapa en la cual la economía del país se estabiliza y crece, igualmente el número de agencias sigue reduciéndose: 34 en 2004, 32 en 2013.
- Finalmente, en 2013 ya no hay operando en el medio ninguna agencia de publicidad que sea en su totalidad propiedad de una red transnacional.

El Gráfico 1 permite visualizar la tendencia presentada en el Tabla 1, pero solo se presentan, para una mayor claridad, los porcentajes comparados por cada año elegido.

Este panorama hace pensar, incluso, que la posición ocupada por el conjunto de las agencias asociadas actúa como una barrera para el desarrollo de las nacionales, ya que las primeras poseen las carteras más

rentables y ya están presentes en el país los principales megagrupos globales con su correspondiente diversificación de servicios, destacándose en particular sus centrales de medios.

### CONSIDERACIONES FINALES

La tendencia a la concentración, que nada parece indicar que se vaya a revertir, tiene su base en los siguientes atributos de las agencias de capital mixto, nacional y extranjero, los que a su vez están entrelazados en forma sinérgica:

- capacidad de innovación;
- capacidad de superar las crisis económicas recurriendo en esos periodos a la subvención económica o al apoyo logístico de la red;
- calidad de la cartera de clientes como resultado de los acuerdos entre la casa matriz y sus principales anunciantes internacionales; y
- posesión de estructuras organizativas modernas, entendiendo como tales la más adecuadas para desempeñarse en un mundo globalizado.

El continuo aumento del porcentaje de agencias asociadas que se constata en Uruguay podría interpretarse como el indicador de un creciente bloqueo que está afectando el desarrollo de las agencias netamente nacionales y que incluso estaría impidiendo que, en general, puedan alcanzar un volumen de

negocios significativo. A diciembre de 2013, el 37% de las agencias eran de capital mixto, cuando en 1986 representaban el 11%. Si se toma solamente el conjunto de las agencias que alcanzan con su producción una cobertura nacional –es decir, si se dejan de lado las de alcance regional–, el porcentaje de asociadas se eleva al 46% del total.

Pero, en realidad, la concentración de la propiedad en Uruguay es mucho mayor de lo que parece a primera vista, dado que tras las redes de agencias, aparentemente independientes entre sí, están los megagrupos propietarios de varias de ellas y que controlan una parte sustancial del negocio a escala mundial: WWP, Interpublic, Omnicom y Publicis, habiendo estos dos últimos anunciado su fusión, por concretarse en 2014. A fines de 2013, la sumatoria de estos megagrupos los convertía en propietarios de once de las doce agencias asociadas existentes.

En este sentido, la estructura parece haberse consolidado: los principales megagrupos ya están en el país, y sus agencias asociadas poseen perfiles modernos y las carteras de anunciantes más fuertes. A la mayoría de las agencias nacionales solamente les queda disponible la periferia del mercado, zona en la que se captan cuentas menores o precarias. En este escenario, los únicos cambios esperables en lo inmediato serían los resultantes de adquisiciones o fusiones.

Otro hecho que refuerza la idea de que el sistema uruguayo de agencias se encamina a una situación de bloqueo en cuanto al crecimiento del número de agencias, es que mientras los indicadores macroeconómicos del país presentan tendencialmente un crecimiento apreciable, la cantidad total de agencias que ofrecen servicios integrales ha disminuido en forma consistente, a costa de las nacionales.

La inversión extranjera directa (IED) en Uruguay se multiplicó por tres entre los años 2005 y 2012, pero no alcanzó al sector de la publicidad. Sin embargo, más allá de este hecho, la actual estructura publicitaria, tarde o temprano, deberá enfrentar el principal desafío que afecta tanto a las agencias asociadas como a las nacionales y que ya comienza a configurarse en el escenario: la creciente pérdida de centralidad de los medios tradicionales.

Vimos cómo a fines de los años cincuenta y comienzos de los sesenta, la falta de adaptación a la televisión por parte de las agencias uruguayas más antiguas fue un factor determinante de su decadencia y cierre, hecho que desde la perspectiva del presente nos puede parecer sorprendente, pero que en su momento generó incertidumbres no siempre bien resueltas. Es válido preguntarse, entonces, si la próxima década no será testigo de la declinación de las que no se adaptan a la banda ancha. Google, en vertiginoso crecimiento como empresa publicitaria, es quizá la más clara advertencia de la clase de futuro que se avecina.

## REFERENCIAS

- AdLatina. (2014). *Latinoamérica fue la región donde más creció la inversión publicitaria*. Disponible en <http://bit.ly/1mA8QQ9>
- Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP). (2014). *Agencias Asociadas*. Disponible en <http://www.audap.com.uy/>
- Banco Mundial. (2014). *Uruguay, panorama general*. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, Gerencia de Asuntos Internacionales. (2013). *Inversión extranjera directa en Uruguay*, Montevideo. Disponible en <http://bit.ly/UFHuyw>
- Comunicación Publicitaria* (1989-1999). Montevideo, revista mensual.
- Gascue, A. (2004). *Para entrar a la publicidad del siglo XXI*. Montevideo: Licenciatura en Ciencias de la Educación (LICCOM), Universidad de la República, Uruguay.(UdelaR). Disponible en <http://bit.ly/Vd546i>
- Jano, A. (1991). *Historias de publicidad*. Montevideo: Comunicación Publicitaria.
- Jano, A. (2010). *Publicistas. Historias y memorias*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- Llambí, C. & Rama, M. (2013). *La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya. Informe 2013*. Montevideo: CINVE Consultora. Disponible en <http://bit.ly/1pf8aUC>
- Luppi, C. (2012). *Las causas ocultas de la crisis de 2002*. *Semanario Voces* [online]. Disponible en

<http://www.voces.com.uy/articulos-1/lascausasocultasdelacrisisde2002porcarlosluppi>

Mattelart, A. (1991). *La publicidad*. Barcelona: Paidós.

Mediadb (2014) *Mediandatenbank*. Disponible en <http://bit.ly/1pyaIc8>

Miguel, P. & Galimberti, M. (2011). ¿La creatividad en disputa? En L. Rubinich & P. Miguel (Eds.), *Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires, 2001-2010* (pp. 163-190). Buenos Aires: Aurelia Libros. Disponible en <http://bit.ly/1sBOtHU>

Radar (Grupo). (2013). El perfil del internauta uruguayo. Montevideo: Grupo Radar, Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), Montevideo COMM. Disponible en <http://bit.ly/1quh5ih>

Steneri, C. (2011). *Al borde del abismo. Uruguay y la gran crisis del 2002-2003*. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental.

Stolovich, L. (1989). *Poder económico y empresas extranjeras en el Uruguay actual*. Montevideo: Centro Uruguay Independiente.

Stolovich, L., Rodríguez, J. M. & Bértola, L. (1987). *El poder económico en el Uruguay actual*. Montevideo: Centro Uruguay Independiente.

Verón, E. (2009). El fin de la historia de un mueble. En M. Carlón & C. Scolari, *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate* (pp. 229-248). Buenos Aires: La Crujía.

**SOBRE EL AUTOR:**

**Nombre,** XXXXXXX XXXX XXX XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX XXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX XXXXX  
 XXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX XXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX XXXX XXXXXX XXXXXXX  
 XXXXXXX XXXX XXX XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX XXXX XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX XXXXX XXXX  
 XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX XXXX XXXXXX XXXXXXX