

Características generales del servicio de consultoría en comunicación.

El caso de Colombia

Adriana Marcela Nivia F – Universidad de La Sabana -

adriana.nivia@unisabana.edu.co

Ángela Preciado Hoyos – Universidad de La Sabana –

angela.preciado@unisabana.edu.co

Abstract: En este trabajo se presentan los resultados de una investigación hecha en un grupo de 55 agencias de comunicación en Colombia, que ofrecen servicios de consultoría en el ámbito local e internacional. Uno de los principales objetivos del estudio ha sido el caracterizar este sector, del que hasta ahora se han hecho pocas investigaciones en el país. Para cumplir con lo anterior se ha aplicado una encuesta con 67 preguntas abiertas y cerradas, en las que se han abordado cuatro aspectos: a) información general sobre la empresa; b) servicios y clientes c) entorno del mercado; y d) gestión empresarial. Entre otros aspectos, se encontró que el origen de estas empresas es mayoritariamente nacional, predominan las organizaciones con menos de diez empleados fijos y más de la mitad se apoya en menos de diez empleados indirectos. Los participantes en el estudio concuerdan en que el número de organizaciones seguirá en aumento y continuarán llegando al país los grandes competidores internacionales.

Palabras clave: Empresas de comunicación, agencias de comunicación, consultoría en comunicación, consultoría en comunicación en Colombia.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

1. Introducción

Hasta hace unos años, algunos sectores empresariales en Colombia no tenían muy clara la función que cumple la comunicación para el logro de los objetivos corporativos. Y si bien algunos todavía no los tienen muy claros, se ha venido notando un incremento en el interés por gestionar la comunicación y, sobre todo, porque esta tarea esté en manos de expertos. Poco a poco se ha ido desplazando la idea de que la comunicación en las organizaciones debe estar en cabeza de quienes tienen reconocimiento público como políticos, artistas, personalidades con relaciones y poco conocimiento sobre comunicación, estrategia o empresa, hacia otra que exige formación académica o conocimientos en el área concreta, de parte de quienes trabajan en estos escenarios.

Puede decirse que este cambio ha sido, de alguna manera, resultado de la influencia que las agencias multinacionales han tenido en la gestión de la comunicación en Colombia. El momento de su llegada al país puede asociarse al de la llegada de las compañías norteamericanas que trajeron sus modelos de gestión, entre ellos también el de las relaciones públicas. Ahora bien, durante años las relaciones públicas se ejercieron desde dentro de las organizaciones. La primera agencia de relaciones públicas que existió como tal surgió al interior de la agencia de publicidad Sancho en los años noventa. Con el tiempo estas compañías fueron fortaleciendo esquemas mucho más cercanos a la asesoría y la consultoría en comunicaciones estratégicas. De ahí que hoy en día la empresa de consultoría en comunicación se dedique a recomendar soluciones y mejores prácticas, investigar, diseñar, crear, hacer seguimiento y ejecución de programas, estrategias, planes, medios y actividades de comunicación, desde una concepción vinculada a las finalidades de la organización que la contrata y, con el objetivo de alcanzar resultados planificados con antelación.

Este proceso, sin embargo, no ha sido documentado de manera suficiente, ni se conocen estudios en el país o sobre él, en los que se analicen las actividades que desarrollan o las organizaciones que conforman el sector. De esta manera, el presente trabajo aporta conocimiento sobre funcionamiento de

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

estas organizaciones. La relevancia del mismo está dada por el hecho de que hoy se les reconoce como actores relevantes en el ámbito informativo nacional, que participan en la construcción de la agenda pública, porque cada vez su trabajo tiene más incidencia en los medios informativos y en la generación de estrategias y contenidos para entidades de todo tipo, en el afán de ampliar la comunicación con grupos de interés cada vez más diversos.

2. Contexto económico

A los elementos mencionados se suman otros que han incidido en el crecimiento del sector, como son la flexibilidad laboral, que ha facilitado la contratación por horas y la figura del empleado free lance, el trabajo por proyectos, que se facilita en el campo de la comunicación, la consolidación de nuevas formas de sociedad comercial respaldadas por la ley y el hecho de que cada vez llegan al país nuevos competidores internacionales que prestan servicios en comunicación para las organizaciones, lo que impone a las entidades locales forjar una ventaja competitiva fuerte y diferenciadora.

Las organizaciones colombianas han vivido, entre 1990 y 2010, cambios en diferentes aspectos, que se iniciaron con la política de privatización de algunas empresas del Estado, la apertura económica hacia el mundo, que tuvo como resultado el incremento en la inversión extranjera, y la mejora paulatina en el orden público, que tuvo como consecuencia un poco más de tranquilidad para los altos directivos, que hizo que cambiaran el bajo perfil en cuanto a su visibilidad en los medios, y la de las empresas que han representado.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Ocede, “Colombia ha tenido un buen desempeño durante la última década, impulsado por la inversión extranjera en general, los tratados bilaterales de libre comercio, junto con las medidas unilaterales que han reduciendo las barreras al comercio, beneficiando la inversión extranjera”(2015, p.4).

Este crecimiento ha traído consigo mejoras sociales, como es el descenso del índice de la mitad a un tercio de la población que vive por debajo de la línea de la pobreza. También, las negociaciones de paz entabladas recientemente entre

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

el gobierno y los grupos armados podrían poner fin a décadas de violencia y momentos de incertidumbre sobre la seguridad y el orden público a nivel nacional. Sin embargo, como también afirma la Ocede, “es necesario adoptar políticas para mantener el crecimiento. Se necesitan inversiones fuera del sector de recursos naturales para crear empleos formales y reducir los elevados niveles de desigualdad del ingreso. Sin olvidar el fortalecimiento de la seguridad” (2015, p.7).

La transformación del entorno empresarial exige a las compañías locales establecer actividades de comercio con países más ricos y competir con mercados externos. A este contexto se suma la importancia que se da a las comunicaciones estratégicas como una vía para “generar soluciones creativas con el fin de gestionar mejor su reputación, lo cual dinamizó el mercado”. (Jimeno, entrevista personal, 2014, julio 14)

Las agencias multinacionales que hacen presencia en Colombia son Burson Marsteller, del grupo WPP, que está en el país desde 1997; las agencias Ketchum Conexiones y Porter Novelli, que iniciaron actividades en Colombia en el año 2000 y que hacen parte del grupo Omnicom; la española Llorente y Cuenca, que también aterrizó en 2000; la inglesa FTI Consulting, que compró en 2007 la agencia local Gravitas; NewLink Group, que en 2005 adquirió G C Comunicaciones Estratégicas; Hill & Knowlton inicia su presencia en el 2010 y las últimas en llegar son Atrevia en el 2012 y en el 2015 Edelman, al comprar la agencia colombiana, Position Comunicaciones Estratégicas SAS.

En cuanto a las empresas locales que más facturan, están Dattis Comunicaciones, Jimeno & Asociados, Medios Millenium, High Results, GJ Comunicaciones y Mediática Comunicaciones. A la cabeza de éstas aparecen ejecutivos que provienen del mundo de la administración, la publicidad o el derecho o bien, algunos periodistas reconocidos.

La compra de empresas de consultoría local por parte de grupos de comunicación comercial, ha sido visto por algunos (Wilcox, 2001) como natural, por cuanto la tendencia es integrar diversas disciplinas de comunicación para poder ofrecer mensajes coherentes y articulados sobre una misma entidad. Otra razón es, simplemente, que estos grupos de comunicación consideran

atractiva la inversión en empresas de comunicación en las organizaciones, dado que el negocio publicitario ha mostrado un estancamiento en los últimos años (Preciado, 2005).

3. Metodología

Dada la inexistencia de información consolidada sobre el número de agencias que existe en el país, los servicios que prestan y las cuestiones asociadas a sus modelos de gestión, esta investigación ha tenido un carácter exploratorio y descriptivo.

Se logró identificar 129 agencias, a las que se invitó a participar en el estudio. Se obtuvo respuesta por parte de 55 de ellas, las cuales aparecen en la Tabla 1 y constituyen un 42,5% de la población invitada a participar en el estudio. La herramienta elegida para obtener información fue la encuesta, dadas las posibilidades que ésta ofrece de abordar un grupo más numeroso de preguntas, conducentes al propósito de caracterizar el sector. El cuestionario estuvo compuesto por 67 preguntas en las que se indagó por el tamaño de las empresas, en términos del número de empleados, las sedes con las que cuentan y la cantidad de clientes que atienden, así como los servicios que ofrecen, las razones por las que las contratan, los factores que inciden en su crecimiento y el grado en el que la comunicación ha empezado a incorporarse a la gestión global de organizaciones de diverso tipo en el país.

Como se expuso anteriormente, la investigación se dirigió a las empresas de consultoría de comunicación en Colombia. Esta definición descarta a las que se ocupan únicamente de prestar servicios de community manager o de generar contenidos. Se apuntó a las que acompañan a los clientes a definir su estrategia de comunicaciones, que tienen una permanencia mayor en el tiempo, resultados financieros significativos y un portafolio de clientes importante. Las agencias que hacen parte de la muestra se relacionan en la Tabla 1.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Tabla 1, con la muestra de agencias consultadas

ABC Estrategias	Fabiola Morena	New Link Comunicaciones Estratégicas
Acceso Directo Asociados Ltda.	Feedback comunicaciones estratégicas	Opción, Imagen & Medios
Actio comunicaciones	Free Press Divulgación en medios Ltda.	Padua Comunicaciones
Aljure & Ocampo	FTI Consulting	Patricia Amaya ComunicacioneS
Avant Garde	Giomar Jaramillo Comunicaciones	Plat Comunicaciones
Brújula Comunicaciones	Grupo 13	Position Comunicaciones
Burson - Masteller Colombia	Grupo Holística	Raquel Sofía Amaya Comunicaciones
CMS Communication and Marketing Solutions	High Results	Sensoria Consultores en Comunicación Ltda.
Compass Porter Novelli	Hill & Knowlton	Sentidos Comunicaciones
Comunicación 360 grados	Icono Comunicaciones	Síntesis Comunicaciones Ltda
Comunika Relaciones Públicas & Mercadeo	Image & Press	Stampa Imagen medios y Comunicaciones Ltda.
Corporativa Comunicaciones Estratégicas	Inforpress (Atrevia)	Strategic PR Group
Cube Comunicaciones	J Torres Consultores	Táctica & Estrategia Ltda
Dattis Comunicaciones	Jimeno & Acevedo Asociados	The Line Group
DDB Worldwide Communications Group Inc. Colombia	JWT	Toro Love Comunicación Total

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Dos y medios	Llorente y Cuenca	Vega y Jaramillo Comunicaciones
E - media Comunicaciones y relaciones Estratégicas	Margarita Calle Comunicaciones	Eco Resultores
Mediática Comunicaciones Ltda	Estrategias Asociadas SAS	Medios y difusión comunicaciones

Fuente: Creación propia a partir de la investigación.

Cabe hacer notar que hacen parte de la muestra diez de las agencias que más facturan en el país, de acuerdo con los ranking que publica P&M, la revista que es referencia para el sector de la comunicación en Colombia. Éstas aparecen en la Tabla 2. Como allí se aprecia, el sector mueve cerca de 50 millones de dólares.

Tabla 2. Ranking P& M – 2014

PUESTO	RAZÓN SOCIAL	INGRESOS OPERACIONALES 2013 EN CIFRAS EN MILES DE DÓLARES
1	FTI Consulting	3'511.997
2	Imagen y Relaciones Públicas SAS	2'081,039
3	Dattis Comunicaciones SA	1'937,571
4	GC Comunicaciones Estratégicas	1'616,471
5	Jimeno Acevedo Asociados SA	871,395
6	Llorente & Cuenca Colombia Ltda.	577,022
7	Position Comunicaciones Estratégicas	522,238
8	Mediática Comunicaciones Ltda.	457.683
9	Medios Millenium SAS	400,516
10	Axón Comunicación Corporativa Ltda.	258,332
11	Loyalty Ltda.	235,622
12	High Results Ltda.	228,989
13	Corporativa Comunicaciones Estratégicas Ltda.	146,061
14	Axia Comunicaciones Estratégicas SAS	137,263
15	New Concept Marketing Consulting SAS	66,956

Fuente: Revista Publicidad y Mercadeo, P&M, edición 401, 2014¹.

¹ Datos generados con información de la Superintendencia de Sociedades y de la Superintendencia Financiera. **Cálculos:** Revista P&M. Ranking e indicadores auditados por

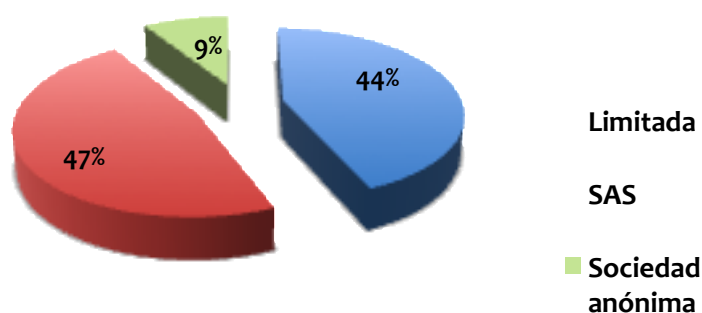
4. Resultados y análisis

a. Tipo de conformación legal, origen, tamaño, antigüedad y género de los directivos

Como se presenta en la Figura 1, el tipo de conformación legal del 47% de las agencias consultadas es la Sociedad por Acciones Simplificada, SAS. Esta es una modalidad de sociedad comercial que existe en el país desde 2008, que facilita la creación de empresas, ya sea personas naturales o jurídicas. Se genera con bajo presupuesto, mediante la suscripción de un documento privado, que ahorra tiempo y dinero en los trámites. La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes y no se requiere la pesada estructura de una sociedad anónima (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008. n.d.).

Un 44% de los consultados señaló que la conformación legal de su agencia corresponde a la de una empresa limitada. Este tipo de empresa se crea mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo 25, quienes responden con sus respectivos aportes. Su tiempo de duración se debe estipular en una escritura pública, lo que genera costos adicionales, si se desea hacer algún cambio. La representación legal puede delegarse en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008. n.d.).

Figura 1. Conformación legal de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración Propia.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

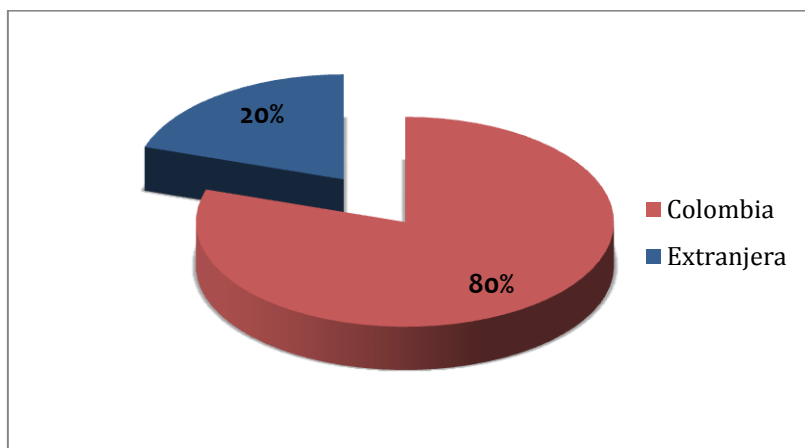
Universidad de La Laguna – abril de 2016

Las facilidades que ha tratado de brindar el Estado colombiano para crear empresas, ha incidido en el sector, pues como muestran los resultados, la mayor parte de las agencias de comunicación que se creó en el país tiene entre 4 y 10 años, es decir, están en el rango de tiempo en el que fue posible crear empresas dentro del modelo de la Sociedad por acciones simplificada.

Generando según datos de Confecámaras², organismo de carácter nacional, entre enero a diciembre del 2009 la creación de 40.701 nuevas sociedades, de las cuales cerca del 45% eran S.A.S., (18.194), mientras que entre enero y agosto de 2010 más del 76% de las empresas creadas son SAS, es decir 24.013 SAS frente a 31.520 nuevas empresas.

Siendo el origen del capital de las compañías de la muestra, en su mayoría, colombiano. Ahora bien, muchas empresas han vendido o han iniciado procesos de afiliación con multinacionales para competir mejor en un mercado que tiende a alcanzar cierta madurez. En la Figura 2 se observa que el 80% de las agencias de la muestra poseen capital de origen colombiano, sobre un 20% con capital internacional.

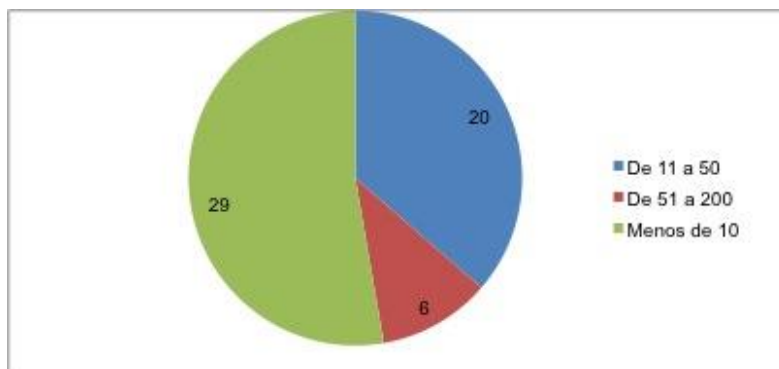
Figura 2. Origen de la agencia



Fuente: Elaboración propia.

² Confecámaras es un organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las Cámaras de Comercio colombianas, entre otras las funciones públicas delegadas por el Estado. Ha trabajado durante más de cuatro décadas de su existencia en función de los intereses generales del sector empresarial colombiano.

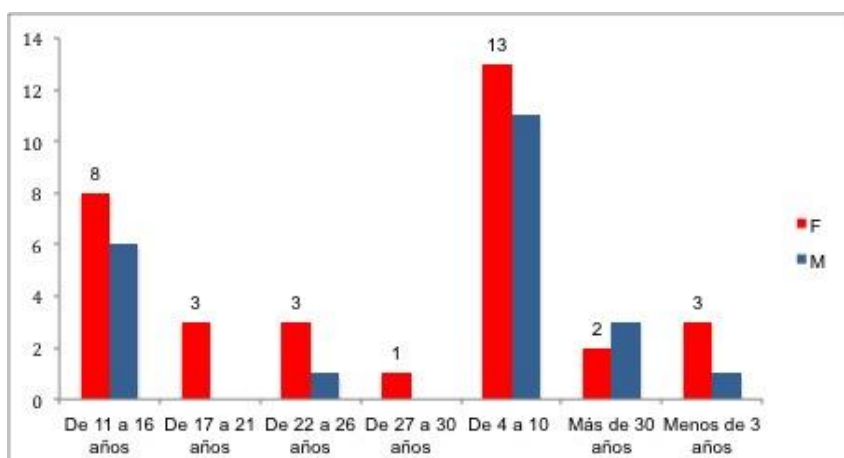
Figura 3. Número de colaboradores directos que posee.



Fuente: Elaboración propia.

Las agencias de comunicación colombianas son muy jóvenes, si se les compara con las de Estados Unidos, donde las primeras surgieron a principios del siglo XX y muchas de ellas, como Hill & Knowlton, aún se mantienen. Como señalan Wilcox et al. (2001), durante la segunda mitad del siglo XX, las relaciones públicas se volvieron indispensables en el desarrollo social, político y económico. En 1950, en Estados Unidos, existían alrededor de 17.500 hombres y 2.000 mujeres profesionales en el área. Hoy en Colombia, el género más representativo es el femenino en comparación con el masculino. En la Figura 4 se establece una relación entre la antigüedad de la empresa y la presencia de mujeres en los cargos directivos de ésta.

Figura 4. Antigüedad de la consultora y género de sus creadores



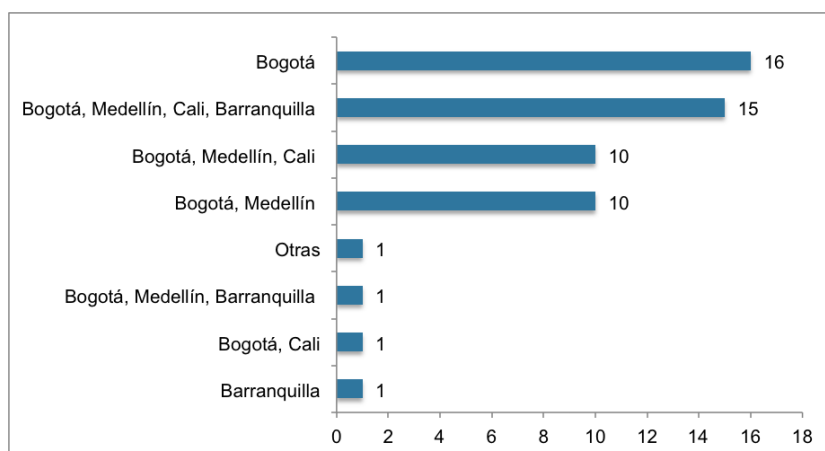
Fuente: Elaboración Propia.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

La presencia nacional es otro de los aspectos asociados al tamaño y a la evolución del mercado. Aparte de Bogotá, que es la capital del país, en Colombia existen otras ciudades importantes en las que se asientan empresas relevantes en el desarrollo productivo, económico y social. La capacidad de consumo en estas ciudades viene creciendo, como señala un reciente estudio de la consultora McKinsey (La República, 2015). En dicho estudio se destaca que “el mayor crecimiento estará en dichas urbes al impactar el crecimiento del país en la próxima década por poseer la solución para muchos hogares que le huyen a las grandes aglomeraciones incontroladas ya descritas. Más aún, si poseen un incremento de su PIB per cápita a mayor ritmo” (Mutis, 2015, n.p). En este sentido, las agencias de comunicación no sólo se asientan en Bogotá, sino que tienen sedes, con personal que allí se ocupa de los servicios, sino además clientes, a quienes se visita de manera periódica, en los casos en los que no se cuenta con una oficina o sede física.

Figura 5. Ciudades donde prestan sus servicios



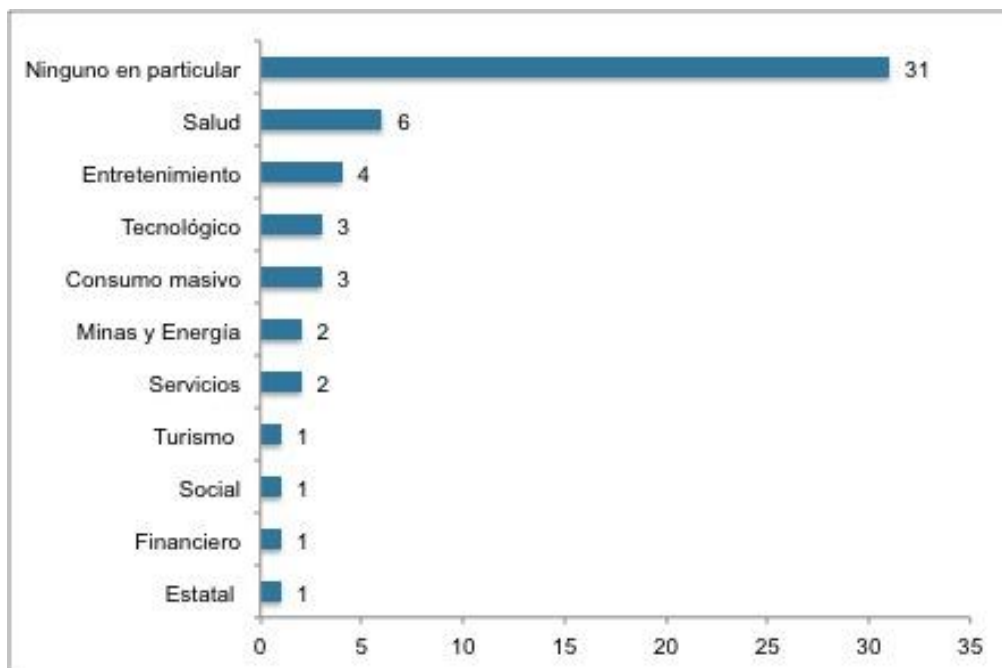
Fuente: Elaboración propia.

b. Servicios que ofrecen

En las Figuras 6 y 7 se observa que una proporción importante de empresas de la muestra ofrece servicios de consultoría de tipo generalista, descrita por Fernández (2005) como aquella que se brinda cuando en una misma organización se integran diversas líneas de negocio y se ofrecen soluciones a empresas en diversos sectores. Difiere de la consultoría estratégica, también conocida como *management consulting*, en la que la oferta de servicios está

asociada a la gestión estratégica en las organizaciones, y de la *consultoría de nicho*, en la que las consultoras desarrollan un alto grado de especialización en soluciones integrales para un sector específico, o bien, en una línea de servicio muy concreta para un mercado multisectorial.

Figura 6. Sector al que dirigen sus servicios



Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior se debe en gran parte al número reducido de personal que se contrata en estas entidades y que impide concentrarse en la atención de un único sector. Dicha situación está acompañada de la posibilidad de que se den crisis en sectores concretos que, en el caso de brindar servicios especializados, dejan a la agencia sin trabajo cuando se decide cortar la inversión en comunicaciones. Pese a ello, el afán en especializarse tiende a ser creciente.

La oferta de los servicios es variada, pero existe un foco particular en la contratación de servicios de relaciones públicas, *free press*, relaciones con medios y organización de eventos, básicamente, porque es el servicio que más demandan los clientes. Este resultado corrobora el obtenido en una

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

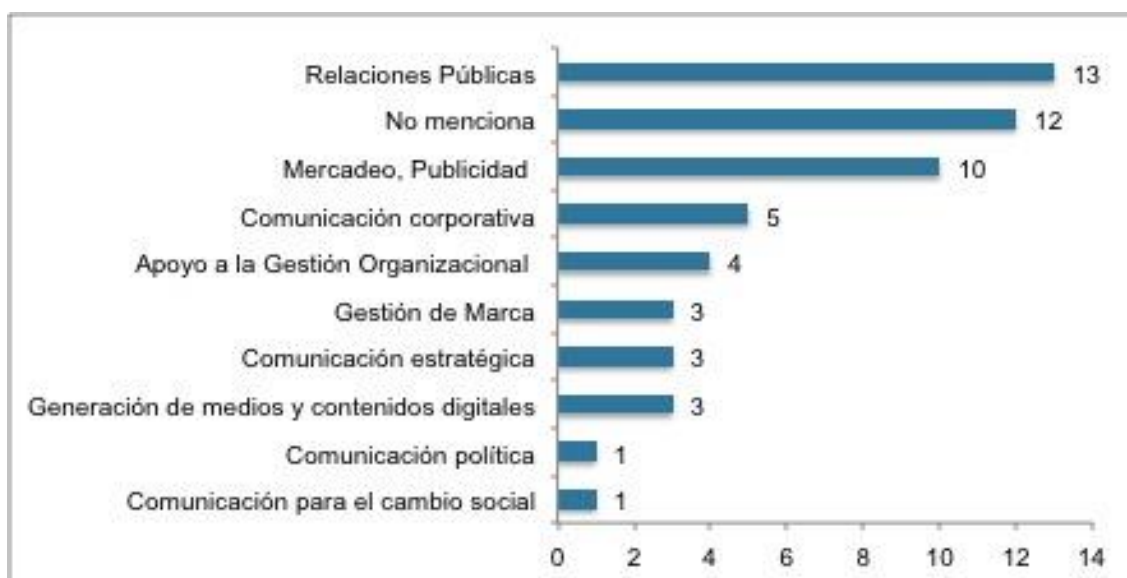
Universidad de La Laguna – abril de 2016

investigación realizada en 2010 en Colombia, en la que se encontró que el 22% de las empresas consultadas contrata asesores externos que prestan sus servicios en relaciones públicas, *free pres*, asuntos de gobierno, de relacionamientos y, eventualmente, de responsabilidad social. En ese mismo estudio se indica que el 8.6% de las empresas abordadas contrata, cada una, a tres consultores contratados por *outsourcing* (Preciado y Guzmán, 2010).

Si bien estas agencias ofrecen muchos otros servicios, sí existe en el país una tendencia a contratarles, de modo mayoritario, servicios de relaciones públicas. De los demás pueden encargarse los profesionales de comunicaciones que trabajan desde dentro de la organización.

Para algunos autores, entre ellos Wilcox et al. (2001), las relaciones públicas pueden abordarse también desde una mirada de tipo corporativo y, de ese modo, abarcan funciones esenciales de la comunicación, pues “...constituyen la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos públicos” (p.3), por lo que podría deducirse que los clientes pueden encontrar en las agencias este tipo de beneficios y, a la vez, porque consideran que agregan valor en términos de visibilidad e ingresos.

Figura 7. Servicio principal que ofrecen a sus clientes



Fuente: Elaboración propia.

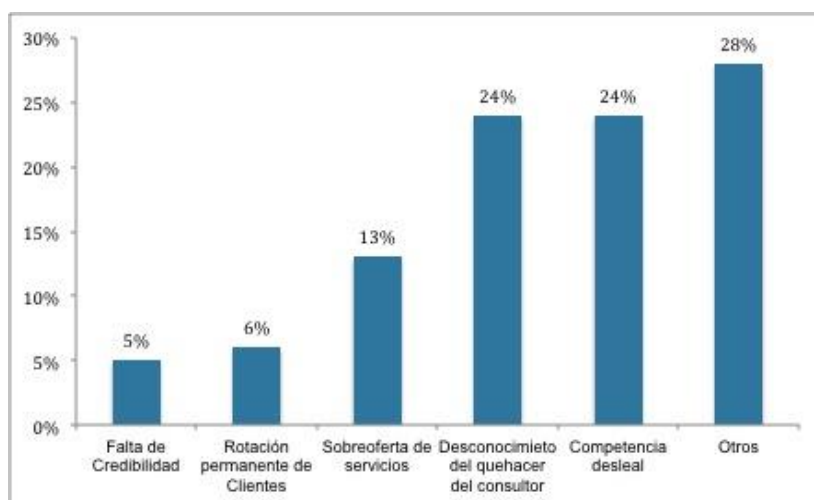
c. Dificultades que enfrentan las agencias

Al consultar a los directivos por las principales dificultades que enfrenta este mercado, aparece con mayor frecuencia el ingreso de nuevas empresas que no tienen experiencia y que, a juicio de muchos, están dañando el mercado, porque ofrecen tarifas bajas. Aparte de ello, señalan que el sector tiene la desventaja de que las barreras de entrada son pocas e ingresan en él personas con formación de periodistas que desconocen el mundo de la consultoría y que no entienden el negocio. Esta situación contradice los avances que ha tenido la industria con la llegada de los holdings mundiales, porque las empresas pequeñas “cobran barato, trabajan sin una metodología, y se dedican a hacer free-press sin una visión de comunicación estratégica”.

En consecuencia, piden que exista una regulación o códigos de ética en el desarrollo de la consultoría en este campo, para que no se afecte más el prestigio del sector.

Un reto que deben enfrentar las consultoras en crecimiento y que deseen liderar el mercado es pasar de publicar informaciones sobre las empresas que las contratan, a ofrecer soluciones estratégicas que, además de la prensa, incluyen relacionamiento con el gobierno, con los accionistas de las compañías y con sus comunidades de influencia. (Dinero, 2012, n.d).

Figura 8. Principales dificultades que enfrentan las consultoras



Fuente: Elaboración propia.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Aparte de la competencia desleal, es preciso señalar una segunda dificultad mencionada por el 24% de los encuestados, consistente en el desconocimiento del trabajo del consultor por parte de los clientes. Este resultado indica que deberán hacerse estudios posteriores para determinar en qué medida los directivos de las organizaciones y quienes contratan a las agencias, consideran que las relaciones públicas son una actividad estratégica.

5. Conclusiones

El crecimiento económico del país ha incrementado la contratación de servicios de empresas de consultoría en comunicación, llamadas también agencias. Una de las conclusiones más relevantes del estudio apunta a que este sector ha venido creciendo en los últimos años gracias a un mejor desempeño económico del país (66%) y al incremento de la inversión extranjera y los tratados de libre comercio (9%), puesto que las compañías multinacionales, al llegar a una región, se apoyan en empresas de consultoría en comunicación estratégica o relaciones públicas. Una tercera razón, si bien es minoritaria, es un mayor reconocimiento de la comunicación, a nivel local y mundial, como recurso estratégico en la gestión de organizaciones de todo tipo (3,6%).

Las compañías multinacionales de diversos sectores, como las agencias de comunicación que les sirven, están interesadas en invertir en países en los que se vislumbra mejora en el desempeño económico, entre ellos Colombia.

Cuando ingresan al país, ya sea de manera directa o por adquisición de una empresa local, las empresas multinacionales de la comunicación impactan de manera positiva en el sector por poseer metodologías de trabajo que obligan a las otras del mercado a buscar la calidad. Pese a ello, se enfrentan a un entorno de bajos precios, en el que no existe una política clara en relación con el ejercicio de las relaciones públicas, lo que se constituye en un aspecto que se debe fortalecer en el país.

No se puede pretender que todas las agencias sean de gran tamaño, pues como demostraron los resultados, muchas de ellas tienen una estructura pequeña, se consideran “boutiques” (servicios orientados a pocos clientes, para atenderlos de manera mucho más personalizada) y enfocan su oferta

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

hacia áreas particulares creadas para servir a las necesidades específicas de clientes de un tamaño medio o inferior que no poseen la misma capacidad de facturación de las compañías más grandes.

6. Referencias bibliográficas

CCB, Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Cree su empresa*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa>

Confecámaras (2010) *Estadísticas Matrículas de Sociedades por Acciones Simplificadas años 2009-2010*. Obtenido de www.confecamaras.org.co

Daude, Ch., De la Maisonneuve, Ch. y Bousquet, G. (2015). *Estudios Económicos de la OCDE, Colombia*. Pdf. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Obtenido de: http://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf

Dinero (2012). *Negocio Millonario*. Revista Dinero 438, np. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/negocio-millonario/154535>

Fernández, A. (2005) *Consultor ¿Por qué no?* Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

Jimeno, R. (2014). Entrevista personal realizada el 14 de julio.

Mutis, S. (2015, February 20). *Las ciudades intermedias y el desarrollo regional*. La Republica. p. n.p. Obtenido de http://www.larepublica.co/las-ciudades-intermedias-%07y-el-desarrollo-regional_222216

Preciado, A. (2005) *Estilo directivo y comunicación interna. Análisis aplicado al sector de las agencias de publicidad en España*. Tesis de grado para optar al título de doctor en Comunicación Pública. Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, España.

P&M. (2014). *Ranking 2014*. Publicidad Y Mercadeo. Edición 401, p. n.p.

Preciado-Hoyos, Ángela, Guzmán-Ramírez, Haydé (2012). *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo*. Palabra Clave.

Wilcox, D. L.; Autt, P. H.; Agee, W. K. y Cameron, G. T. (2001). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson - Addison Wesley.