



Universidad
Rey Juan Carlos

Escuela Técnica Superior
de Ingeniería Informática

**DOBLE GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA Y
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Trabajo de Fin de Grado

**APLICACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
EN UNA PYME: ANÁLISIS DE UN CASO DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR DE LA PUBLICIDAD
EXTERIOR**

Autor: David García Arribas

Tutor: Jaime Prieto Bermejo

Octubre 2024

Agradecimientos

Quiero comenzar agradeciendo a mi tutor, Jaime Prieto Bermejo, por su orientación y apoyo constante a lo largo de este proyecto. Sus valiosos consejos y paciencia han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo, ayudándome a superar los desafíos y a mejorar continuamente.

Agradezco especialmente a los profesionales de Global Media, que me permitieron realizar entrevistas y obtener información clave para la realización del estudio. Sus aportes han sido cruciales para enriquecer el contenido de este trabajo. En especial a Natalia Alonso Galán, cuya aportación ha sido fundamental.

También quiero expresar mi agradecimiento a mis padres, quienes me han brindado su apoyo incondicional durante todo este proceso. Su confianza en mí, sus ánimos y comprensión en los momentos de mayor estrés han sido esenciales para mantenerme motivado.

Por último, quiero dedicar un reconocimiento a todos mis compañeros de clase y profesores que, de una u otra manera, han sido parte de este viaje académico. Gracias a todos por su contribución a mi formación personal y profesional.

Resumen

Este trabajo aborda la transformación digital en el sector de la publicidad exterior. Antes de pasar a analizar el tema en sí, se presenta la motivación detrás del estudio, se ofrece un repaso del estado del arte sobre la materia y se exponen los principales objetivos del trabajo.

El primer bloque teórico define la transformación digital, describiendo sus objetivos y las consecuencias que acarrea. También se hace lo mismo con el concepto de publicidad exterior.

En la sección clave del trabajo, se explora cómo la transformación digital ha influido en el sector de la publicidad exterior, con un enfoque en las estrategias emergentes, como la programática, y ejemplos prácticos de empresas líderes como JCDecaux, Clece ooh y Clear Channel. Estas empresas han implementado soluciones innovadoras, como paneles interactivos y sistemas de análisis de datos, para optimizar sus campañas.

El trabajo concluye con el caso práctico de Global Media, donde se analiza en profundidad su proceso de transformación digital, seguido de una entrevista con un responsable de transformación digital de la compañía, que aporta una visión directa sobre los retos y logros en la implementación de estas nuevas tecnologías en el ámbito de la publicidad exterior.

Palabras clave:

- Transformación digital
- Publicidad exterior
- Programática
- Estrategias
- Innovación

Índice de contenidos

1. Introducción	1
1.1. Motivación	1
1.2. Estado del arte	2
1.3. Objetivos	2
2. Concepto: transformación digital	4
2.1. Conceptualización de la transformación digital	4
2.2. Definición de transformación digital	5
2.3. Objetivos y consecuencias de la transformación digital	6
3. Concepto: publicidad exterior	9
3.1. Conceptualización de publicidad exterior	9
3.2. Definición de publicidad exterior	11
3.3. Objetivos y consecuencias de la publicidad exterior	12
4. La transformación digital en el sector de la publicidad exterior	14
4.1. Estrategias del sector	14
4.2. Programática	16
4.3. Ejemplos prácticos	18
4.3.1. JCDecaux	18
4.3.2. Clece ooh	19
4.3.3. Clear channel	20
5. Caso práctico: GLOBAL MEDIA	22
5.1. Conceptualización de GLOBAL MEDIA	22
5.2. Transformación digital llevada a cabo por GLOBAL MEDIA	23
6. Entrevista con el responsable de transformación digital	25
6.1. Entrevista con el responsable de transformación digital de GLOBAL ESPAÑA	25
7. Conclusiones	31
7.1. Objetivos cumplidos	31
7.2. Futuros trabajos	32

1

Introducción

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio.” Charles Darwin

1.1. Motivación

La informática aplicada a la empresa es importante para las organizaciones, no sólo para crecer sino para sobrevivir en los tiempos modernos. La transformación digital en las pymes es compleja, pero necesaria.

La publicidad exterior la vemos todos los días en la calle, por eso tiene tanto potencial. “La publicidad exterior tiene la capacidad de capturar la atención del público en movimiento.” Stephen King (1975). Es un sector, como muchos otros, que necesita digitalizarse. La imagen de un fijador pegando una publicidad de papel a una valla parece cosa del pasado, aunque sigue siendo una realidad. Por eso la publicidad exterior está viviendo una revolución.

Aplicar la transformación digital en un sector tan competitivo, es completamente necesario para subsistir. La compañía que consiga aplicar este proceso de una forma rápida, efectiva y de manera constante, puede llegar a liderar el sector. “La transformación digital es un viaje, no un destino.” Greg Verdino (2019)

La importancia de la transformación digital en las organizaciones y la manera de hacerla efectiva lo he aprendido gracias a estar cursando el doble grado en Ingeniería Informática y Administración y Dirección de Empresas.

El potencial de la publicidad exterior lo descubrí trabajando en una empresa del sector. En el departamento de Desarrollo de Negocio, donde aprendí la forma en la que debe digitalizarse una pyme para conseguir progresar.

Teniendo en cuenta estos factores, este tema se adapta convenientemente a mi perfil e intereses. La informática aplicada a la empresa combina mis estudios universitarios, y la transformación digital de una pyme de publicidad exterior implica mi experiencia laboral.

1.2. Estado del arte

Existen muchos artículos sobre cómo ha evolucionado el sector de la publicidad exterior, sobre todo hablando de la digitalización de los soportes. La mayoría de estos artículos son de las propias organizaciones de publicidad tratando de explicar las ventajas del sector y cuáles son sus nuevos productos: pantallas digitales, nuevos spots, programática... (Grupo Redext, ClecEooh, Adevinta)

No obstante, en ninguno de estos artículos tratan de explicar y hacer entender cómo han hecho estas empresas para digitalizar, no sólo sus productos, sino todo lo que rodea a la empresa. Parece en muchos casos que la transformación digital es una moda y basta con cambiar algún soporte convencional por uno digital. La transformación digital es un proceso complejo que abarca muchos más aspectos aparte de la digitalización de los productos finales.

Desde hace unos años las grandes empresas están incorporando un departamento de transformación digital. En algunas pymes también hay un responsable de la transformación digital. Están claras las cualidades generales que debe tener una persona en ese puesto (carácter de líder, manejarse con soltura en el mundo digital, conocer la tecnología informática propia de un proceso de Transformación Digital, ambicioso y disruptivo con los objetivos...), pero es un poco ambiguo su trabajo. No hay muchos artículos que analicen y expliquen cuáles son las funciones y el día a día en ese puesto.

En este contexto se planteó el presente Trabajo de Fin de Grado, cuyos objetivos son presentados a continuación.

1.3. Objetivos

Este trabajo tuvo como objetivo general realizar un estudio sobre la aplicación de la transformación digital en una pyme. Este objetivo general fue desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- Profundizar en el proceso de la transformación digital.

- Conocer mejor el sector de la publicidad exterior.
- Descubrir las claves de la transformación digital en el sector de la publicidad exterior.
- Analizar el caso práctico de la transformación digital en una pyme.
- Entender la función del responsable de transformación digital en una pyme.

2

Concepto: transformación digital

2.1. Conceptualización de la transformación digital

Desde la década de 1990, las empresas han experimentado cambios significativos en la manera de hacer negocios y de interactuar en el medio en el que se desenvuelven (Anzola, 2022).

Los cambios en el entorno han dado lugar a la creación de nuevos negocios e industrias, así como a nuevas modalidades de comercio, la disminución de costos en múltiples transacciones, la descentralización del trabajo y las operaciones, y la eliminación de diversos pasos que antes formaban parte de muchas cadenas de producción (Herbert, 2017).

La transformación digital (de aquí en adelante TD) en las organizaciones comenzó con la introducción y la utilización de dispositivos electrónicos relativamente simples, que eran comunes en la era digital en la que vivimos actualmente. Sin embargo, se aceleró significativamente con el avance de la automatización durante la cuarta revolución industrial (Jacobides y Reeves, 2020).

Los procesos de TD plantean desafíos significativos para las organizaciones. Constituyen un proceso de adaptación, reconversión y creación llevado a cabo en el núcleo mismo de las organizaciones, y, por extensión, en la sociedad en general. Este proceso tiene como objetivo aprovechar y emplear las nuevas tecnologías para mejorar los estándares actuales del mercado y del sistema socioeconómico

y cultural global. Se ha convertido en una necesidad imperante para todas las organizaciones, y es esencial para mantener e incluso incrementar su competitividad, así como para garantizar su supervivencia a medio y largo plazo (Nambisan, Mahchrzak y Song, 2017).

La importancia y magnitud de la TD se muestra claramente en estos dos ejemplos:

En una encuesta realizada en 2018 por la consultora Enterprise Strategy Group (ESG) acerca de la transformación tecnológica a directivos de todo el mundo, fue posible identificar que el 96 % de las empresas en el globo están actualmente adelantando algún tipo de proceso de TD (Anzola, 2022).

La Academia de Administración de los Estados Unidos (Academy of Management) informó que hasta el año 2022 publicó 2.274 documentos sobre temas relacionados con las tecnologías digitales y 1.765 en TD en sus revistas científicas de alto impacto (Grodal, Dahl y Chang-Zunino, 2023).

La implementación de la TD en las organizaciones se ve influenciada por diversos factores. En la revisión de la literatura, se observa que el surgimiento de nuevas tecnologías digitales y la evolución de la pandemia COVID-19 a escala global han generado las condiciones propicias para adoptar estas nuevas tecnologías. Estas tecnologías impulsan cambios en los procesos, sistemas administrativos y modelos de negocios, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las condiciones económicas generadas por la pandemia (Barreto y Leomar, 2021).

Un concepto importante acerca de la TD son las tecnologías digitales. Concepto ya mencionado con anterioridad. Son muchas y cada vez son más pero no todas son eficientes en cuanto a la TD de las organizaciones. Las diez tecnologías clave para la TD: Inteligencia artificial, Big data y ciencia de datos, computación en la nube, internet de las cosas, robótica, impresión 3D, tecnologías móviles, blockchain, realidad aumentada y realidad virtual, web social (Anzola, 2022).

2.2. Definición de transformación digital

Como ya se ha mencionado anteriormente son muchos los documentos publicados sobre TD, en consecuencia, también son muchas las definiciones.

(Gong y Ribiere, 2021) revisaron y sistematizaron 134 definiciones de TD, con el objetivo de apoyar a los usuarios en avanzar en la investigación teórica y su aplicación práctica. Ellos definieron la TD como los procesos de cambio fundamental utilizando las tecnologías digitales, para acelerar las transformaciones de los negocios, procesos y competencias, aprovechando estratégicamente los recursos tecnológicos y las capacidades, con impacto en la organización y en la sociedad.

Una definición reconocida es la de (Fitzgerald, 2013): “el uso de nuevas tecnologías digitales (redes sociales, dispositivos móviles, análisis o dispositivos integrados) para permitir importantes mejoras comerciales, como mejorar la experiencia del cliente, racionalizar las operaciones o crear nuevos modelos de negocio”.

(Warner y Wäger, 2019), quienes definen la TD como “un proceso continuo de renovación estratégica que utiliza los avances en las tecnologías digitales para desarrollar capacidades que actualizan o reemplazan el modelo comercial, el enfoque colaborativo y la cultura de una organización”.

Por su parte, (Vial, 2019) expone conceptualmente la TD como “un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad mediante la activación de cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de información, informática, comunicación y conectividad”.

Por último, (Verhoef, 2019) la describe como “un fenómeno de toda la empresa con amplias implicaciones organizativas en el que, sobre todo, el modelo de negocio principal de la empresa está sujeto a cambios a través del uso de tecnología digital”.

La TD de las organizaciones puede interpretarse como una “reconstrucción de los recursos, prioridades y procesos de una empresa con el objetivo de adaptar su propósito a un entorno empoderado digitalmente” (Perkin y Abraham, 2017).

Por tanto, podemos ver como la definición de TD incluye desde la implementación, ampliación o actualización de tecnologías y dispositivos destinados al almacenamiento e intercambio de información, hasta el desarrollo o mejora de productos y servicios digitales. Entre estos ejemplos se encuentran el comercio en línea, la educación a distancia y la consultoría virtual. Este cambio surge de un interés que puede estar asociado, entre otros aspectos, con la necesidad de optimizar los tiempos de producción o entrega, reducir los costos y aumentar los ingresos, adaptarse mejor a las condiciones del entorno y automatizar procesos para mejorar la calidad y la eficiencia, buscando así una mayor competitividad (Anzola, 2022).

2.3. Objetivos y consecuencias de la transformación digital

La TD encierra el potencial de otorgar valiosas retribuciones a aquellas organizaciones que opten por su correcta implementación. Estas retribuciones pueden manifestarse, principalmente, en el aumento de la productividad, gracias a mecanismos como la automatización de procesos. Asimismo, la TD puede proporcionar información más exhaustiva, detallada, oportuna y relevante para la toma de decisiones, mediante el aprovechamiento de plataformas digitales, entre otros medios

(Anzola, 2022).

No obstante, un proceso de TD conlleva, por lo general, una serie de modificaciones en la operatividad y el funcionamiento de la organización, y en ocasiones, implica la revisión integral e incluso la redefinición de la estrategia y el modelo de negocio (Anzola, 2022).

La TD está estrechamente vinculada a la estrategia corporativa, con el objetivo de crear valor diferenciado basado en recursos digitales y competencias adecuadas. Desde una perspectiva empresarial, la TD aprovecha la tecnología digital, la información, la computación, la comunicación y las tecnologías de conectividad para alcanzar sus objetivos (Gauthier, Bastianutti y Haggege, 2018).

La tecnología digital, en efecto, ha adquirido un papel central e incluso fundamental en el esquema organizacional. Por consiguiente, es cada vez más común encontrar individuos encargados de gestionar los recursos tecnológicos de la organización, velando por su protección y alineándolos adecuadamente con los objetivos establecidos (Peres, Moreira y Sarmento, 2019).

La TD conlleva alteraciones significativas en los métodos convencionales de realizar las tareas y en los comportamientos individuales. No solo modifica la identidad, la cultura e incluso la biología humana, sino que también plantea la necesidad de considerar los diversos efectos asociados a este fenómeno, tanto positivos como negativos. Además, suscita importantes cuestiones relacionadas con la gestión de la defensa y la seguridad en este nuevo contexto (Herbert, 2017).

La digitalización de la información está generando una profunda transformación en el sustrato del conocimiento humano, así como en nuestros hábitos y costumbres. Tiene gran impacto en nuestras formas de comunicación, entretenimiento y aprendizaje, y, en términos generales, nuestra manera de concebir, existir y actuar en el mundo (Nambisan, Lyytinen, Mahchrzak y Song, 2017).

Esta transformación también lleva a que los diferentes participantes sociales se relacionen con objetos que, a diferencia de épocas anteriores, ahora son inteligentes, funcionan en tiempo real y realizan tareas de forma automática y eficiente. Esto significa que cada vez más personas dependen de estos objetos para llevar a cabo tareas complejas que solían ser responsabilidad exclusiva de los seres humanos (Herbert, 2017).

En el ámbito social, la TD proporciona un sustento fundamental para el bienestar colectivo, al facilitar la educación a distancia y la prestación de servicios de salud mediante plataformas digitales. Esta dinámica también impulsa la digitalización de sectores laborales, financieros y comerciales, promoviendo así el desarrollo sostenible. Además, estimula la productividad en las cadenas de producción industrial y comercial al introducir nuevos modelos de comunicación e interacción, así como al fomentar la innovación en productos y servicios. La ges-

ción eficiente de recursos y capacidades facilita el acceso a mercados y promueve la reconfiguración industrial (Wimelius, Mathiassen y Holmstron, 2021).

Este proceso no solo afecta a los países más desarrollados, por ejemplo, en el contexto latinoamericano y caribeño, la digitalización y la economía digital generan innovaciones significativas, respaldando la eficiencia tributaria digital y fortaleciendo la participación ciudadana en la gestión digital, la ciberseguridad y la protección de datos privados. Además, contribuyen al fortalecimiento de la gobernanza en servicios públicos clave, como la educación, la salud, la justicia, la seguridad cibernética, la fiscalidad y el comercio. Las nuevas tecnologías digitales están generando cambios profundos en los entornos sociales y organizacionales, transformando paradigmas y teorías establecidas (CEPAL, 2021).

Las estructuras empresariales más arraigadas han sido eclipsadas por las emergentes empresas digitales de rápida expansión, y como consecuencia, han experimentado contratiempos. “Los directivos de muchas organizaciones han reconocido que la respuesta a los desafíos de la TD determinará el éxito o el fracaso futuro de sus empresas” (Lichtenthaler, 2020).

La TD, en última instancia, plantea desafíos significativos para los individuos que influyen en el entorno organizacional en términos de sus interacciones diarias, métodos de comunicación y colaboración, así como sus formas de aprendizaje y adaptación al entorno circundante. Además, esta transformación lleva a estos individuos a cuestionar la validez, relevancia y adecuación de sus habilidades, destrezas, capacidades y competencias, convirtiéndolos en una valiosa fuente de datos de diversas índoles. Esta evolución convierte su información en un recurso genuinamente preciado y, al mismo tiempo, plantea profundas cuestiones éticas, políticas y económicas relacionadas con la privacidad y el control sobre su comportamiento (Anzola, 2022).

3

Concepto: publicidad exterior

“La publicidad exterior tiene el poder de transformar los espacios urbanos en galerías de arte pública”. Banksy

3.1. Conceptualización de publicidad exterior

En épocas anteriores, el ser humano se contentaba con lo esencial para cubrir sus necesidades. Recurría al agua de pozos, fabricaban las telas con las que confeccionaban las vestimentas para toda la familia, y se consumían los productos provenientes de la propia huerta. El individuo contemporáneo se enfrenta a nuevos dilemas: ¿Qué producto adquirir entre una amplia gama? ¿Qué marca de agua es óptima? ¿Qué prenda de ropa resulta más atractiva? A estas y otros interrogantes del consumidor debe responder la publicidad (Erickson, 1989).

La publicidad tiene como finalidad informar a una o varias personas acerca de un producto o servicio a través de un anuncio, con el propósito de alcanzar un objetivo (Erickson, 1989).

En nuestro contexto actual, en este paradigma económico fundado en la interacción entre la oferta y la demanda, el consumo emerge como el motor que vitaliza el entramado económico, sin el cual este no podría subsistir. Por consiguiente, la publicidad se vuelve objeto de atención desde diversas perspectivas, más allá de la estrictamente económica (Quiceno-Castañeda y Arango-Lopera, 2012).

Aunque la publicidad existe desde la antigua Grecia, fue en el siglo XIX cuan-

do comenzó a experimentar un auténtico auge. Con la revolución industrial, la producción de bienes de consumo experimentó un notable incremento. Cada fabricante deseaba demostrar la superioridad de su producto, lo que requería conferirle un nombre y una identidad distintiva. El medio impreso, gracias al crecimiento de la alfabetización y la escolarización, adquirió una relevancia destacada. En los periódicos y revistas, los fabricantes hallaron un medio eficaz para llegar a su audiencia. El cartel también adquirió un papel crucial en este contexto. En poco tiempo, los transportes públicos se convirtieron en eficaces medios de difusión publicitaria en movimiento (Sanchez, 1982).

Asimismo, numerosos centros de arte y museos consideran la posibilidad de exhibir obras artísticas en espacios exteriores, reconociendo el potencial que este tipo de publicidad encierra (García Alarcón, 2018).

Es importante recordar la obra de Ramón Casas y sus carteles publicitarios para marcas como Anís del Mono o Codorníu, así como los carteles republicanos de Josep Renau, quienes representan referentes clave para comprender la naturaleza y el desarrollo de la cultura contemporánea española. Sin olvidar el afamado toro de Osborne de Manolo Prieto que hoy continúa inundando los paisajes españoles (Brihuega, 1995).

Jaime Brihuega escribe: “La silueta del toro de Manolo Prieto ha ido emergiendo en el horizonte, absorta y ajena a sus propias contingencias publicitarias, eucarística en su transubstanciación en trozo metafísico del alma tribal y, a la postre, huérfana de las verdaderas coordenadas umbilicales que la unían a la imaginación y a las manos de su creador” (1995).

Los espacios destinados a mostrar el entramado detrás de una campaña publicitaria son, en cierta forma, tanto el punto final como el más visible. Actualmente, estos canales se hacen visibles a través de redes sociales, Internet, periódicos, revistas, mensajes de texto o correos electrónicos, e incluso mientras escuchamos la radio. Sin embargo, nuestra atención se centrará en los soportes de publicidad exterior ubicados en las ciudades, que destacan como elementos de exhibición artística. Estos espacios se materializan en forma de vallas, mupis, marquesinas, cartelería, pantallas, inserciones en el transporte público, papeleras y otros elementos del mobiliario urbano de una ciudad Baladrón. (Martínez y Pacheco, 2007).

Los medios de publicidad exterior, al hallarse integrados en el entorno urbano, poseen un encanto adicional. Su disponibilidad y su capacidad los convierten en elementos capaces de alcanzar a una amplia audiencia de manera rápida, sencilla y directa (García Alarcón, 2018).

En España, la publicidad exterior (de ahora en adelante PE) cuenta con más de 120.000 emplazamientos. Es necesario diferenciar entre los soportes analógicos y los digitales, los cuales aún son minoritarios: se registran un total de 5.635

pantallas digitales, según la Oficina de Justificación de la Difusión (2021), empresa auditora de datos en PE.

El sector está en desarrollo y, en cuanto a inversión publicitaria en 2021, exterior fue el quinto medio en volumen de inversión (Infoadex, 2022). Según la presidenta de la Asociación Española de PE (AEPE), Maite Rodríguez (2022): “exterior es el cóctel perfecto, el medio con más crecimiento, altísima audiencia y cobertura, líder en eficacia por punto de notoriedad, y que impacta en el mundo real, donde suceden las cosas”.

Uno de estos medios, quizás menos arraigado en el imaginario colectivo que otros de índole más convencional como la prensa, la radio, el cine o la televisión, es la PE digital, más conocida en la industria por sus siglas en inglés Digital Out Of Home (DOOH). Este tipo de publicidad se manifiesta tanto en el entorno urbano como en el interurbano, y su característica principal radica en su presencia en espacios públicos, independientemente de si se encuentran al aire libre o bajo techo (Rolandi, 2022).

Cualquier lugar en la vía pública puede convertirse en un espacio potencial para la inserción de mensajes publicitarios, tanto digitales como analógicos. Más allá de la regulación estatal, la “voracidad de las marcas para encontrar soportes donde anunciarse no tiene límites: farolas, indicadores de tráfico, señales luminosas, tranvías, salas de espera y hasta los peldaños de las escaleras” (García Carrizo, 2017).

3.2. Definición de publicidad exterior

La PE es aquella que se dispone y coloca en espacios tanto públicos como privados, situados fuera de los establecimientos comerciales, con la intención de captar la atención de los transeúntes. A pesar de que se realizan estudios sobre los perfiles de los posibles receptores, se considera que esta forma de publicidad alcanza a un público general, no específico. La PE comprende la utilización de carteles y vallas publicitarias, así como todas las formas derivadas de estos dos medios. Los distintos tipos de PE se pueden categorizar según su emplazamiento, ya sea en espacios de dominio público o en áreas privadas y cerradas (Abdénago, 2019).

Tradicionalmente, la PE se ha considerado un medio publicitario “convencional”. De acuerdo con Ortega (1999), es una de “las manifestaciones más antiguas de lo que en la actualidad conocemos como publicidad” y “el cartel ha sido tradicionalmente el soporte más importante”. No obstante, su evolución en cuanto a soportes y creatividad publicitaria ha impulsado también la reflexión sobre la PE no convencional. Esta categoría, de límites poco definidos, busca atraer la atención a través de formatos impactantes, utiliza cada vez más la tecnología di-

gital e incluye prácticas como la publicidad de guerrilla y la publicidad callejera o ambiental. Además, enfatiza la originalidad o la capacidad disruptiva de una determinada campaña; su habilidad para hacerse visible y destacar en el espacio público (Pedro y Camáñez, 2023).

Los carteles y las vallas, a pesar de que fueron el primer medio publicitario, no han perdido vigencia. Es una publicidad omnipresente, que no cuesta esfuerzo ni dinero al consumidor. Es un medio rápido y efectivo (Valentini, 1982).

Pero la PE también tiene sus inconvenientes. Sus características negativas son: no va dirigido a un público específico, exige la creación de una gran red de espacios de exhibición, limitación a la imagen y un breve texto (Todolí Duque, 1977).

3.3. Objetivos y consecuencias de la publicidad exterior

Vivimos en una era saturada de imágenes, donde los medios de comunicación masiva y la publicidad abruman nuestra cotidianidad. Al reflexionar sobre la intrusión de la publicidad, percibimos su arraigo en nuestra existencia y su influencia en nuestras conductas (García Alarcón, 2018).

Usualmente, la publicidad al aire libre aspira a optimizar la exposición de los anuncios mediante una ubicación estratégica en puntos de interés dentro de las urbes. Sin embargo, también debe afrontar la saturación de estímulos y la acelerada dinámica urbana, lo que conlleva el riesgo de pasar desapercibida (Pedro y Camáñez, 2023).

La PE forma parte del día a día de quienes viven en grandes ciudades de todo el mundo. En ello reside parte de la efectividad de este medio, cuya emisión es continua y no se interrumpe en ningún momento. Basta con que las personas se desplacen de un lugar a otro. A diferencia de la televisión, que se puede apagar, o los anuncios en el periódico, que se pueden omitir, la PE es una forma de publicidad ineludible. Cruzamos por las calles o visitamos cualquier centro comercial inmersos en un pasillo de publicidad que, si bien no es sujeto de toda nuestra atención, de alguna manera la recibimos consciente o subconscientemente (López, 2011).

La creciente presencia y exhibición de la publicidad en el espacio público ha dado lugar a debates y enfoques críticos sobre la “colonización” o invasión de las ciudades y sus espacios públicos. En palabras de Klein (2008), “las marcas se han vuelto [...] más ubicuas e invasoras” y los logos han llegado a ocupar “el centro de la escena”.

El florecimiento de los mensajes publicitarios a los que las personas se ven expuestas cotidianamente ha suscitado serios interrogantes en múltiples esferas de la vida social y académica acerca de los impactos sociales de la publicidad de gran alcance (Quiceno-Castañeda y Arango-Lopera, 2012).

4

La transformación digital en el sector de la publicidad exterior

“La transformación digital es más que poner pantallas” Carlos Barón (2022)

4.1. Estrategias del sector

La PE está experimentando un cambio radical. La revolución impulsada por Internet ha llevado a una notable evolución de este medio. Anteriormente, sus soportes se caracterizaban por su simplicidad; sin embargo, desde una perspectiva tecnológica actual, estos soportes están comenzando a volverse más sofisticados (Folgado, 2014).

Un ejemplo de tecnología digital que ya se utiliza en España lo encontramos en las pantallas con iluminación LED (Folgado, 2014).

Cada vez es más fácil encontrar este tipo de pantallas en centros urbanos, centros comerciales, estaciones o aeropuertos, además de en carreteras que circunvalan las grandes urbes en forma de monopostes led (Folgado, 2014).

Los constantes avances tecnológicos están facilitando la interacción con el usuario promedio, e incluso han llevado a la creación de pantallas capaces de realizar un reconocimiento facial de las personas que se encuentran cerca. De esta manera, es posible difundir mensajes adaptados al público que pasa junto a dichas pantallas. Además, gracias a la tecnología de seguimiento ocular (Eye

Tracking), podemos determinar con precisión si los transeúntes solo pasan al lado de la comunicación, si la miran, y cuánto tiempo lo hacen, permitiendo de este modo un control veraz y casi extremo de la audiencia (Folgado, 2014).

La tecnología DOOH presenta importantes beneficios. Según Kinetic, este medio logra captar un 60 % más de atención que la cartelería impresa; además, según datos de Nielsen, puede generar incrementos en las ventas de hasta un 14 %.. IAB Spain, (2014)

Para el público, las pantallas digitales transmiten exclusivamente sensaciones positivas despertando su interés, y su principal percepción es que transmiten información, seguida de modernidad tecnológica e innovación (IAB Spain, 2014).

Según Folgado (2014) las ventajas que ofrece la tecnología DOOH, son varias:

- o Favorece la comunicación del producto y de la marca.
- o Facilita la emisión y modificación de mensajes en tiempo real.
- o Enriqueciendo la experiencia comunicativa con el usuario y fortaleciendo el compromiso entre este y la marca.
- o Simplificación en la contratación y producción a un costo más accesible.
- o Mejora en la segmentación del público objetivo.
- o Interactividad e innovación inherentes.
- o Aumenta la retención del mensaje.

El desarrollo de la industria de la PE digital trasciende ampliamente el mero incremento en el tamaño, la resolución y la calidad de las pantallas. Detrás de buena parte de los soportes de DOOH a nivel mundial, están funcionando de manera ininterrumpida complejos sistemas de big data e inteligencia artificial que optimizan el poder del medio (Rolandi, 2022).

Además de la industria de la PE, los avances científicos en el ámbito de la inteligencia artificial han logrado un “nivel de madurez que la hace de gran utilidad para las empresas. La acumulación de macrodatos (big data) y la mayor capacidad de procesamiento facilitan el desarrollo de nuevos productos de IA, que mañana serán aún más rentables que hoy” (Bengio, 2018).

En cuanto al mercado en general, se anticipa que la inteligencia artificial permitirá a las empresas incrementar sus ventas, generar mayores ingresos y ofrecer una mejor remuneración a los investigadores que contraten. Con el crecimiento de su clientela, también se amplía la cantidad de datos a los que estas empresas pueden acceder. Y esos datos son una verdadera mina de oro que hace que el sistema sea aún más eficaz (Bengio, 2018).

Particularmente en la industria de DOOH, el potencial del big data y de la in-

teligencia artificial puede ser impresionante por varias razones. Primero, permiten analizar grandes bases de datos antes de colocar cada anuncio, lo cual posibilita predecir el comportamiento de las personas en un lugar y momento específicos. Estas bases de información pueden provenir tanto de las huellas dejadas por los usuarios de dispositivos móviles con conexión a internet que circulan a diario por las ciudades, así como de determinadas imágenes satelitales (cuyo nivel de precisión y actualización es cada vez mayor) y/o de estudios de campo con tecnología punta (Rolandi, 2022).

Una vez seleccionado el lugar para instalar cada pantalla, se colocan cámaras con conexión a Internet que registran en tiempo real el comportamiento de los usuarios, permitiendo responder a diversas preguntas predeterminadas: ¿cuántas personas pasan frente a la pantalla? ¿Cuáles son los días y horarios de mayor afluencia? ¿Qué proporción de personas realmente observa las pantallas y durante cuánto tiempo? ¿Qué expresiones faciales muestran al hacerlo: felicidad, sorpresa, enojo? ¿Qué medio de transporte utilizan? ¿Cuáles son las edades del público? ¿Cuáles son sus perfiles identitarios? (Rolandi, 2022).

En plena era digital, donde la publicidad en línea ha ganado una presencia significativa, la publicidad exterior ha vivido un resurgimiento notable. Este formato de marketing ha evolucionado para satisfacer las demandas cambiantes de los anunciantes (Clece OOH, 2023).

El DOOH ha experimentado un crecimiento significativo en España. La modernización de inventarios de soportes publicitarios y la introducción de nuevos formatos, como las pantallas URBAN LED, han creado oportunidades emocionantes para los anunciantes (Clece OOH, 2023).

Otra de las cuestiones es si existen sinergias entre exterior y publicidad móvil. Desde que se ha empezado a trabajar con tecnología, OOH y mobile están relacionados por varios motivos: la geolocalización y los datos que aporta mobile, que ha adquirido un papel protagonista en la vida de los consumidores en los últimos años (MarketingDirecto, 2023).

4.2. Programática

La publicidad programática es la publicidad digital que se basa en procesos de compra y planificación mediante algoritmos y software. No sólo se recurre a algoritmos para procesar la venta de impresiones, redefiniendo así la figura del planificador, sino que implica la automatización de otros aspectos clave de la publicidad, como la segmentación, la sistematización de perfiles y la gestión de inventarios. El uso efectivo de los datos es distintivo de la publicidad programática, y permite optimizar tanto la planificación precampaña como la segmentación y los análisis post-campaña (Martínez-Martínez, 2017).

Los algoritmos empleados establecerán los términos de la demanda en tiempo real y podrán llevar a cabo la compra más idónea de un espacio publicitario. De esta forma, la adquisición se realizará en función de los objetivos de la campaña establecidos y de los datos definidos en relación con perfiles de usuario, precios, valores u otros parámetros determinados. En esencia, la publicidad programática es la “compra” de espacios publicitarios en distintos dispositivos programáticos para adquirir audiencias específicas (Revoredo, 2021).

El concepto de publicidad programática abarca dos técnicas: la programática directa y la puja en tiempo real (real-time bidding, RTB). Este segundo método es, probablemente, el que se relaciona con mayor frecuencia al término publicidad programática. La RTB se basa en la venta de espacios publicitarios a través de una subasta en tiempo real, lo que significa que se realiza mientras el espacio publicitario y la página web correspondiente son cargados por el usuario. La puja mayor en esa fracción de segundo gana el espacio y publica el anuncio específico para ese usuario, teniendo en cuenta la información personal disponible sobre él recogida por cookies y otras herramientas de seguimiento digital (Busch, 2022).

Las cookies son la mayor herramienta de trabajo de la publicidad programática, ya que con ellas recopilan su mayor activo, que son los datos de perfiles y comportamiento. La publicidad programática nos ofrece una manera de optimizar las campañas de publicidad destinando los anuncios a los perfiles de usuario y comportamiento establecidos (Revoredo, 2021).

La programática y el uso de la data han transformado por completo la publicidad exterior en los últimos años.

¿Qué le reporta la programática a nuestra industria? Escribano (2022): “la flexibilidad, la posibilidad de mejorar el targeting y la optimización multicanal”. Por su parte, Reyes “la posibilidad que ofrece para poder trabajar con distintas fuentes simultáneamente y poder hacerlo crosschannel”.

¿Puede ser la publicidad programática una oportunidad para atraer nuevos clientes a exterior? “Sí, es una oportunidad para atraer a nuevos clientes. Este medio, por parte de la programática, puede atraer presupuestos digitales. Si bien hemos visto un crecimiento en la publicidad online en los últimos años, empezar las campañas teniendo en cuenta el medio exterior tiene mucho impacto en lo que es la compra online y mobile. Un anuncio que se ve en exterior ayuda mucho a establecer la marca, para luego proceder a la ejecución y la modificación del comportamiento del comprador, que ocurre en mobile u online” (Escribano, 2022).

Los crecimientos anuales de la programática en España son fuertes desde hace años, y que se espera alcanzar en un corto período de plazo los niveles del 80 % que se alcanzan ya en otros países como Estados Unidos (MarketingDirecto, 2023).

4.3. Ejemplos prácticos

4.3.1. JCDecaux

Digitalización de gran vía La Gran Vía, reconocida como el principal centro comercial y de entretenimiento de España, ha experimentado una transformación con la instalación de 20 pantallas digitales. Estas modernas marquesinas se han ubicado estratégicamente en puntos de alta visibilidad, logrando así dominar el centro de Madrid con una propuesta de publicidad digital de última generación. Mediante esta iniciativa de digitalización, JCDecaux España busca robustecer su oferta nacional dotando de calidad y dinamismo a este corredor comercial, amplificando el alcance y la voz de las marcas (JCDecaux España, 2023).

La digitalización de la Gran Vía permitirá ofrecer a los anunciantes un producto digital exclusivo, capaz de llegar semanalmente a más de 796.000 personas y de generar más de 26 millones de impactos. Esta nueva propuesta está conquistando el centro de Madrid y redefiniendo el concepto de publicidad exterior en la ciudad. Un aspecto distintivo de esta digitalización es la sincronización de las pantallas, lo cual potencia el recuerdo publicitario y facilita la viralización del mensaje. Con esto no solo han conseguido digitalizar la Gran Vía, sino también crear un ecosistema publicitario inteligente que maximiza el impacto de la publicidad para anunciantes y mejora la experiencia de la audiencia (JCDecaux España, 2023).

VIOOH VIOOH es una nueva plataforma de publicidad DOOH programática con un enfoque conjunto que aumenta la efectividad y la agilidad para los compradores y propietarios de medios (JCDecaux España, 2023).

Desde JCDecaux lanzaron VIOOH Exchange (parte de la plataforma VIOOH), ofreciendo al mercado una solución inteligente de compra programática en exterior basada en cinco pilares: flexibilidad, control, eficiencia, transparencia y alta performance (JCDecaux España, 2023).

Se trata de una estrategia orientada a maximizar el potencial del medio exterior digital, haciéndolo cada vez más relevante, atractivo y efectivo mediante el uso de datos. Esta inversión significa que las campañas pueden perfeccionarse según la audiencia, llegando a ella con precisión milimétrica según la ubicación, día de la semana y hora del día, mostrándoles contenido dinámico en función de esas variables o cualquier otro feed de data relevante para el anunciante (JCDecaux España, 2023).

VIOOH Exchange es una plataforma de Supply Side Platform (SSP) para toda la industria. SSP es la plataforma tecnológica que permite a los editores web y a los propietarios de medios digitales para exteriores administrar su inventario

publicitario, llenarlo con anuncios y recibir ingresos. (Wikipedia, 2024).

La misión es hacer más fácil la comercialización de OOH y más eficiente por medio de herramientas tecnológicas, y ofrecer un mercado OOH premium conectando compradores y vendedores de forma simple y efectiva (MarketingDirecto, 2023).

VIOOH es un mercado global, ya que su plataforma programática está presente en 16 países y sus transacciones programáticas se han lanzado en 11 países, entre ellos, España (MarketingDirecto, 2023).

Otros de los beneficios sobre la compra programática es la experiencia de marca unificada que ofrece al consumidor a través de diferentes canales de una manera alineada y coherente. “Es una forma de comprar y vender de manera más eficiente, ya que muchos de los DSPs permiten comprar multicanal, por lo que la marca puede, a través de un solo punto, acceder a una oferta multicanal. Las campañas están basadas en datos reales que permiten tomar mejores decisiones y permiten la flexibilidad de adaptar la campaña según las cosas cambian” (MarketingDirecto, 2023).

Vision del director general “El sector se está transformando y está cambiando los soportes de papel tradicionales por las pantallas digitales. Pero la transformación digital no es solo poner pantallas en la calle. Lo convencional es poner un papel fijo durante siete días, pero en lo digital lo puedes regular por franjas horarias, incluso cambiar cada 30 segundos. La aproximación fija es muy poco específica porque nada tiene que ver el público de una calle el lunes a las nueve de la mañana con el del viernes a las nueve de la noche. Lo digital te permite segmentar muchísimo de cara a tu oferta comercial de clientes. Todo gracias a los datos” (Carlos Barón en una entrevista para Hernández, 2022).

“Hay un tipo de público para el que el móvil es la única fuente de información. Pero ha tenido que venir una pandemia a recordarnos que la gente añora y quiere estar en la calle. La vida exterior sigue siendo muy importante. Con la digitalización buscamos adaptarnos a este nuevo mundo. En algún momento toda la publicidad exterior serán pantallas digitales y eso se podrá complementar de alguna manera con la del móvil, por ejemplo, enseñando un anuncio distinto a cada persona que pase” (Carlos Barón en una entrevista para Hernández, 2022).

4.3.2. Clece ooh

CLECE OOH es otro exclusivista en comercialización de espacios publicitarios, respecto a la TD se apuesta por:

- Digitalización: Incremento de la integración tecnológica en pantallas de gran

formato, columnas digitales y circuitos de mupis.

- **Interactividad:** Incorporación de códigos QR, realidad aumentada, códigos promocionales, ofertas flash y sorteos que fomentan la participación del público a través de sus dispositivos móviles.
- **Medición y segmentación avanzada:** Aplicación de datos para obtener un conocimiento detallado del público y lograr una hipersegmentación.
- **Sostenibilidad:** Implementación de energías que son respetuosas con el medio ambiente, como pantallas digitales de gran formato que utilizan fuentes de energía 100 % sostenibles.
- **Contenido dinámico:** Mensajes publicitarios que se pueden adaptar en tiempo real según eventos relevantes.
- **Publicidad programática:** Adquisición automatizada de espacios publicitarios, que ha sido una de las principales incorporaciones de CLECE OOH durante el año 2023.
- **Innovación creativa:** Empleo de formatos originales e imaginativos que incorporan elementos en 3D, sorpresas visuales, teaser marketing para crear expectación y storytelling con un impacto emocional. El departamento técnico de CLECE OOH apoya a las marcas en la implementación de estas estrategias (Clece OOH, 2023).

4.3.3. Clear channel

Los exclusivistas, ante esta fructífera tendencia no se quedan parados. Un ejemplo lo encontramos en Clear Channel Outdoor, que ha lanzado CONNECT, una plataforma global interactiva que conecta publicidad exterior y publicidad mobile, haciendo posible la interactividad entre los diferentes medios de comunicación y el público, permitiendo a esta interactuar con las marcas de forma individual, efectiva e inmediata (Clear Channel España, 2014).

RADAR es el más reciente proyecto de transformación digital de Clear Channel Europa. Utilizando datos móviles anónimos, esta herramienta permite identificar los comportamientos de los grupos de audiencia que circulan por las ciudades donde la empresa tiene soportes publicitarios. Esto facilita que las marcas puedan mostrar el mensaje adecuado al público objetivo en el momento y lugar más oportunos. El desarrollo de esta iniciativa en Europa se fundamenta en la exitosa y pionera experiencia de la herramienta en Clear Channel USA desde 2016, así como en la creciente necesidad de optimizar la planificación del comportamiento de las audiencias mediante datos de movilidad, que serán anonimizados y agregados por un tercero en cada mercado. La tecnología proporcionará datos para ayudar a las marcas a conocer cómo es el comportamiento de los consumidores y construir

campañas para el Medio Exterior mejor perfiladas y efectivas, asegurando a los anunciantes impactos de calidad (Clear Channel, 2023).

5

Caso práctico: GLOBAL MEDIA

Toda la información de este capítulo ha sido obtenida gracias a mi estancia en la empresa a través de conversaciones y acceso a documentación.

5.1. Conceptualización de GLOBAL MEDIA

La empresa Global Media España es una empresa mediana dedicada al sector de la publicidad exterior. Antes llamada Exterior Media, pero desde hace 3 años cambió el nombre debido a ser adquirida por la multinacional británica Global Media & Entertainment en 2018.

Es una de las empresas más grandes de publicidad exterior en España y cuenta con más de 100 trabajadores y 14 oficinas en todo el territorio nacional.

En los últimos años han ganado grandes concesiones para poder explotar publicitariamente de forma exclusiva grandes espacios como ADIF, metro de barcelona y la EMT Madrid entre otros. Esto ha sido gracias en gran medida a su digitalización.

5.2. Transformación digital llevada a cabo por GLOBAL MEDIA

Cuándo se inició

En 2016 comenzaron con la instalación de 10 pantallas digitales en monopostes en Madrid y Barcelona. En 2017 instalaron 10 pantallas digitales en kioscos de prensa en Bilbao. El impulso más potente lo proporcionó la adjudicación del contrato de explotación publicitaria de las estaciones de ADIF-ADIF Alta Velocidad. En el entorno de las estaciones de ADIF y Renfe han instalado ya 500 mupis digitales aproximadamente y pantallas de gran formato en estaciones como Atocha (Madrid), Sants (Barcelona), Santa Justa (Sevilla), Nord (Valencia).

Motivación

En 2016 era ya patente la evolución del mercado de exterior hacia los soportes digitales. Global se caracteriza por estar siempre en busca de nuevos productos, explorando mercados y oportunidades, por lo que no podían quedarse atrás en el ámbito digital. El contrato con ADIF supuso el punto de inflexión para poder lanzar el plan de digitalización.

Plan de digitalización

En 2016 plantearon una aproximación para ir conociendo el mercado. La fuerte inversión que requieren las pantallas de exterior y la aún incipiente evolución de esta rama del sector, hicieron que Global comenzara poco a poco. En 2022, una vez afianzado el entorno digital de los monopostes y los kioscos, tanto en los términos técnicos como en el ámbito comercial, plantearon modernizar los espacios ferroviarios introduciendo mupis digitales y pantallas de gran formato desarrollando la instalación en un período de máximo 3 años.

Cómo se llevó a cabo

Global realizó un estudio específico de cada espacio, consensuando las ubicaciones de manera interna entre el departamento Comercial y el de Operaciones, contando también con la valoración y autorización de ADIF para la ubicación de cada soporte digital. Global planificó el diseño de los soportes y su fabricación con empresas líderes en el sector, marcando una cronología en función de la planificación de la instalación. La instalación fue planificada en tres grandes fases, agrupándolas por zonas y en función de las ubicaciones previamente consensuadas. La presentación del soporte digital se realizó el 6 de octubre de 2022, y el lanzamiento comercial con la primera fase ya instalada, se realizó el 1 de diciembre de 2022.

Herramientas utilizadas

La herramienta clave utilizada para esta digitalización ha sido la alianza con

partners experimentados en el ámbito digital del sector publicitario. Global ha contado con proveedores para implementar y mantener los soportes digitales, que facilitan aplicaciones propias que permiten una monitorización de los mismos. Además, debido al aumento de la carga de trabajo de los empleados en Global, ha comenzado a desarrollar nuevos sistemas que favorezcan y faciliten el trabajo de los empleados, permitiendo la automatización de algunos de los procesos que ejecutan en su día a día. De la misma manera, se han implementado mejoras en el sistema de facturación que usa Global desde hace años.

Resultados

Global ha conseguido mejorar los procesos internos y, por tanto, facilitar el trabajo de sus empleados y mejorar la comunicación interdepartamental. Con los soportes digitales instalados se ha conseguido lanzar campañas diferentes, alcanzar nuevos clientes y estar al día con lo que los que el target requiere.

6

Entrevista con el responsable de transformación digital

6.1. Entrevista con el responsable de transformación digital de GLOBAL ESPAÑA

David: *Buenos días, estamos con Natalia Alonso y le vamos a hacer una entrevista sobre la transformación digital. Para empezar, Natalia, cuéntanos tus estudios, cómo entraste a la empresa, cuáles fueron tus cargos y cuál es tu cargo actual.*

Natalia

Bueno, me llamo Natalia Alonso y tengo 27 años. Estudié Publicidad y Relaciones Públicas y empecé en global (antiguamente llamada “exterior media”).

Empecé en 2019 como becaria en el departamento de operaciones. Por la pandemia acabaron las prácticas y al año siguiente volví ya como empleada del departamento de Planificación de Campañas.

Allí estuve durante un año, y al ganar un nuevo contrato (una nueva concesión), salió la oportunidad de volver al Departamento de Operaciones, que fue donde yo hice las prácticas. Y allí volví como responsable de la parte de diversas, que es un módulo que tiene la empresa para gestionar campañas con clientes directamente.

Debido a ganar este concurso, nos vimos en la necesidad de implementar soportes digitales con un nuevo sistema, con un nuevo CMS. Fui la encargada de conocer el sistema y de implementar todas las unidades digitales que hoy en día tenemos. Ahora después de un año mi puesto actual sería la responsable de transformación digital de la empresa.

David: *Sobre esto último que comentabas de transformación digital, nos podrías contar cómo ves a rasgos generales la transformación digital y también un poco en vuestro sector, el de la publicidad exterior.*

Natalia

En este caso habría que diferenciar la parte a nivel empresa y a nivel negocio como publicidad exterior. Por un lado, como empresa, da igual del sector que sea, necesita avanzar, evolucionar e ir de la mano de la tecnología. Por lo tanto, es algo necesario. Sobre todo, si cada vez hay más empleados.

Entonces son procesos que se necesitan implementar para automatizar y ayudar al empleado y que la gestión sea lo más impecable posible.

Respecto a la publicidad exterior, todos sabemos que en la publicidad ha habido un cambio y más ahora con la inteligencia artificial. Por lo tanto, el mundo exterior tiene que sumarse también a esta nueva ola dentro de lo que puede o le permite. Y en nuestro caso teníamos muy pocos soportes digitales, cuatro únicamente. Y con esta nueva concesión nos surgió la oportunidad de instalar 500 unidades que hoy en día es un montón. Es parecido a las pantallas de Times Square o Callao. Para intentar sumarnos a nuestra competencia y poder estar a la altura de la actualidad y de lo que es necesario para los clientes y los usuarios.

Ahora ya no es tan común ver un cartel en una pared y es más común ver una pantalla o una creatividad en un autobús que llama más la atención.

Al final, todo lo digital, te permite jugar con más posibilidades a la hora de realizar una campaña e impactar en el usuario perfecto.

David: *Has comentado también a la competencia. Pero ¿cuál crees que son las motivaciones que llevaron a iniciar este proceso en global?*

Natalia

Pues entiendo que sobrevivir. Me refiero, tú si quieres sobrevivir en el mundo tienes que adaptarte a las circunstancias. La tecnología y la digitalización está hoy en día en todos los lados.

Entonces, si quieres continuar en el medio, en este caso en el medio exterior, en la publicidad, pues tienes que sumarte. Y si no, al final, si un cliente quiere avanzar y quiere hacer algo más novedoso o digital porque quiere hacer una estrategia comercial con todos los soportes digitales, tanto a nivel internet, televisión y

soportes, si tú no estás ahí no van a poder contratarte, por lo tanto, tu empresa muere.

Así que es un poco la motivación principal, sobrevivir e ir de la mano con la tecnología, la digitalización y el mundo actual.

David: *Está claro que, por ejemplo, instalar una pantalla digital y su mantenimiento es más complicado que el de una valla publicitaria. Entonces, ¿cuáles son los nuevos retos que ha traído la transformación digital a Global?*

Natalia

Pues otra vez hago una diferenciación entre la parte empresa y la parte soporte publicitario. A nivel de empresa el mayor reto es el conocimiento y aprendizaje de nuevas herramientas, nuevos sistemas y procesos de trabajo.

Al final, si tú implementas una nueva aplicación o un nuevo sistema que facilita tu trabajo, va a suponer un cambio en tu metodología. Por lo tanto, el mayor reto es el conocimiento, el aprendizaje y la adaptación a las nuevas circunstancias. Porque luego al final, como seres humanos pues nos adaptamos, aprendemos, pero siempre hay un inicio que cuesta y que hay que superarlo para que luego sea lo más fácil posible, que es lo que aportan estas nuevas tecnologías y esta digitalización.

Y en el lado del soporte digital, pues es un poco parecido. Al final hay que instalarlos, nuevos proveedores, nuevas formas, que todo funcione y otros factores que influyen a que los soportes funcionen correctamente.

Entonces el mayor reto es el aprendizaje y el conocimiento de los nuevos sistemas instalados.

David: *Ya hemos visto que es un proceso complejo. Pero para que se haya llevado con éxito, ¿Cuáles crees que son las claves?*

Natalia

Lo que comentaba del conocimiento, creo que lo esencial es un análisis muy exhaustivo previamente para determinar cuáles son las necesidades básicas tanto a nivel empresa como a nivel soporte. Y una vez que has hecho ese análisis, una validación posterior de lo implementado para poder conocer si lo que se ha conseguido hasta ahora del sistema o del soporte cumple todas esas necesidades que en un inicio tú has marcado. Y si hay errores o problemas o detectas nuevas necesidades, pues el poderlas implementar.

Por lo tanto, creo que es clave un análisis previo y una validación posterior. Luego también pues una suma de una coordinación de los diferentes departamentos de una empresa y la comunicación entre ellas. Al final todo esto afecta. La digitalización afecta a todo el mundo, no a un departamento en sí o a una

persona en concreto. La coordinación para que todos los departamentos y todas las personas puedan sumarse y les sume esta digitalización es necesaria.

David: *Global ha conseguido crecer mucho estos últimos años. ¿Cómo de importante ha sido la transformación digital para conseguir este éxito?*

Natalia

Pues va unido con la tercera pregunta que hicimos. Al final es la supervivencia, la calidad que quieres dar a tu cliente, la cobertura.

Aparte del valor humano que tenemos en esta empresa, porque por mucha tecnología que tú dispongas o digitalización, si no tienes el factor humano, que no deja de ser necesario, no se podrían llevar a cabo ninguna de las acciones que llevamos a cabo en el mundo de la publicidad.

¿Entonces, el qué nos ha llevado al éxito? Pues el valor humano, la supervivencia, el estar al día y el dar a nuestros clientes una oferta 360 de la publicidad exterior. Porque tienes tanto medios estáticos como medios digitales y puedes hacer una combinación de ambos. Un ejemplo es Atocha. La estación de Atocha tiene una zona en la que se vinila toda una cúpula y justo debajo hay una pantalla digital que lleva una creatividad en consonancia con esa otra que está fijada.

Entonces, ¡guau! el cliente está contratando dos tipos de soportes diferentes y eso es gracias también a la digitalización.

Al final es un cúmulo de factores que facilitan este éxito.

David: *Ahora nos vamos a centrar un poco más en tu puesto de trabajo actual y si nos puedes explicar un poco en qué se basa tu puesto, las responsabilidades, el día a día. . .*

Natalia

Mi puesto a día de hoy, como mencioné antes, es el responsable de la transformación digital.

Una vez implementado todos los soportes digitales hay que mantenerlos y luego, obviamente como empresa queremos seguir evolucionando y ganando.

Por lo tanto, tendremos que implementar nuevos soportes iguales que los que tenemos o mejores.

Por lo tanto, es un aprendizaje continuo conocer los soportes que hay, implementarlos, un contacto constante con nuevos proveedores, con los proveedores anteriores y como decía, también el mantenimiento de estos soportes que ya están instalados, que tienen que funcionar correctamente y si hay algún problema solucionarlo en tiempo récord. Estos problemas hay que solventarlos en un tiempo reducido, porque esto perjudica a la emisión de las campañas. Mi día a día es el

mantenimiento de los soportes, que todo funcione correctamente y si hay alguna incidencia, solucionarla. Otra parte fundamental es poner en marcha nuevos proyectos.

David: *¿Cuáles crees que son las cualidades que debe tener una persona para poder desempeñar ese puesto?*

Natalia

Yo, por ejemplo, no vengo de una carrera técnica, no soy ingeniera ni nada. Mi desarrollo profesional ha sido en el departamento de operaciones, por lo tanto, he podido conocer a fondo lo que es un soporte y lo que ello implica. Tener un conocimiento lo más global posible de la empresa en la que te ubiques y ganas de aprendizaje, de aprender nuevos sistemas y lo que eso conlleva. Entender el flujo de tu empresa para poderlo aplicar a ese sistema y ver si realmente ayuda y facilita la vida a los empleados.

Creo que tienes que ser ordenada, planificar, trabajar y bueno, creo que en este caso sí que es necesario tener idiomas. Mínimo inglés, que te va a facilitar muchísimo porque muchos proveedores son de fuera y al final las comunicaciones siempre se pueden hacer en castellano o con un inglés apañado, pero si puedes tener ese idioma extra, todo lo facilita. Entonces realmente no es un requisito básico el formarte en un ámbito técnico para poder estar en este puesto, pero sí formarte en la empresa donde estás y conocer el sector en el que te mueves. En el mundo de la publicidad es así. Si el día de mañana me muevo a otro sector, tengo que conocer también ese sector y cómo es esa empresa.

Así que creo que va más encaminado a conocer dónde estás y poder aplicar todos los conocimientos digitales que tengas.

David: *Por último, ¿Cómo de importante crees que es tener una persona responsable de la transformación digital en una pyme en estos tiempos?*

Natalia

Es necesaria.

Al final, cuando tú eres una pequeña empresa y tienes menos recursos, destina los recursos que tienes a lo básico y necesario. Hablando de la empresa a nivel empresa.

Entonces, si esa pyme que no tiene un recurso para poder darle un extra a su “workflow”, al final siempre se va a quedar atrás.

Entonces, aunque no lo puedas tener “in house”, siempre parte de tu presupuesto yo lo destinaría a contratar o ya sea un proveedor externo o alguien para que te pueda ayudar y puedas evolucionar. Porque al final, sí que te quedas un poco atrás y tienes que estar también al mismo nivel que las grandes. Al mismo

nivel, dentro de tu capacidad, que las grandes compañías.

Entonces es necesario y te va a facilitar y te va a ayudar a mejorar. Así que creo que sí que es esencial.

Aunque no lo puedas tener en tu contrato, en tu nómina, en tu empresa como tal, siempre hay posibilidades. Hoy en día creo que hay una larga variedad de opciones, tanto de empresas, freelance, consultorías... que te pueden ofrecer este servicio adaptándose al presupuesto que tengas para poder evolucionar en el ámbito digital.

7

Conclusiones

7.1. Objetivos cumplidos

A lo largo de la realización de este trabajo creo que he cumplido todos los objetivos propuestos al principio de este:

- Profundizar en el proceso de la transformación digital: gracias a la investigación sobre este tema.
- Conocer mejor el sector de la publicidad exterior: gracias a la investigación de este sector.
- Descubrir las claves de la transformación digital en el sector de la publicidad exterior: gracias a la investigación sobre este tema.
- Analizar el caso práctico de la transformación digital en una pyme: gracias a los trabajadores de Global España.
- Entender la función del responsable de transformación digital en una pyme: gracias a la entrevista con la responsable de transformación digital de Global España.

Pero también he cumplido otros objetivos que no están tan relacionados con el tema de mi trabajo, pero sí con la realización de este:

- Consolidar conocimientos adquiridos.

- Desarrollar mis habilidades de investigación.
- Aprender a redactar una bibliografía tan extensa y la citación correspondiente.
- Aprender a usar el procesador de textos LaTeX.
- Mejorar en la redacción y comunicación científica.
- Desarrollar habilidades de gestión de proyectos.
- Satisfacción personal y logro académico.

7.2. Futuros trabajos

Tras la realización de este trabajo creo que surgen interesantes temas en los que profundizar y realizar futuros trabajos. Estos trabajos podrían ser:

- Tecnologías emergentes aplicadas a la publicidad exterior: uso de Inteligencia Artificial, Machine Learning, Realidad aumentada y virtual.
- Impacto del Big Data y el análisis de datos en la toma de decisiones en la publicidad exterior.
- Estudio de la transformación digital en otras áreas funcionales de la pyme: Digitalización de procesos internos y gestión de relaciones con los clientes (CRM digital).
- Sostenibilidad de la transformación digital en el sector de la publicidad exterior.
- Automatización y personalización de campañas publicitarias: Publicidad programática en exterior y personalización dinámica de anuncios.

Bibliografía

- Abdénago Yate, A. (2019). *Material exterior. Publicidad exterior*. ECOE Ediciones.
- Adevinta. (2024). *La publicidad exterior crece de la mano de la programática*. <https://www.adevinta.com>
- Anzola, D., et al. (2022). *Transformación digital en las organizaciones. Administración*.
- Baladrón Pazos, A. J., Martínez Pastor, E., Pacheco Rueda, M. (Dir.). (2007). *Publicidad y ciudad: La comunicación publicitaria y lo urbano. Comunicación Social*.
- Barreto, V., Leomar, J. (2021). *COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133. <https://doi.org/10.1002/kpm.1660>
- Bengio, Y. (2018). *Resistir a la monopolización de la investigación. El Correo de la UNESCO*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265243_spa
- Brihuega, J. (1995a). *Los gritos murales de Manolo Prieto. España Abierta*.
- Brihuega, J. (1995b). Renau, de nuevo. En Josep Renau 1907-1982: *Compromís i cultura. Universitat de València*.
- Clece OOH. (2023). *La revolución digital en la publicidad exterior: Perspectivas futuras*. <https://www.cleceoooh.com>
- Clear Channel. (2023). *DOOH: La gran oportunidad de la publicidad digital*. <https://www.clearchannel.es>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Tecnologías digitales para el nuevo futuro. CEPAL*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46816-tecnologiasdigitales-un-nuevo-futuro>
- Díaz, G. (2022). *Las seis dimensiones de la transformación digital en las empresas*. Harvard Deusto Business Review.

- Erickson, B. F. (1989). *Introducción general a la publicidad*. Playor.
- Fitzgerald, M., et al. (2013). *Embracing digital technology: A new strategic imperative*. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1-13.
- Folgado, P. A. (2014). *El sector de la publicidad exterior en España: Innovación y futuro* (Trabajo fin de grado). Universitat Jaume I. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/103354/TFG2014_FOLGADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García Alarcón, A. (2018). *Los soportes de publicidad exterior como elemento de exhibición artística en el arte español de vocación crítica*. *AusArt Aldizkaria*, 6(2), 245–257.
- García Carrizo, J. (2017). *Ciudad y comunicación: Publicidad exterior sostenible y pantallas digitales urbanas*. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46466>
- Galindo Rodríguez, O. A. (2021). *Transformación digital: Una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica*. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 3–6.
- Gauthier, C., Bastianutti, J., Hagege, M. (2018). *Managerial capabilities to address digital business models: The case of digital health*. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, 27(2), 173-180. <https://doi.org/10.1002/jsc.2192>
- Gong, C., Ribiere, V. (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*. *Technovation*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Grodal, S., Dahl, A., Chang-Zunino, M. (2023). *The evolution of technology*. *Academy of Management Annals*, 17(1), 141-180. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0086>
- Hernández, R. (2022, abril 14). *Así ha digitalizado su negocio la fortuna de Francisco González en publicidad exterior*. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/04/14/fortunas/1649936617312693.html>
- Herbert, L. (2017). *Digital transformation: Build your organization's future for the innovation age*. *Bloomsbury Publishing*.
- IAB Spain. (2014). *2º Estudio Anual Digital Signage* (p. 7). <http://www.iabspain.net/estudio-anual-de-digital-signage/> (Consultado el 27 de marzo de 2014).
- IAB Spain. (2014). *Libro Blanco XIII Digital Signage: La cuarta pantalla* (pp. 22-23). <http://www.iabspain.net/libros-blancos/> (Consultado el 25 de marzo de 2014).
- Infoadex. (2022). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España: Resumen*. <https://bit.ly/3zsrKVU>

BIBLIOGRAFÍA

- JCDecaux España. (2023). *JCDecaux impulsa la publicidad exterior digital con VIOOH*. <https://www.jcdecaux.es>
- JCDecaux España. (2023). *JCDecaux España la revolucionaria la Gran Vía de Madrid con la digitalización*. JCDecaux. <https://www.jcdecaux.es/actualidad/jcdecaux-espana-revolucionaria-la-grande-madrid-con-la-digitalizacion>
- Jacobides, M. G., Reeves, M. (2020). *Adapt your business to the new reality*. Harvard Business Review, 98(5), 74-81.
- Klein, N. (2008). *No Logo. El poder de las marcas*. Paidós.
- López, D. (2011). *El digital out of home (DOOH) o digital signage, el otro marketing digital*. Trípodos, 28, 25-34. <https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/download/247473/331379/0>
- Martínez-Martínez, I. J., Aguado, J.-M., Boeykens, Y. (2017). *Implicaciones éticas de la automatización de la publicidad digital: Caso de la publicidad programática en España*. Barcelona: EPI SCP.
- MarketingDirecto. (2023). *OOH y programática: La digitalización del medio exterior se hace realidad*. <https://www.marketingdirecto.com>
- Miranda Torrez, J. (2023). *La transformación digital: Estrategia generadora de cambios en las organizaciones*. Revista Estrategia Organizacional, 12(2), 109–135.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Mahchrzak, A., Song, M. (2017). *Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world*. MIS Quarterly, 41(1), 223-236.
- Peres, P., Moreira, F., Sarmiento, A. (2019). *Educational and social dimensions of digital transformation in organizations*. Information Science Reference.
- Perkin, N., Abraham, P. (2017). *Building the agile business through digital transformation*. Kogan Page.
- Pedro, J., Camáñez García, G. (2023). *Series de televisión y publicidad exterior: Video bajo demanda en la ciudad contemporánea*. Fonseca, 26, 303–326.
- Redext. (2019). *La revolución de los soportes digitales en los medios de exterior*. Redext. <https://www.redext.com>
- Revoredo Palacios, A. (2021). *Publicidad programática y protección de datos personales*. Advocatus, 39, 149-157.
- Rolandi, F. (2022). *Ganar la calle para ganar rendimiento: Inteligencia artificial y big data en la publicidad exterior digital contemporánea*. Revista Question, 3(72), E712.

- Sanchez Guzman, K. R. (1982). *Breve historia de la publicidad*. Forja.
- Strategic Platform. (2021). *Transformación digital para empresas del siglo XXI*.
- Todolí Duque, J. (1977). *Ética y publicidad*. Instituto Nacional de Publicidad.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Kannan, P. K., McCormick, J. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. Journal of Business Research, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.038>
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
- VIOOH. (2023). *La plataforma global para la publicidad exterior digital*. <https://www.viooh.com>
- Warner, K. S. R., Wäger, M. (2019). *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal*. Long Range Planning, 52(3), 326-349. Wikipedia. (n.d.). Supply-side platform. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Supply-side_platform

