

# La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático

## Advertising and media agency against the change in the media ecosystem

**RAMÓN FRANCISCO MARTÍN-GUART**, Departamento de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra, Grupo de investigación: Communication, Advertising & Society ([www.cas.upf.edu](http://www.cas.upf.edu)), Barcelona, España ([ramon.martin@upf.edu](mailto:ramon.martin@upf.edu))

**JOSÉ FERNÁNDEZ CAVIA**, Departamento de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra, Grupo de investigación: Communication, Advertising & Society ([www.cas.upf.edu](http://www.cas.upf.edu)), Barcelona, España ([jose.fernandez@upf.edu](mailto:jose.fernandez@upf.edu))

### RESUMEN

El sector de la publicidad vive una situación de cambio estructural, consecuencia de una mayor cercanía entre tecnología y medios de comunicación. El objetivo de este artículo es reflexionar sobre los desafíos a los que se enfrentará el profesional de la publicidad en este nuevo ecosistema mediático. Para ello se ha planteado una investigación exploratoria destinada a recabar la opinión de los profesionales mediante una encuesta vía Internet, distribuida en España y Latinoamérica principalmente. Los resultados plasman cómo la división actual de medios tradicionales tiende a una conversión multiplataforma que facilita que el individuo acceda permanentemente a contenidos audiovisuales. En este sentido, surgen nuevos puntos de contacto con el consumidor, derivados de la interacción con los dispositivos móviles y las redes sociales, evolucionando hacia el *marketing 4.0*, donde prevalece la predicción y la capacidad de anticipar tendencias, ya que cada marca debe conocer lo que el cliente necesita antes de que lo requiera.

**Palabras clave:** agencias de medios, medios de comunicación, medios sociales, Internet, publicidad.

### ABSTRACT

*The advertising industry is experiencing a structural change resulting from a closer relationship between technology and media. The objective of this article is to examine the challenge faced by advertising professionals in this new media ecosystem. In order to do so, an exploratory research to analyze the opinions of professionals has been conducted through a survey distributed via Internet, primarily in Spain and Latin America. The results identify how the transformation of traditional media is towards a multi-platform conversion, which makes it easier for individuals to access audiovisual contents permanently. In this regard, new points of contact with the consumer emerge as a result of interactions with mobile devices and social networks, evolving towards marketing 4.0, where the capacity to anticipate trends prevails, considering that each brand must know what consumers need before they require it.*

**Keywords:** media agencies, media, social media, Internet, advertising.

•Forma de citar:

Martín-Guart, R.F. y Fernández Cavia, J. (2014). La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático. *Cuadernos.info*, 34, 13-25. doi:10.7764/cdi.34.572

## INTRODUCCIÓN

El sector profesional de la publicidad vive desde finales del siglo XX una situación de cambio estructural, motivada principalmente por dos factores fuertemente interrelacionados: la transformación en el sistema de medios de comunicación ocasionada por la revolución tecnológica (Scolari, 2012) y el empoderamiento del consumidor o usuario (Fernández Cavia & Sánchez Blanco, 2012; Kerr, Mortimer, Dickinson & Waller, 2012). A estos dos factores estructurales ha venido a sumarse en los últimos años, en determinados países, un tercer factor coyuntural, pero muy significativo, como es la recesión económica.

Cuál está siendo y cuál habría de ser la respuesta del sector a este nuevo contexto, aún no resulta del todo claro (Hull, 2009), aunque pueden ya observarse algunas tendencias, tanto en el ámbito de las empresas (Grant, McLeod & Shaw, 2012; Gregorio, Cheong & Kim, 2012), como entre los profesionales (Wright-Isak, 2012) o en el propio desarrollo de la actividad profesional (Sasser, Koslow & Riordan, 2007).

Se ha criticado a las empresas una falta de adaptación difícil de justificar en un negocio que hace de la creatividad su razón de ser. A los profesionales, se les ha echado en cara su lentitud y resistencia a adecuarse a los nuevos conocimientos y renovados procesos que la situación actual requiere. Por lo que respecta a la actividad publicitaria, son diversas las maneras en que ella trata de adaptarse al nuevo panorama mediático; por ejemplo, colonizando espacios informativos en la televisión (Fernández Cavia, 2005; Fernández Blanco, 2008; Santín, 2013), trasladando buena parte de sus presupuestos al medio Internet (Pérez-Latre, 2007) o tratando de sacar partido a la utilización de las redes sociales (Mangold & Faulds, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010).

En este artículo analizaremos cómo los profesionales publicitarios interpretan los cambios en el ecosistema mediático y cómo conciben el papel que la agencia de medios deberá desarrollar en el futuro en este nuevo contexto.

## MARCO TEÓRICO

Este trabajo se fundamenta en dos marcos teóricos: desde el punto de vista conceptual, en la ecología de los medios; y desde el punto de vista metodológico, en la teoría fundamentada.

La ecología de los medios entiende a los medios de comunicación como si de un ecosistema biológico se tratase. Para este enfoque, entonces, el estudio de los

medios debe dedicar especial importancia a la manera en que estos interactúan entre sí y, al hacerlo, conforman un entorno en el que se desarrollan las actividades humanas, a la vez que las moldean.

En palabras de Scolari (2012), “la ecología de los medios intenta descubrir qué papeles nos obligan a desempeñar los medios, cómo estos estructuran lo que vemos o lo que pensamos, y por qué los medios nos inducen a sentir o actuar como lo hacemos” (p. 205). En ese sentido, la publicidad es una actividad profesional que se desempeña en un ecosistema mediático que determina su manera de actuar y su evolución.

La centralidad mediática se está desplazando, lenta pero inexorablemente, de la televisión a Internet, y conformando un nuevo “paisaje mediático” (Pérez-Latre, 2007). Es ahora fundamentalmente la Web la que dicta la manera en que nos relacionamos con los otros medios, ya sean prensa escrita, radio, televisión, cine o videojuegos, de la misma manera que previamente la televisión había alterado el ecosistema mediático y replanteado sus normas (McLuhan, 2005). Como consecuencia, las antiguas estructuras organizativas, las rutinas profesionales o los métodos de evaluación empleados en el pasado en el sector publicitario no se ajustan al sistema comunicativo actual, colonizado por nuevas “especies” (Scolari, 2012, p. 214) como sitios web, blogs, videojuegos, redes sociales o aplicaciones móviles (Pérez-Latre, 2009).

Para tratar de entender cómo la publicidad interactúa, y a la vez se ve determinada, por este nuevo ecosistema mediático, en este trabajo analizamos las opiniones y elaboraciones conceptuales que los propios profesionales de la publicidad realizan sobre su disciplina. Con este fin, partimos de los supuestos básicos de la teoría fundamentada, que avanza desde el análisis de los datos empíricos recogidos en la investigación, a la elaboración de hipótesis y teorías (Glaser, 2002). Se trata de trabajar de manera inductiva a partir de las observaciones empíricas, con el fin de descubrir tendencias de estudio o reconsiderar conceptos o teorías ya existentes. En esta dirección, aplicamos una metodología similar a la de otros estudios precedentes sobre ideas compartidas por los profesionales publicitarios (Nyilasy & Reid, 2009).

Al enfocar el objeto de estudio desde esta perspectiva, se pretende “comprender la situación problemática que experimenta un grupo de participantes y entender de qué manera se enfrentan a ella” (Ng & Hase, 2008, p. 155).

## OBJETIVO Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El objetivo general de la investigación que presentamos es identificar las principales tendencias de cambio que perciben los profesionales publicitarios. Para ello se plantean las preguntas de investigación siguientes:

- PI1: ¿Cuáles son los principales cambios en el ecosistema mediático que perciben los profesionales de la publicidad?
- PI2: ¿Cómo creen los profesionales que los cambios en el ecosistema mediático afectarán la actividad publicitaria?
- PI3: ¿Cuál será, en opinión de los profesionales, el papel que desarrollará en el futuro la agencia de medios?

Se trata, por tanto, de una investigación exploratoria, en la que se ha optado por recabar la opinión de los profesionales mediante una encuesta vía Internet. El cuestionario está formado por diversas preguntas abiertas que ofrecen “la posibilidad de respuestas de mayor profundidad, al tiempo que permiten indagar sobre el cómo y el porqué de las manifestaciones de los encuestados” (Wimmer & Dominick, 1996, p. 115).

## MUESTRA

Definimos el universo de estudio como los profesionales en relación con la comunicación y la publicidad que están ejerciendo o hayan ejercido recientemente. Con el fin de acotar el ámbito de estudio, el cuestionario se envió mayoritariamente a profesionales en España y Latinoamérica, descartándose otras áreas geográficas

de momento, lo que no impedirá que en un futuro la muestra se amplíe con profesionales de fuera de este ámbito hispanoparlante. La selección final se realizó tras un primer contacto por teléfono o vía correo electrónico con los candidatos, para explicarles brevemente el proyecto y solicitarles su conformidad en la participación en el estudio. Una vez que los expertos aceptaron, se les agradeció a través del correo electrónico su participación y se les avisó que próximamente recibirían el cuestionario.

La muestra final quedó constituida por 33 profesionales, número que se encuentra dentro de la franja dimensional óptima, teniendo en cuenta el tipo de metodología aplicada. Junto con España, el panel de expertos está formado por profesionales de los principales países medidos según su inversión publicitaria en Latinoamérica, destacando Colombia como referente del área andina. También se incluyeron profesionales con responsabilidades panregionales y de Estados Unidos de América, mercado que es el referente global en cuanto a tendencias e innovaciones publicitarias y que acapara más del 50% de la inversión publicitaria mundial. De este modo, tendremos una visión de las principales tendencias mundiales en relación con el tema de estudio.

La Tabla 1 muestra la distribución geográfica del panel propuesto.

Los integrantes del panel son profesionales de alto nivel, que combinan conocimientos y experiencias heterogéneas que los capacitan para una visión histórica y una perspectiva global del tema de estudio.

Tabla 1. Distribución de la muestra según el ámbito geográfico de responsabilidad de los encuestados

| Ámbito geográfico de responsabilidad | Número de participantes | Porcentajes |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------|
| España y Portugal                    | 15                      | 45          |
| Estados Unidos                       | 2                       | 6           |
| Latinoamérica                        | 16                      | 48          |
| Argentina                            | 2                       | 13          |
| Brasil                               | 1                       | 6           |
| Chile                                | 1                       | 6           |
| Colombia                             | 7                       | 44          |
| México                               | 2                       | 13          |
| Perú                                 | 1                       | 6           |
| Coordinación regional                | 2                       | 13          |
| Total                                | 33                      | 100         |

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 2. Distribución de la muestra según el tipo de empresa donde trabajan los encuestados

| Tipo de empresa                    | Número de participantes | Porcentaje |
|------------------------------------|-------------------------|------------|
| Agencia de medios                  | 8                       | 24         |
| Agencia de relaciones públicas     | 1                       | 3          |
| Agencia de marketing de resultados | 2                       | 6          |
| Agencia de publicidad creativa     | 2                       | 6          |
| Agencia de publicidad digital      | 3                       | 9          |
| Anunciante                         | 8                       | 24         |
| Asociación                         | 1                       | 3          |
| Centro académico                   | 2                       | 6          |
| Consultoría                        | 1                       | 3          |
| Instituto de investigación         | 2                       | 6          |
| Medio de comunicación              | 3                       | 9          |
| Total                              | 33                      | 100        |

Fuente: Elaboración propia.

Están relacionados con los diferentes ámbitos de la comunicación y la publicidad, como son las agencias de medios, agencias de publicidad creativas, agencias de relaciones públicas y agencias especializadas en *marketing* digital y de resultados. También se incluye en la muestra a los directivos de consultorías de *marketing* y comunicación y de asociaciones e institutos de investigación, a investigadores de reconocido prestigio en el ámbito de la publicidad, y a directivos de anunciantes que tengan responsabilidad sobre la publicidad y los medios de sus marcas. Los medios de comunicación, tanto *offline* como *online*, también forman parte del panel. Con ello se enriquece el análisis, al recoger aproximaciones valiosas desde varios puntos de vista. Como el panel también cuenta con expertos académicos, podremos confrontar las visiones de futuro de profesionales e investigadores.

#### ELABORACIÓN Y CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS

El cuestionario se encontraba dividido en tres bloques claramente diferenciados. El primero incluía una breve introducción del objetivo de la investigación; se daban las instrucciones para su cumplimentación, como el plazo de respuesta; y se garantizaba la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. El segundo bloque solicitaba los datos personales y profesionales del experto (tanto las variables sociodemográficas –edad, sexo, ciudad, formación y datos de su experiencia laboral– como las empresas en las que ha

trabajado, la antigüedad y el cargo que ha desempeñado), para contrastarlos con los datos que poseían los investigadores. El tercer bloque perseguía identificar las principales tendencias de cambio en el ecosistema mediático según la percepción de los profesionales publicitarios y, también según su opinión, cuál será el papel de las agencias de medios, considerando que ellas constituyen una pieza fundamental en la ecuación de la comunicación y, en particular, de la publicidad, al gestionar la partida más importante del gasto de *marketing* de un anunciante.

El procedimiento seguido para determinar los ítems que se incluirían en el tercer bloque del cuestionario se basó en el conocimiento teórico, resultado de la revisión de la literatura y de entrevistas previas con profesionales del ámbito de estudio, junto con la experiencia profesional y académica de los investigadores. Se preparó una lista de diez cuestiones abiertas que se clasificaron bajo tres dimensiones temáticas, con el objetivo de ordenar y facilitar su cumplimentación. Estas dimensiones temáticas o apartados estaban clasificados de modo que, al principio, se plantearon algunas cuestiones para contextualizar el objeto de estudio; se continuó estudiando al consumidor y los medios de comunicación; para ir avanzando hasta llegar al rol de las agencias de medios. Al final de este tercer bloque, se invitó a cada experto a que propusiera cualquier nuevo factor o variable en relación con el tema de estudio que considerara pertinente y que no constase en él. También se incluyó un ítem sobre

quién consideraba cada cual que debería formar parte de este panel: esta pregunta era importante, para validar que los expertos participantes en el proceso son las personas que los mismos profesionales califican como de mayor impacto en el sector.

Se plantearon preguntas abiertas para conseguir un resultado más valioso y también minimizar la influencia de los investigadores en el proceso. Atendiendo a la evidencia de trabajos previos sobre la negativa influencia de la extensión demasiado corta o larga de las preguntas, buscamos para la mayoría de los enunciados una extensión de las variables considerada idónea, de 25 palabras (Salancik, Wenger, & Helfer, 1971). La redacción fue clara y familiar para los expertos, evi-

tándose ambigüedades. En la Tabla 3 presentamos la serie de preguntas abiertas en relación con cada dimensión temática.

Las encuestas se llevaron a cabo entre los meses de septiembre y octubre de 2013. El plazo que se concedió para que los expertos respondieran fue de quince días laborables, al cabo de los cuales se recibieron los 33 cuestionarios. A partir de este momento, se compilaron y analizaron las respuestas, consignándose los resultados en tablas fácilmente interpretables y comprensibles; se resumió la información evitando las redundancias, pero respetando las ideas de los expertos, y se elaboraron las conclusiones que se plasman en este artículo.

Tabla 3. Dimensiones y preguntas de la investigación

#### 1. Cambio del paradigma publicitario

- 
- a. La publicidad en general está viviendo momentos de cambio: ¿qué factores (sociales, tecnológicos, económicos, entre otros) cree usted que determinarán la evolución de la publicidad en los próximos cinco años?
  - b. La efectividad de la publicidad convencional sobre el comportamiento de compra está disminuyendo: ¿está de acuerdo con esta afirmación? Por favor, justifique su respuesta.
  - c. El consumidor también está cambiando: sus valores, el modo de relacionarse, sus hábitos de consumo y, entre ellos, la manera en que consume los medios de comunicación. En su opinión, ¿cuáles son los principales factores que están impulsando estos cambios?
- 

#### 2. Cambio en los medios de comunicación

- 
- a. Los medios también han cambiado: de una comunicación de masas estamos pasando a un consumo más individual de los medios: ¿Está de acuerdo con esta hipótesis? Justifique, por favor, su respuesta.
  - b. ¿Qué papel desempeñarán las nuevas tecnologías en los medios en los próximos cinco años?
  - c. Según su opinión: ¿cómo se verá afectado el comportamiento de los individuos en cuanto al consumo de medios debido a los avances tecnológicos?
- 

#### 3. El papel de la agencia de medios

- 
- a. ¿Está de acuerdo en que la central de compra de medios (nombre con el que se había conocido históricamente a este tipo de agente publicitario) haya pasado a denominarse agencia de medios? Argumente, por favor, su respuesta.
  - b. Partiendo de la hipótesis de que la publicidad tradicional está perdiendo eficacia, según su opinión, ¿qué podrá hacer la agencia de medios para revitalizar el rol de la publicidad?
  - c. Ante las nuevas necesidades de comunicación que exigirá una marca en los próximos cinco años, ¿cuáles cree que deberá satisfacer una agencia de medios?, ¿qué servicios y productos cree que una agencia de medios deberá ofrecer a sus clientes?
  - d. Ante este panorama, ¿cree usted que las agencias de medios están preparadas para afrontar las nuevas necesidades de los anunciantes? Por favor, argumente su respuesta.
- 

#### 4. Información complementaria

- 
- a. Le invito a que proponga cualquier nuevo factor, variable, apartado en relación con el tema de estudio que considere pertinente y que no conste en el cuestionario que acaba de completar.
  - b. Para finalizar, y con la idea de ampliar el panel: ¿considera y recomienda a algún colega (de reconocida trayectoria e impacto en el sector) para que forme parte de este panel?
- 

Fuente: *Elaboración propia.*

## RESULTADOS

### CAMBIO DEL PARADIGMA PUBLICITARIO

Bajo este tema se agruparon las cuestiones generales orientadas a contextualizar el objeto de estudio. Es incuestionable que el mundo de la publicidad se está transformando a pasos agigantados. Recordemos a Kotler cuando afirma que en los últimos sesenta años el *marketing* se ha movido del centro de gravedad “producto” (*marketing* 1.0) al punto esencial “consumidor” (*marketing* 2.0) y que tiende al *marketing* 3.0, centrado en valores y en la interacción con personas basada en la colaboración mutua, orientada a que el mundo sea mejor y más sostenible (Kotler, Kartajaya & Stetiawan, 2010). La mayoría de los expertos encuestados (a partir de este momento se identificará cada respuesta con el código *En*, siendo *n* el número con el que se ha identificado cada encuestado según el orden de recepción de la encuesta) coincide en afirmar que la publicidad está viviendo momentos de cambio. Señalan al respecto principalmente tres factores: la tecnología, nuevos comportamientos del consumidor y la oferta de los medios como determinantes en la evolución de la publicidad.

No queda margen a la duda de que el desarrollo tecnológico está íntimamente ligado a la aparición de Internet, que hoy ya es móvil: “Ya hay más dispositivos móviles como *tablets* y *smartphones* que ordenadores de sobremesa” (E1). La penetración de las nuevas tecnologías está cambiando completamente la forma de hacer llegar los mensajes al consumidor y la manera cómo este se relaciona. En este sentido, la penetración de la televisión se verá superada ampliamente por los medios digitales (E19, E22), en particular entre los más jóvenes, los más permeables a las nuevas tecnologías (E5) y los que harán también evolucionar la forma y el fondo de los mensajes (E6). Tales cambios afectarán igualmente el uso de los medios: más individualizado (E9), se constituirá un nuevo ecosistema basado en la digitalización de los contenidos (E3). Por ello, los contenidos personalizados, el *video on streaming*, las aplicaciones móviles, las redes sociales, entre otros (E24, E26), están sustituyendo a los medios tradicionales. Para el caso particular de Latinoamérica, Internet está llegando a los países menos desarrollados (E24), donde las políticas gubernamentales se apoyan en Internet como herramienta de superación “de la pobreza extrema y de inclusión de la población vulnerable” (E30).

Se observa, pues, cómo se están alterando las posibilidades de difusión y recepción del mensaje publicitario (E31), adaptándose este a la nueva realidad económica (E32) y tecnológica, que implica nuevas y múltiples formas de comunicar. E6 va más allá del avance tec-

nológico y de la digitalización de muchas actividades e indica cómo el factor sostenibilidad futura puede empezar a tomar mucha fuerza: “el desequilibrio entre el crecimiento demográfico y el uso de los recursos, vs la regeneración de recursos o agotamiento de los no renovables. La generalización de esa convicción podría jugar un rol relevante hacia un re-pensamiento sobre la cantidad y calidad de consumo” y, en consecuencia, un cambio en el proceso publicitario.

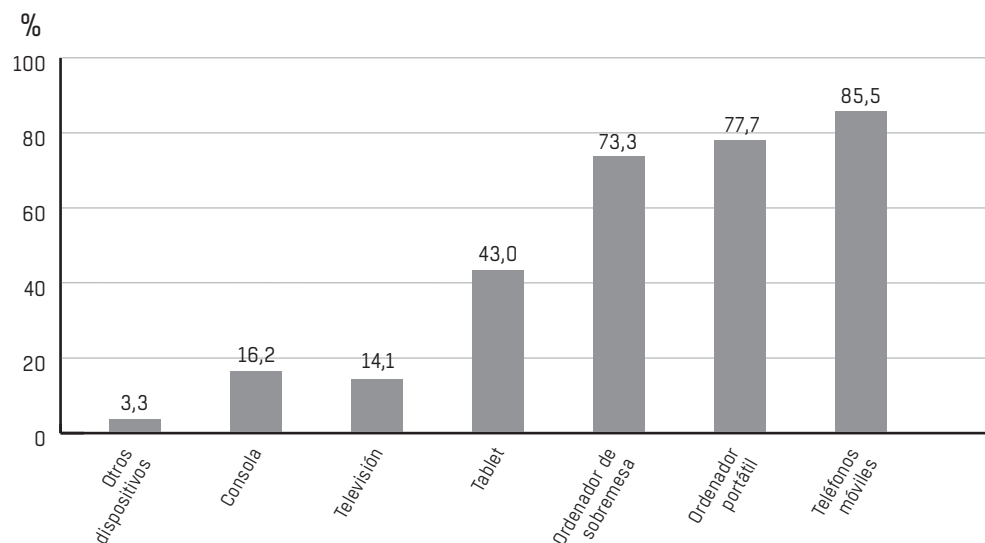
### CAMBIO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Esta dimensión se refiere a los principales cambios que están ocurriendo actualmente en los nuevos puntos de contacto con el consumidor, derivados de la interacción con los dispositivos móviles y las redes sociales. En opinión de la mayoría de los expertos, la revolución tecnológica, el *marketing* 2.0 y, en especial, la expansión de las redes sociales amplían las posibilidades de contactar con el consumidor, al permitir la interacción de las marcas con los clientes. En este apartado, las respuestas de los profesionales encuestados sacan a la luz nuevos factores que impulsan estos cambios.

Para E2 y E25, la globalización, el inglés como “el idioma del mundo” junto con los dispositivos móviles, *smartphones* y *tablets*, llevan a una estrategia multinacional. Se apunta a que, aunque la televisión convencional aún sigue siendo el principal medio en términos de inversión publicitaria y continúa aumentando su consumo (E24), el *marketing* móvil es ya una realidad y poco a poco va integrándose en las relaciones entre consumidores y marcas. El consumidor elige la hora y el momento en que consume los contenidos, lo que se enfrenta a lo que E10 denomina la ‘televisión lineal’ y, en cambio, favorece la ‘televisión social’, donde el televidente comparte sus opiniones a través de herramientas como *Twitter* o *Facebook* mientras ve la televisión (E32) o escucha la radio (E29).

Según los integrantes del panel, hoy tenemos consumidores cada vez más escépticos (E14), más selectivos y con más información a su alcance (E33), que se enteran de lo que les interesa a través de blogs, *sites* corporativos, foros especializados, y comparan precios antes de realizar cualquier compra, convirtiéndose, en pocos minutos, en embajadores o detractores de las marcas según su experiencia de compra y uso de un determinado producto o servicio. En definitiva, “el querer saber más de un producto” (E20) y la pérdida de la confianza frente a la publicidad (E21) hace que las redes sociales se conviertan en “referencias directas para tomar

Gráfico 1. Dispositivos utilizados para acceder a Internet por parte de los internautas en España. Diciembre 2013 (porcentaje de encuestados)



Muestra: 23.811 internautas.

Fuente: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2014), p. 31.

decisiones de compra" (E22). Se trata de cambios que obligan a explorar cómo las marcas deben intervenir en estos espacios sociales, sin que tal intervención sea contraproducente para sus intereses (E29). En el mismo sentido se expresa E32 cuando afirma que "el modelo de la persuasión directa está en crisis y la publicidad debe reinventarse para volver a acercarse al público sin suscitar la desconfianza de este".

La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC, 2014) acaba de publicar que Internet es el centro en las vidas de los internautas. Según el sondeo llevado a cabo en el último trimestre de 2013 en España, casi el 85% dijo que accede a la web varias veces al día (p. 26), a través de varios dispositivos como el teléfono móvil: más del 85% de los que respondieron había utilizado un teléfono móvil para conectarse a Internet, y el 43% lo hacía a través de una tablet, si bien también utilizaba habitualmente los ordenadores de sobremesa y portátiles (p. 31).

El uso creciente de Internet está desplazando, pues, el contacto con los otros medios de comunicación por parte de los individuos. Estos navegan ya más tiempo por la red que el que dedican a ver la televisión: lectura de noticias y contenido en vídeo son cada vez más las principales actividades en Internet. E5 habla de hiperactividad digital, para expresar que hoy en día los

consumidores necesitan estar activos, llevando a cabo varias actividades a la vez (E6) y sin apenas tiempo libre (E7). Tal tendencia, señalan, seguirá creciendo exponencialmente debido en parte a la penetración de los dispositivos móviles. "Si la irrupción del ordenador fijo e Internet supuso la primera revolución, ahora llegan todas las posibilidades del *mobile* y sus aplicaciones" (E27): su flexibilidad y facilidad para personalizar los mensajes publicitarios; el haberse convertido en un elemento imprescindible para los usuarios, las 24 horas de cada uno de los 7 días de la semana, al punto de convertirse en un palimpsesto" (E28); la posibilidad de geo-localización, su cercanía y su inmediatez, están haciendo de él la pantalla más importante. Solo en España, por ejemplo, el crecimiento de la inversión en *marketing* móvil aumentó más del 60% en 2013, si bien la inversión —en términos absolutos— sigue siendo baja en comparación al resto de los medios: mientras la penetración de los *smartphones* siga creciendo y los operadores faciliten el acceso a toda la población a través de tarifas más asequibles, su tendencia seguirá siendo alcista.

En este sentido, la tecnología aplicada a los medios de comunicación está ofertando una solución a las nuevas necesidades de comunicación de los consumidores, posibilitando que los medios se adapten de manera

más estrecha a las exigencias personales y del grupo (E28), en el marco de un fenómeno que este encuestado denomina “híper-conexión”. A partir de este momento, serán necesarios la medición y el análisis de todas estas conversaciones entre marcas y consumidores, y entre los mismos consumidores: lo anterior requiere de un nuevo auge del *Customer Relationship Management*, más conocido por sus siglas CRM, que consiste en un modelo de gestión centrado en la orientación al cliente: se habla ya del *big data* (E25) y la necesidad incipiente de gestionar toda la información generada por los individuos, fruto de la transición a una sociedad digital y en movimiento (E17).

Aunque la familia esté reunida frente al televisor, la atención está dispersa entre múltiples dispositivos tecnológicos de consumo individual. El paradigma publicitario y de los medios está transformándose, apartando “la masividad que anteriormente los medios tradicionales lograban” (E22) y apareciendo nuevas formas y plataformas de comunicación (E23), que tienden al consumo individual de los contenidos: han transcurrido 25 años desde cuando el 2 de enero de 1989, TVE emitió el concurso “El Precio Justo”, alcanzando un cuota de audiencia del 42,8%. Hoy en día, solo emisiones muy puntuales, preferentemente deportivas, logran superar un 20% de *share* en España. El panorama, en consecuencia, aparece híper-fragmentado, pone en crisis “esa idea de la audiencia de masas” (E29) y vuelve a “incrementar no solo la dificultad de la gestión, sino de la evaluación de la efectividad” (E25). Una efectividad, la de la publicidad, que está siendo cuestionada ante una nueva manera de consumir medios, sea como consumo multiplataforma, donde el individuo no distingue entre canales *online* y *offline* (E1), o bien como consumo compartido, por ejemplo, entre ver la televisión y leer la prensa simultáneamente (E2, E11). Se apunta que los medios convencionales que presentan mayores limitaciones de tiempo y espacio (E6) tienen que dejar paso a las nuevas tecnologías, que traen consigo nuevos medios, nuevos soportes y formatos (E18). Otros expertos encuestados opinan que la comunicación tradicional sigue siendo la más eficaz, aunque —señalan— debe evolucionar y adaptarse a los nuevos consumidores, cada vez más inquietos, observadores, críticos, desconfiados y exigentes (E8, E20, E32). Declaraciones como que la televisión sigue siendo la más eficaz en términos de conseguir amplia cobertura, notoriedad y “para construir marcas y *story telling*” (E10, E18), fueron expresadas en más de una ocasión por el panel. De alguna manera, las respuestas están llenas de matices, pero coinciden en

que los canales de comunicación se han multiplicado en el mundo digital (E18) y, por tanto, su efectividad se ha atomizado, ya que las audiencias dispersan su atención (E22). Estos matices toman forma cuando E2, E19, E25 opinan que los medios tradicionales necesitan apoyarse en los nuevos medios, y viceversa, y plasman algunos ejemplos, como que las plataformas de *e-commerce* necesitan a los medios tradicionales para generar tráfico a la web. Para E16, esta situación forma parte de un proceso “donde hoy en día el hecho de leer diarios en una tablet es tan común como lo fue años atrás hacerlo en papel”.

El objetivo de comunicación también impera al momento de elegir un medio u otro. Para E18, los canales tradicionales aportan, por ejemplo, altos niveles de notoriedad, mientras que presentan un menor impacto directo sobre el acto de compra (E25). Si lo que se persigue es que el consumidor participe e interactúe (E23), entonces los medios sociales se encuentran a la cabeza (E32). En este sentido se expresa E31 cuando opina que un comprador se informa en múltiples plataformas de comunicación, “de ahí que Google haya creado la teoría de ZMOT”, por la cual el usuario busca continuamente información, opiniones, especificaciones de los productos antes de adquirirlos. Google define el momento de tomar decisiones en línea como el momento cero de la verdad o *Zero Moment of Truth*.

#### EL PAPEL DE LA AGENCIA DE MEDIOS

Sin lugar a dudas, los medios están adaptándose y evolucionando y tienen que seguir haciéndolo, al igual que la forma de hacer publicidad (E8, E9), y de este modo seguir llamando la atención del consumidor. La mayoría de los encuestados coincide en que la agencia de publicidad debe transformarse, y ello en todos sus componentes: su modelo de negocio, sus procesos de trabajo, sus estructuras y organigramas internos, el perfil y las competencias de los profesionales que allí trabajan. Históricamente se requería de la agencia de servicios plenos un servicio global de publicidad. Hoy es habitual trabajar con diferentes especialistas: de creatividad (incluso nos encontramos con proveedores de creatividad para medios *off* y otros para soportes *online*), de planificación y compra de medios, productoras de contenidos, estudios de diseño, agencias de *marketing* en redes sociales, de posicionamiento en buscadores, de *marketing* móvil, de *e-mail marketing*, de eventos y patrocinio, entre otros. Es una situación que vuelve a despertar en los anunciantes la necesidad de contar con una visión general y estratégica de



la publicidad, pero con soluciones altamente especializadas, en una carrera por liderar la estrategia de comunicación por la cual las marcas entran en contacto con los nuevos consumidores.

No todos los agentes que participan en el proceso publicitario están adaptándose a la misma velocidad, de manera que muchos van a quedarse atrás: las agencias de publicidad y las agencias de medios están reformulando su modelo de negocio para adaptarse a este nuevo ecosistema de los medios (Martín-Guart & Fernández Cavia, 2012). Qué tipo de agencia de publicidad será capaz de liderar esta profunda transformación y convertirse en el principal colaborador estratégico para los anunciantes: para algunos encuestados, las agencias de medios están preparadas para liderar este cambio; para otros, son las agencias de publicidad creativas y las agencias digitales las que se encuentran mejor posicionadas. Opiniones dispares, pero que coinciden en que es imperativo adaptarse a la nueva ecuación comunicativa por la que el tradicional paradigma de la comunicación masiva pierde eficacia (Kitchen, 2004; Arens & Schaefer, 2007; Vollmer & Precourt, 2008), siendo sustituida –según Cardoso (2011)– por la comunicación en red.

Para E1, la dispersión de servicios entre diferentes tipos de agencia “no ayuda a garantizar la correcta coherencia y consistencia del mensaje publicitario”. Y al preguntar en concreto por el papel que deben ejercer las agencias de medios, la mayoría coincide en que si el modelo sigue basándose en el volumen, el precio y la compra de medios, perderán todo sentido: “el simple intermediario de compra y venta no aporta valor” (E6). La nueva agencia de medios deberá ayudar al anunciante a desarrollar la mejor estrategia de comunicación para alcanzar al público objetivo (E2, E4). Debe convertirse en agencia de *marketing*, implicándose en los temas de negocio del anunciante, saber cuánto invertir, en qué canales (E9), conocer mejor al consumidor e innovar (E22), para llegar a ser su socio estratégico. Sin embargo, para otros encuestados, en la actualidad este tipo de agencia es básicamente un modelo financiero (E11), orientado a la consecución de las mejores condiciones de compra y negociación (E13, E20, E24).

Independientemente de quién sea el ganador de esta carrera, la agencia que sea capaz de liderar esta interlocución y gestión estratégica con las marcas deberá apostar fuertemente por la investigación (E18, E21) y ofrecer servicios de alto valor agregado, ligados “al conocimiento, a la información y a su tratamiento de forma comprensible” (E16). E20 también insiste en las capacidades a nivel de investigación analítica y estra-

tégica de la nueva agencia de medios y advierte de la necesidad de contar con más y mejores herramientas. Es interesante citar a E9 cuando señala que “si el *marketing* se divide en un aspecto de arte y otro de ciencia, las agencias creativas se quedaron con la parte arte y las agencias de medios con la parte ciencia, y sabemos que la parte ciencia crece cada vez más”.

Según E2, para las agencias de medios es vital “reinventarse” y no solo mejorar sus servicios actuales o ampliarlos alrededor de su *core business*. Formatos diferenciados de alto impacto, actividades *below the line*, acciones de relaciones públicas, acuerdos con el *retail*, servicios de contenido (E6, E19), ser capaces de adaptar el mensaje según el medio (E26), son las nuevas necesidades que deberán satisfacer las agencias de medios, si quieren liderar el nuevo proceso publicitario. E3 va más allá de la descripción de servicios alrededor de la planificación de medios tradicional, para afirmar que la agencia de medios deberá aportar inteligencia en todo el proceso publicitario y “modelizar la eficacia de cada medio”. Sin embargo, otras opiniones expresan que la agencia de medios no está preparada ni presenta las capacidades para liderar este cambio, y que serán las agencias digitales las protagonistas. En línea con estas opiniones, Lee (2012) proclama el reinado del *marketing* relacional, en el que más importante que impactar con un mensaje a los consumidores es involucrarlos en una conversación. Este ítem identifica las acciones de comunicación que tienen importancia en la creación de valor para las marcas y donde el papel de Internet en los planes de medios es fundamental. Así es para E23, cuando hace referencia al “empoderamiento que hoy los medios dan al consumidor, que combinados con la tendencia a la información líquida (accesible en todo momento y lugar casi sin restricción), hacen que las personas sean cada vez más conscientes y conocedoras de los procesos de comunicación de marca y reconozcan el poder que tienen, y consecuentemente se sientan jugadores activos de dichos procesos”. Las conversaciones se digitalizan y pueden viralizarse. Las marcas ya pueden escuchar a los consumidores y responder a sus necesidades casi de manera inmediata, dando entrada a nuevos modelos empresariales, transaccionales y de comunicación centrados en la web social y en contenidos a la carta (E5), y sin perder de vista –especialmente en momentos de crisis económica, social y política como en las que están inmersos muchos países– los procesos de conversión (E6, E11): el anunciante quiere saber “exactamente a quién llega y cuánto paga por ello” (E10).

## CONCLUSIONES

### HACIA UNA CONVERSIÓN MULTIPLATAFORMA

Es ya una realidad y ha quedado plasmado en este artículo que la división actual de medios tradicionales –como la televisión, los medios impresos, la radio, el medio exterior e Internet– tiende a una conversión multiplataforma donde el receptor pasa a un segundo término y lo que gana valor es el contenido. En el ámbito de la publicidad, las campañas optan cada vez más por emplear diferentes canales *offline* y *online* a la hora de difundir su mensaje, lo que se denomina acciones *crossmedia*, término que suele confundirse con el de *transmedia*, por lo que cabe realizar una diferenciación conceptual entre ellos: mientras el *crossmedia* consiste en contar una misma historia en diferentes medios, pero sin extender el universo narrativo, lo *transmedia* supone que sus narraciones tienen sentido autónomo por sí mismas, pero forman parte de un universo narrativo extenso común (Sanchís, Maestro & Canós, 2014). Su desafío es desarrollar una experiencia *transmedia* rica que entusiasme a los consumidores y los lleve a colaborar en la expansión del relato (Scolari, 2013). Es decir, el usuario participa e interactúa con el contenido. Una nueva manera de ver televisión, por ejemplo, donde el televidente comparte un programa de televisión mientras participa activamente en las redes sociales a las que está suscrito: según el estudio *The new multi-screen world: Understanding cross-platform consumer behaviour*, publicado por Ipsos en 2012, un 81% de los internautas estadounidenses utiliza el móvil mientras ve la televisión.

Es evidente, pues, que estamos en una época de cambios, que las pautas tradicionales del *marketing* están transformándose (las marcas, los consumidores, los medios y la tecnología son distintos) e Internet cobra cada vez mayor peso en la comunicación y no se detiene: el consumidor puede acceder a contenidos audiovisuales en movilidad, en cualquier momento y en cualquier lugar, a través del *smart tv*, del ordenador, del *smartphone*, desde la tablet, del *e-book*, de la consola, de su *smart watch*. A través de la geo-localización, las pantallas facilitan que la audiencia de Internet no cese de crecer y que la segmentación no tenga límites. La actividad publicitaria en Internet así lo corrobora, con crecimientos en España del 1,8% en 2013, tendencia que parece continuar en 2014, mientras que la caída en los medios convencionales fue del 8%, pasando de los 4.630 millones de euros en 2012 a los 4.261 millones registrados en 2013.

### LA AGENCIA DE MEDIOS FRENTE AL CAMBIO EN EL ECOSISTEMA MEDIÁTICO

Este nuevo panorama obliga a las agencias de publicidad a “reinventarse”, ofertando nuevos servicios y productos y potenciando la innovación y la creatividad para conseguir llamar la atención de un consumidor más escéptico frente a la publicidad. En este sentido, Corredor (2010) subraya que la revolución digital y la expansión de las redes sociales están afectando significativamente a la industria publicitaria. Y tal proceso continúa incrementándose año tras año con la entrada de nuevas redes sociales y por las facilidades del acceso móvil: *Facebook* sigue siendo la red social más utilizada, con 1.155 millones de usuarios activos al mes en todo el mundo. *Twitter*, *LinkedIn*, *Google+*, *Instagram*, *Foursquare*, *Youtube* y *Pinterest*, entre otras, acompañan al usuario las 24 horas del día y allí donde esté, permitiéndole hablar con sus amigos y también con las marcas a las que critica, recomienda, valora, les pide información o incluso compra. Los consumidores siguen a las marcas, a las marcas por las que sienten un interés especial, un interés impulsado en muchas ocasiones a través de los medios *offline*, desde los que se anima a seguir a una determinada marca. A partir de ese momento, el anunciante tendrá que despertar y mantener el interés del seguidor, del fan que llegará a adquirir un determinado producto y a recomendarlo. Aparecen, pues, nuevas maneras de planificar una campaña de publicidad con nuevos puntos de contacto con el consumidor, derivados de la movilidad, lo social y la interactividad: con esta premisa, el profesional que trabaja hoy en día en la cadena de valor de la comunicación también tiene que cambiar y –como señalan Martín-Guart y Fernández Cavia (2012)–, el presente y el futuro de todos los actores (agencias, anunciantes, medios) está en revisión y lleno de interrogantes; en particular, el de las agencias de medios, teniendo en cuenta el gran volumen de inversión publicitaria que gestionan y que las convierten en un socio estratégico tanto de los medios como de los grandes anunciantes, como Procter & Gamble, L’Oreal, Vodafone, Telefónica, Volkswagen, Danone, Reckitt Benckisser, Unilever, Nestlé, Nissan, Renault y tantos otros que lideran los ránquines en términos de inversión publicitaria en la mayoría de los países analizados. Esos grandes anunciantes también están evolucionando a la par de la tecnología y del consumidor, en un entorno de conceptos que ya han dejado atrás el *marketing* 1.0, 2.0, incluso el 3.0. Hoy se habla del *marketing* 4.0, en el que la predicción y la capacidad de anticipar tendencias resulta

más importante que la investigación en sí misma, ya que cada marca debe conocer lo que el cliente necesita antes de que lo requiera.

Un ecosistema cada vez más complejo y que exige nuevas estrategias de publicidad y de medios en parti-

cular: en este contexto se abre una posible futura línea de investigación que se centraría en la relación entre anunciantes y agencias de medios, y en las aptitudes y competencias que deberá reunir el profesional que trabaje en ellas.

## REFERENCIAS

### Documentos online, artículos, libros

- Arens, W. F., & Schaefer, D. H. (2007). *Essentials of contemporary advertising*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). (2014). *Encuentro AIMC, 16º Navegantes en la Red: 16a Encuesta AIMC a usuarios de Internet*. Febrero 2014. Recuperado de <http://download.aimc.es/aimc/J5d8yq/macro2013.pdf>
- Cardoso, G. (2011). El nacimiento de la comunicación en red. Más allá de internet y de los medios de comunicación de masas. *Telos*, 86, 14-22. Recuperado de [http://telos.fundaciontelefonica.com/docs/2011/05/18/10360001\\_4\\_4\\_0.pdf](http://telos.fundaciontelefonica.com/docs/2011/05/18/10360001_4_4_0.pdf)
- Corredor, P. (2010). Bajo el signo de la integración. Creatividad, innovación y tecnología al servicio de la publicidad en la era digital. *Telos*, 82, 1-4. Recuperado de [http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2010020309240001&activo=6.do#](http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010020309240001&activo=6.do#)
- Fernández Blanco, E. (2008). Los informativos de televisión como soporte publicitario. Límites éticos de cadenas y anunciantes. En B. León (Coord.), *Transformar la televisión. Otra televisión es posible* (pp. 220-231). Sevilla: Comunicación Social.
- Fernández Cavia, J. (2005). Los formatos no convencionales y la transformación del negocio publicitario en la televisión. *Quaderns del CAC*, 22, 35-48. Recuperado de [http://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q22fdez\\_ES.pdf](http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q22fdez_ES.pdf)
- Fernández Cavia, J. & Sánchez Blanco, C. (2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *ZER. Revista de Estudios de Comunicación*, 17(32), 51-71. Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/6554>
- Glaser, B. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), art. 3. Recuperado de <http://www.ualberta.ca/~ijqm/>
- Gregorio, F. de, Cheong, Y. y Kim, K. (2012). Intraorganizational Conflict within Advertising Agencies. Antecedents and Outcomes. *Journal of Advertising*, 41(3), 19-34. doi: 10.2753/JOA0091-3367410302
- Grant, I., McLeod, C. y Shaw, E. (2012). Conflict and advertising planning: consequences of networking for advertising planning. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 73-91. doi: 10.1108/03090561211189248
- Hull, J. (2009). Conclusion: the future of advertising and advertising agencies. En: Powell, H., Hardy, J., Hawkin, S. & Macrury, I. *The advertising handbook* (pp. 209-217). London: Routledge.
- Ipsos MetdiaCT & Google (2012, agosto). *The new multi-screen world: Understanding cross-platform consumer behaviour*. Recuperado de [http://www.ipsos.fr/sites/default/files/attachments/multiscreenworld\\_final2.pdf](http://www.ipsos.fr/sites/default/files/attachments/multiscreenworld_final2.pdf)
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kerr, G., Mortimer, K., Dickinson, S. & Waller, D. S. (2012). Buy, boycott or blog, Exploring online consumer power to share, discuss and distribute controversial advertising messages. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 387-405. doi: 10.1108/03090561211202521
- Kitchen, P. J. (Marzo de 2004). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(01), 19-30. doi: <http://dx.doi.org/10.1017/S0021849904040048>
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Stetiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial.

- Lee, B. (2012). *The hidden wealth of customers: Realizing the untapped value of your most important asset*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. doi:10.1016/j.bushor.2009.03.002
- Martín-Guart, R. & Fernández Cavia, J. (2012). La digitalización como eje de transformación de las agencias de medios españolas. *Pensar la publicidad*, 6(2), 427-445. doi: 10.5209/rev\_PEPU.2012.v6.n2.41243
- McLuhan, M. (2005). *Understanding me: Lectures & interviews*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Ng, K. & Hase, S. (2008). Grounded suggestions for doing a grounded theory business research. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(2), 155 – 170 Recuperado de <http://www.ejbrm.com/issue/download.html?idArticle=194>
- Nyilasy, G. & Reid, L. N. (2009). Agency practitioner theories of how advertising works. *Journal of Advertising*, 38(3), 81-96. doi: 10.2753/JOA0091-3367380306
- Pérez-Latre, F. J. (2007). The paradigm shift in advertising and its meaning for advertising-supported media. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 41-49. Recuperado de <http://dspace.si.unav.es/dspace/bitstream/10171/7361/1/P%C3%A9rez-Latre%20JOMBS.pdf>
- Pérez-Latre, F. J. (2009). Advertising fragmentation: the beginning of a new paradigm? En H. Powell, J. Hardy, S. Hawkin & I. Macruryl (Eds.), *The advertising handbook* (pp, 34-45). London: Routledge,.
- Santín, M. (2013). La ética olvidada: el valor comercial de los espacios informativos de la televisión en España. *Cuadernos.info*, 33, 171-180. doi: 10.7764/cdi.33.479
- Sasser, S. L., Koslow, S. & Riordan, E. A. (2007). Creative and interactive media use by agencies: engaging an IMC media palette for implementing advertising campaigns. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 237-256. doi: 10.2501/S0021849907070286
- Salancik, J., Wenger, W., & Helfer, E. (1971). The construction of Delphi event statements. *Technological Forecasting and Social Change*, 3(1971-1972), 65-73. doi: 10.1016/S0040-1625(71)80004-5
- Sanchís, G., Maestro, S. & Canós, E. (2014). I like to play de Sony Playstation® ¿es una ironía crossmedia o transmedia? *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 7, 149-170. doi: 10.6035/2174-0992.2014.7.9.
- Scolari, C. A. (2012). Media ecology: Exploring the metaphor to expand the theory. *Communication Theory*, 22(2), 204-225. doi: 10.1111/j.1468-2885.2012.01404.x
- Scolari, Carlos A. (2013). *Narrativas transmedia*. Barcelona: Deusto.
- Vollmer, C., & Precourt, G. (2008). *Always on. Advertising, marketing and media in an era of consumer control*. Nueva York: McGraw Hill.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.
- Wright-Isak, C. (2012). Toward a social ecology of advertising. En S. Rodgers & E. Thorson (Eds.), *Advertising Theory* (pp. 419-433). London: Routledge,.

#### Sitios Web

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). <http://www.aimc.es/>
- Google Think Insights. <http://www.thinkwithgoogle.com/>
- Infoadex. <http://www.infoadex.es/>
- Internet Advertising Bureau (IAB). <http://www.iabspain.net/>
- Ipsos. <http://www.ipsos.es/>
- Kantar Media. <http://kantarmedia.es/>
- Nielsen. <http://www.nielsen.com/>

**SOBRE LOS AUTORES:**

**Ramón Francisco Martín-Guart**, profesor de Planificación de Medios offline y online de la Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España. Miembro del grupo de investigación "Communication, Advertising & Society" ([www.cas.upf.edu](http://www.cas.upf.edu)). Director, Client Leadership en la agencia de medios Mindshare y, anteriormente, en Initiative y Havas Media tanto en España como en Latinoamérica.

**José Fernández Cavia**, profesor titular de publicidad y relaciones públicas de la Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España. Sus líneas de investigación incluyen el estudio de hábitos de consumo, el análisis del sector profesional publicitario y la comunicación turística. Durante cinco años (2005-2010) fue vocal de la Junta de Gobierno del Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de Cataluña. Miembro fundador del grupo de investigación "Communication, Advertising & Society" ([www.cas.upf.edu](http://www.cas.upf.edu)).