

Agències de publicitat, agències de mitjans i legislació publicitària

David Alameda García
Elena Fernández Blanco

PID_00234713

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **7 hores**



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Agències de publicitat	7
1.1. Les empreses publicitàries com a assessors de comunicació	7
1.2. Definició d'agència de publicitat	9
1.3. Tipologia d'agències	11
1.4. Estructura i organització de les agències de publicitat	15
1.5. Remuneració d'agències	26
1.6. Selecció d'agències	27
1.7. Evolució i situació actual de les agències en el context nacional i internacional	29
1.7.1. L'evolució de les agències	29
1.8. L'associacionisme d'agències de publicitat	37
1.8.1. Associació Espanyola d'Agències de Comunicació Publicitària	37
1.8.2. Federació d'Empreses de Publicitat i Comunicació (FEDE)	40
1.8.3. Associació d'Agències Digitals	41
1.8.4. European Association of Communication Agencies	42
2. Agències de mitjans	43
2.1. Les agències de mitjans, figura clau en el sector publicitari	43
2.1.1. Naixement i desenvolupament de les agències de mitjans	43
2.1.2. Definició i caracterització de les agències de mitjans	50
2.2. Estructura d'agències de mitjans	51
2.3. Remuneració de les agències de mitjans	57
2.4. Selecció d'agències de mitjans	60
2.5. Situació actual de les agències de mitjans	63
2.5.1. Enfocament a resultats: L'especialització de l'anunciant i la seva preocupació per rendibilitzar el seu valor de marca impulsen la gestió de les agències de mitjans	63
2.5.2. Canvi en els continguts: el relat transmèdia, nous llenguatges i contextos comunicatius al servei de les agències de mitjans	65
2.5.3. La batalla econòmica dels mitjans i pels mitjans: la importància de la negociació continua al centre de la gestió comunicativa de la marca	66

2.5.4. Principals agències de mitjans en el nostre context	67
3. Legislació publicitària	71
3.1. Llei general de publicitat	72
3.2. Llei general de la comunicació audiovisual	73
3.3. Normes d'autocontrol de la publicitat	75
Activitats	81
Exercicis d'autoavaluació	81
Solucionari	82
Glossari	83
Bibliografia	84

Introducció

La indústria publicitària es mou en un escenari farcit de canvis, en què es desenvolupen marques, agències, mitjans i consumidors en una nova relació. Les empreses i organitzacions afronten noves necessitats de comunicació i, per tant, modifiquen les seves estratègies de màrqueting i publicitat. Això repercuteix en el paper que exerceixen les agències de publicitat i de mitjans, que redefeixen les seves estructures en aquesta cerca de l'adaptació. De la mateixa manera, les agències de publicitat i de mitjans aposten pel seu capital humà per a afrontar el repte llançat per les empreses anunciantes i per les noves tecnologies i, com mostren les dades, amb tot just uns quants anys han convertit internet en el mitjà publicitari amb més creixement. En resum, la publicitat està treballant en una nova direcció: construir un diàleg permanent entre els consumidors, els ciutadans i les marques d'empreses i institucions. Busca crear vincles estables i emocionals –*engagement*– a través de noves estratègies publicitàries centrades en els mitjans directes i interactius, i menys en els convencionals.

En aquest mòdul estudiarem la importància de les agències publicitàries i de mitjans, i les seves estructures, volums d'ingressos, sistemes de remuneració i selecció.

Objectius

L'objectiu d'aquest mòdul és situar l'activitat de les agències en un context global que permeti entendre quines són les claus de la seva actuació i relació amb la resta d'agents del sector de la comunicació estratègica.

Les agències es constitueixen com un agent crucial en la història recent de la publicitat, i són observador i protagonista de les grans fites del sistema en les últimes dècades. La seva evolució com a empreses en el mercat, per tant, discorre paral·lela als canvis socials i econòmics, i als viscuts en la comunicació comercial i mediàtica.

Frontissa entre anunciants i consumidor, les agències integren l'òptica de les marques, dels mitjans, de les agències i dels consumidors amb la finalitat d'optimitzar els objectius de comunicació de les empreses. D'aquesta manera, analitzar a fons les agències requereix un esforç per a comprendre quina és la seva missió en el sector: connectar els tres grans pilars de la comunicació –empreses/institucions, mitjans i persones. La cerca d'aquesta connexió és la raó de ser d'una agència i per a això ha de treballar no solament respectant els codis de conducta consensuats en el sector, sinó també la normativa jurídica creada entorn del sector publicitari.

1. Agències de publicitat

1.1. Les empreses publicitàries com a assessors de comunicació

Al centre del procés de la comunicació publicitària cal destacar el triangle d'agents publicitaris definit per anunciants, agències i mitjans de comunicació. Indubtablement, com afirma Royo (2002, pàg. 4), els anunciants són els que donen sentit real a la publicitat, ja que és en ells que sorgeix la necessitat comunicativa i es converteixen en finançadors de tot el procés.

No obstant això, les agències actuen com a prestadores del servei especialitzat i conformen un entramat d'empreses molt ric i variat dedicat a la ideació, creació, codificació i planificació de les diferents accions comunicatives dels anunciants. Des d'aquest punt de vista, són els **agents centrals del procés publicitari**, i són els especialistes en la gestió de les estratègies comunicatives per a les marques.

Les empreses publicitàries per excel·lència han estat i continuen sent les agències de publicitat en les seves diferents modalitats, i són testimonis i protagonistes de l'evolució de l'activitat comunicativa dels anunciants i també dels mitjans.

El naixement de les agències és una conseqüència lògica del mateix desenvolupament històric tant de la publicitat com del seu context econòmic, social, empresarial i dels mitjans de comunicació. Històricament van sorgir com a empreses auxiliars de contractació d'espais publicitaris en els mitjans i progressivament van anar ampliant els seus serveis de comunicació per a donar cobertura total a les necessitats comunicatives de les empreses i organitzacions.

Des del seu origen, les agències han exercit una **tasca d'intermediació** entre anunciants i mitjans. Aquesta mediació sorgeix ja en una etapa preprofessional anterior a l'existència de les agències. Segons ens recorda Pérez (1996, pàg. 63 i seg.), l'agència de publicitat té l'origen en la figura de l'agent publicitari. L'agent (del llatí *agens* –el que fa–) posava en relació l'anunciant amb els mitjans de comunicació, inserint els anuncis dels anunciants en els diferents suports, fonamentalment de premsa. Aquesta tasca l'exercien a canvi d'una comissió, que s'implantaria com el sistema de remuneració hegemònic per a les agències durant dècades, conegut com a *open contract plus comission* (15% de comissió¹ segons el volum d'inversió gestionat en els mitjans).

⁽¹⁾Posteriorment s'hi incorporarien altres sistemes de remuneració basats en honoraris (*fee*) i sistemes mixtos (Ortega, 2004, pàg. 299).

De l'agent es va evolucionar cap a les primeres agències, que ja amb una mínima estructura empresarial actuaven com protoagències (Solanas i Sabaté, 2008). A mesura que les agències de publicitat es van establir com a

empreses especialitzades a elaborar publicitat, es va anar superant la fase d'organitzacions intermediàries en la gestió i contractació dels espais publicitaris en els mitjans.

Amb el pas del temps, les agències han superat àmpliament els límits d'una mera mediació fins a convertir-se en assessors de comunicació o *partners*. Actualment les agències assumeixen la responsabilitat global de les campanyes i ser intermediari amb els mitjans és fins i tot una tasca que s'ha anat separant de les agències de publicitat i ha anat passant a les llavors centrals de compra, avui agències de mitjans.

En aquest sentit, coincidim amb Etxebarria (2005, pàg. 101), quan considera que la funció de l'agència de publicitat en l'actualitat està més vinculada a la necessitat de comunicació dels anunciants que a la gestió publicitària dels mitjans. Els anunciants marquen el ritme històric de les agències, i no tant els mitjans, perquè aquests són eines al servei de l'estratègia. Incidint en aquesta idea, és interessant l'evolució històrica proposada per Solanas i Sabaté (2008), que identifica cinc etapes diferenciades en el discórrer de les agències, sempre paral·lel al dels anunciants:

a) Etapa preprofessional (1800-1860)

L'agent publicitari és el protagonista d'aquests primers moments que permeten parlar de l'inici del negoci de la publicitat.

b) Naixement de l'agència moderna (1860-1900)

En aquesta etapa els agents evolucionen cap a l'agència de publicitat, incorporant-hi serveis més enllà del contacte amb els mitjans. Comencen a ser conscients que les possibilitats d'expandir les agències depèn de l'expansió del negoci dels seus clients i no únicament de l'evolució dels mitjans i de la relació econòmica amb ells.

c) Expansió dels serveis (1900-1945)

En les primeres dècades del segle XX, les agències de publicitat passen a primer pla i es modernitzen. S'assisteix ja a un reconeixement professional dels publicitaris amb habilitats i coneixements especialitzats.

Les agències donen entrada a les seves oficines a directors de comptes, redactors, professionals de la investigació de mercats, de manera que la tasca de mitjans es va ampliant cap a la cartera de serveis que caracteritza una agència de publicitat moderna.

d) Màrqueting i estratègia (1945-1975)

La professionalització dels departaments de màrqueting i la importància del pensament estratègic obliga que les agències de publicitat incorporin una fase estratègica en el seu treball, previ a la fase creativa. En l'agència, sorgeix la necessitat de professionals que puguin formular l'estratègia publicitària, a través de l'anàlisi de la informació i la seva traducció en informació estratègica per a l'equip creatiu.

e) La marca i la planificació de comptes (1975-2000)

Els anunciants fan un pas més en la seva evolució i les seves estratègies se centren en la comunicació de les marques. Davant això, les agències de publicitat han d'adaptar una altra vegada la seva forma de pensar a aquesta realitat. La funció del *planning* (i la figura del *planner*) es torna molt rellevant a les agències, perquè aquest nou professional assumeix les funcions estratègiques que fins aleshores havien assumit els directors de comptes.

No obstant això, des de l'arribada del segle XXI, l'evolució de les agències de publicitat no està tan clarament marcada per les necessitats dels anunciants, ja que tots dos han passat a **estar al servei del veritable agent central: el consumidor**, que ha agafat les regnes del diàleg amb les marques.

Aquesta centralitat del nou consumidor –*prosumer*– ha portat les agències a una certa crisi d'identitat i al sorgiment de nous models organitzatius que facilitin la concepció d'estratègies flexibles i fluïdes en les quals la comunicació busca el diàleg, l'experiència i la conversa amb els usuaris.

1.2. Definició d'agència de publicitat

Com ja hem apuntat, el concepte d'agència de publicitat sorgeix íntimament lligat a el d'intermediació entre anunciants i mitjans. No obstant això, la seva evolució històrica ha demostrat que l'agència no és únicament medidora, sinó que ofereix un servei global i estratègic als anunciants. Sembla lògic, per tant, que el terme *agència de publicitat* no sigui adequat per a referir-nos a les empreses especialitzades en comunicació publicitària.

En aquest sentit, són diversos els autors que argumenten que la denominació més idònia seria la genèrica d'**empreses de publicitat** (Pérez, 1996; Gurrea, 1998; AEA², 2015). Els principals motius són:

- El concepte *agència* no expressa la realitat de les funcions i activitats que duen a terme aquestes empreses.
- L'agència de publicitat, en tant que empresa, proporciona uns serveis que sobrepassen la mera funció de mediació.

⁽²⁾ Acrònim d'Asociación Española de Anunciantes.

- Hi ha altres empreses que també atorguen serveis de publicitat i no són considerades agències com a tal: empreses d'art final, boutiques creatives, consultores, etc.

Quant a la definició legal, la Llei general de la publicitat, d'11 de juny de 1988, en l'article 10, recull el concepte d'agència de publicitat:

"Són agències de publicitat les persones naturals o jurídiques que es dediquin professionalment a crear, preparar, programar o executar publicitat per compte d'un anunciant."

L'American Association of Advertising Agencies (AAAA) defineix l'agència de publicitat com:

"Una organització comercial independent, composta per persones creatives i de negocis, que desenvolupen, preparen i col·loquen publicitat en els mitjans, per a venedors que busquen trobar consumidors per als seus béns i serveis."

(Russel i Verrill, 1988, pàg. 100)

La Guia Bàsica de Mitjans, que recalca el caràcter empresarial anteriorment exposat, precisa així la naturalesa de l'agència:

"Empresa que té com a objectiu crear/assessorar una companyia en tots els aspectes de comunicació dels seus productes/serveis."

(AEA, 1995, pàg. 11)

Per a Ortega (2004), les agències de publicitat són empreses dedicades a la prestació de serveis relacionats amb la creació, execució i distribució de campanyes publicitàries.

Segons el parer de Gurrea (1998), la missió de les agències se situa en el pla de l'assessorament estratègic, l'enfocament de les campanyes, la recomanació en cada cas del que convé fer.

Leduc (1989) afegeix la independència com a qüestió interessant en la definició:

"Una agència de publicitat és una organització comercial independent composta de creadors i de tècnics, la missió dels quals és concebre, executar i controlar la publicitat i col·locar-la en els suports publicitaris per compte d'empreses que busquen clients per als seus béns i serveis."

(Leduc, 1989, pàg. 100)

La independència pel que fa als clients és necessària, perquè el punt de vista expressat per l'agència no es vegi influït per consideracions o pressions d'ordre intern. També la independència respecte dels suports.

En definitiva, som davant definicions que tenen aspectes en comú:

- Qualsevol persona natural o jurídica pot ser considerada agència.

- Que es dediqui a l'exercici professional organitzat.
- De creació de campanyes i assessorament en temes de comunicació per a les seves marques/productes.
- S'ha de dur a terme per compte de tercers, els anunciant. Una agència negocia en el seu propi nom, però actua per compte d'un anunciant, del qual n'és l'assessor.

De les definicions anteriors, es dedueixen dues visions diferents a l'hora de considerar les agències de publicitat:

- **Agències com a empreses prestadores de servei:** les agències són enteses com a proveïdores de comunicació al servei de l'anunciant i les seves necessitats comunicatives. L'anunciant és qui marca clarament les pautes estratègiques per a les seves marques i mitjançant els *briefings* contracta els serveis especialitzats de les agències.
- **Agències com a assessors estratègics:** segons aquesta visió, les agències estableixen una relació de *partner* o soci amb l'anunciant, al qual assessoren en matèria de comunicació. Aquesta relació situa en major igualtat anunciant i agència, els quals comparteixen la definició estratègica de la seva comunicació.

1.3. Tipologia d'agències

El teixit empresarial de la publicitat és molt ric i variat quant a nombre i tipus d'empreses, atesa l'amplitud de serveis que cobreix l'activitat. Es tracta d'un sector amb una extensa xarxa empresarial, que alberga un conjunt heterogeni d'empreses relacionades directament o indirectament amb la publicitat.

No obstant això, el marc legal de la Llei general de publicitat (1988) no defineix diferents tipus d'agència. Però el sector requereix diferents classificacions que li permeten explicar la realitat de les empreses publicitàries. Les tipologies més manejades atenen criteris professionals, com l'activitat desenvolupada, l'àmbit d'actuació o el nombre d'empleats.

Victoria (2005) ofereix una completa classificació d'agències sobre la base de les seves capacitats de serveis i possibilitats de gestió. Altres autors precedents també han ofert la seva pròpia tipologia d'agències **en funció dels seus serveis** (González, 1994; Ortega, 2004; Pérez, 1996; Royo, 2002):

1) **Agències de serveis generals, complets o plens:** agències que ofereixen tot tipus de serveis de publicitat, és a dir, creativitat, investigació, planificació de comunicació, planificació de mitjans, relacions públiques, disseny gràfic, etc. Es caracteritzen pel tractament integral de la comunicació comercial d'una

marca, en totes les tècniques de comunicació al servei del màrqueting. Les agències que poden oferir serveis plens són les que, o bé subcontracten les tècniques per a les quals no disposen de recursos, o bé pertanyen a un grup empresarial que actua com una corporació. Així funcionen els grups publicitaris multinacionals que han anat creant estructures sòlides mitjançant l'adquisició d'empreses especialitzades.

2) Agències de comunicació integral: en línia amb les agències de serveis plens, algunes empreses es denominen agències de comunicació enfront de l'àmbit exclusivament comercial. Principalment les agències de relacions públiques han adoptat aquesta nomenclatura.

3) Agències de publicitat general: aquest tipus identificat per Victoria (2005) fa al·lusió a les agències especialitzades en publicitat en mitjans massius; és a dir, es dediquen a la gestió publicitària tradicional, però no incorporen tècniques especialitzades o planificació integral.

4) Agències de disseny gràfic: agència especialitzada en serveis gràfics (fullets, identitat visual, *packaging*, etc.) que de vegades treballa com a proveïdora d'altres agències.

5) Agència de creativitat: també anomenades "boutiques creatives" o "estudis de creativitat" estan centrades en la creació i, de vegades, la producció. Però no incorporen serveis de planificació.

6) Agències de mitjans: antigament denominades centrals de mitjans, les agències de mitjans estan especialitzades en la investigació, planificació i compra de mitjans publicitaris.

7) Agències d'exclusives de mitjans: gestionen amb caràcter exclusiu la publicitat d'un mitjà o mitjans i suports. Tenen especial sentit en suports de publicitat exterior i cinema.

8) Consultores de comunicació: es tracta d'empreses especialitzades en planificació publicitària o de comunicació.

9) Autònoms o *freelances*: constitueixen una part molt important del sector, ja que són professionals especialitzats en aspectes concrets de la publicitat que actuen com a proveïdors de moltes agències en el terreny del disseny, producció, fotografia, etc.

10) Agència de relacions públiques: es dediquen a planificar accions de comunicació per a l'establiment i millora de la imatge de l'empresa o organització entre els seus diversos públics. Els seus serveis inclouen des de relacions amb els mitjans, amb l'administració i amb entitats socials fins a fires o esdeveniments.

11) Agències de màrqueting directe: són agències dedicades a crear campanyes directes i personalitzades a clients actuals i potencials, que busquen una resposta directa, inclosa la venda. Aquesta tipologia ha evolucionat cap a *agències de CRM i màrqueting relacional* en el seu objectiu de gestionar la relació diària del client amb la marca al llarg de tota la vida d'aquest.

12) Agència de màrqueting promocional: agències especialitzades en la gestió de campanyes de promocions, com activitats destinades a la consecució de resultats a curt termini, a través d'elements que afegeixen valor al producte (reducció de preu, increment de producte, sorteig, etc.).

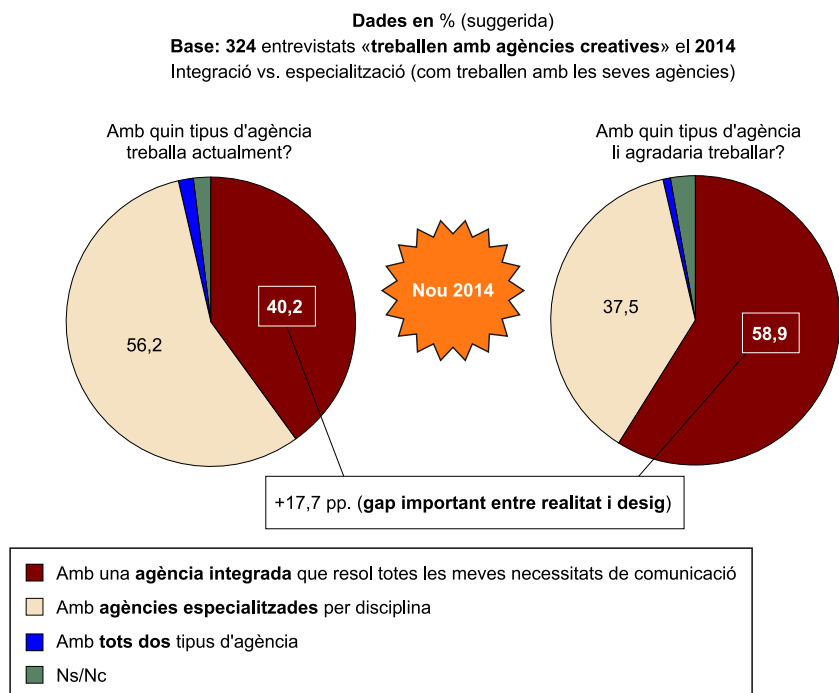
13) Agència de patrocini: empreses centrades a desenvolupar la tècnica del patrocini dirigida a la difusió i el coneixement de la imatge d'una empresa (patrocinador) o de la marca, gràcies a la seva col·laboració pagada a persona, institució o esdeveniment (patrocinat) relacionat amb el públic objectiu.

14) Agència de màrqueting interactiu o publicitat interactiva: davant la nomenclatura proporcionada per Victoria (2005), proposem el terme d'*agències digitals*, ja que és una nomenclatura més adaptada a la realitat d'aquestes empreses dedicades a la gestió de la comunicació en mitjans *online* (internet, mòbil i altres dispositius digitals). Tanmateix, les funcions de les agències digitals estan començant a ser assumides per les agències de publicitat i agències de mitjans, perquè la divisió *online-offline* cada vegada és més difusa. Tota la comunicació passa per la integració d'accions i mitjans digitals amb els clàssics mitjans convencionals.

En resum, en funció dels seus serveis podem parlar d'**agències integrades**, que satisfan qualsevol necessitat comunicativa d'un anunciant de manera integrada, i d'**agències especialitzades**, que sorgeixen per oposició i per a donar un servei expert en determinats camps, com ara la creativitat, la gestió digital, la planificació de mitjans, els serveis de màrqueting, etc.

El debat entre les agències integrades i les agències especialitzades porta obert des de fa dècades i continua avui vigent, perquè els anunciants necessiten, d'una banda, una agència que sigui capaç de concebre de manera global la seva estratègia de comunicació de marca, però també són conscients que les empreses especialitzades garanteixen més precisió en les accions per les quals han desenvolupat la seva *expertise*. De fet, segons *agencyScope 2014* (Grupo Consultores), el 58,9% dels anunciants preferiria treballar amb una agència integrada, enfront d'un 37,5% que optaria per agències especialitzades en cada disciplina de comunicació. Aquest desig dels anunciants no concorda amb la seva realitat professional: el 40,2% trien una agència integrada per a resoldre totes les seves necessitats comunicatives enfront d'un 56,2 que treballa amb agències especialitzades. Per tant, hi ha un *gap* important entre la pràctica professional dels anunciants i les seves intencions.

Figura 1. Integració i especialització de les agències.



La majoria dels anunciants treballen amb les seves agències de forma no integrada (56,2%) però amb un clar desig cap a la integració (augmenten d'un 40% a un 58,9% els entrevistats que declaren que treballen amb una agència integrada però que els agradaria treballar amb una agència integrada)

Font: agencyScope 2014, Grupo Consultores (2015).

Si ara intentem classificar les agències **en funció del seu mercat o la seva àrea d'actuació**, les agències es podrien agrupar de la manera següent (Pérez, 1996):

1) Segons l'àmbit de l'exercici professional:

- Agències locals o regionals: agència de província amb clients de la ciutat o regió, amb petita facturació.
- Agències nacionals: instal·lades en nuclis urbans grans. La majoria de les vegades tenen delegacions en altres ciutats importants.
- Agències transnacionals: agències amb sucursals en altres països. Poden ser genuïnes, en tant que s'instal·len en altres països sense fusionar-se amb les autòctones, establint el seu personal. No obstant això, és molt habitual la pràctica de les empreses mixtes que prefereixen fusionar-se amb empreses autòctones.

2) Segons la **mida**: agències petites, mitjanes i grans. Les agències nacionals es divideixen en mitjanes i petites, generalment. Una agència gran és la que té més de 100 empleats.

No obstant això, malgrat totes les classificacions plantejades i acceptades pel sector, l'activitat publicitària es troba avui en un moment de redefinició en què les nomenclatures, tipologies i limitacions no són útils ni vàlides, ja que la comunicació publicitària excedeix àmpliament els seus motlles originals i

es converteix en comunicació estratègica que utilitza qualsevol acció, punt de contacte o canal per a connectar amb els seus consumidors. En aquest sentit, cada vegada és més complex marcar els límits d'actuació d'unes agències enfront d'unes altres.

De fet, en el sector apareixen noves denominacions que succeeixen a les d'etapes anteriors. Segons el nostre parer, la classificació més versàtil en aquests moments distingeix entre:

- **Agències creatives integrades:** enteses com les que s'encarreguen del plantejament estratègic i creatiu de la comunicació de les marques. Les agències de publicitat de serveis generals que durant molts anys han capitalitzat el concepte de "publicitat" ara han passat a adquirir la denominació d'agències creatives per distingir-se davant la tasca de les agències de mitjans. Totes dues són agències de publicitat. Les primeres més enfocades al contingut estratègic i creatiu, i les segones a l'àmbit dels mitjans. Així ho està recollint el sector en nombrosos informes (com *agencyScope* del Grupo Consultores) i en les notícies de la premsa professional.
- **Agències de mitjans:** encarregades de la investigació, planificació i compra de mitjans tant *offline* com *online*.
- **Agències especialitzades:** compartim amb Grupo Consultores la denominació d'agències basades en l'activació, CRM i digitals com aquells tipus d'empreses que han centrat el seu *core business* en l'àmbit de la gestió relacional amb el consumidor i la comunicació digital. Trobem aquí totes les empreses de serveis de màrqueting que es mouen en l'àrea del màrqueting promocional, directe, relacional i interactiu.
- **Agències de comunicació** (i de relacions públiques): el seu *expertise* està en la planificació de programes de comunicació per a les empreses o organitzacions en relació amb les seves *stakeholders*.
- **Consultores estratègiques:** empreses centrades en l'anàlisi i proposta estratègica per a les marques.

1.4. Estructura i organització de les agències de publicitat

Teòricament, cada agència té una estructura d'acord amb la seva mida –personal– i la seva cartera de clients. En tot cas, les empreses de publicitat poden adoptar tres estructures diferents:

1) **Funcional o piramidal:** on cada càrrec està perfectament definit. És una estructura funcional. Els avantatges estan en la perfecta delimitació de tasques de cada empleat. El principal desavantatge és la falta de comunicació. Quan hi ha molts comptes, aquest organigrama s'enfonsa, perquè es perd velocitat.

2) **Horitzontal o lineal:** a diferència de la piramidal, hi ha bastants directors generals, tots ells encarregats d'una àrea de treball. L'organització es fa per departaments amb una comunicació fluida. En ella l'ascens i el descens d'ordres flueix ràpidament.

3) **Staff:** el cap gestor de l'empresa s'envolta d'un consell assessor que l'ajuda en la presa de decisions. Aquest departament es pot crear o anul·lar sense alterar l'operativitat de la companyia.

Independentment de si som davant una estructura funcional o lineal, les agències de publicitat incorporen una organització interna característica: el **treball per equips de comptes**.

L'equip del compte és una manera d'organitzar el treball, que consisteix a agrupar un conjunt de professionals que pertanyen a diferents departaments de l'agència i que comparteixen un o diversos clients. Bàsicament està integrat per membres dels departaments creatiu i de comptes, però sovint inclou professionals d'investigació, producció, mitjans, nous mitjans, màrqueting directe, etc.

D'aquesta manera, les agències han creat una doble organització interna de funcionament característica (Solanas i Sabaté, 2008):

- Organització departamental que reuneix professionals amb una formació i vocació similar en una mateixa àrea de treball.
- Organització per equips de treball, a través dels equips dels diferents comptes.

Al marge d'aquesta organització pròpia de les agències, l'estructura de les agències depèn de les seves funcions i els seus serveis als anunciant. Les funcions bàsiques que ha d'atendre una agència de publicitat, segons el que ja plantejava Leduc el 1989, són de dos tipus:

a) Funcions comercials, fonamentalment centrades en el pla de la gestió amb l'anunciant i gestió del compte publicitari en l'àmbit intern de l'agència.

En relació amb el **client anunciant**, han de dur a terme el següent:

- Estudiar i aprofundir el conjunt del problema comercial.
- Discutir (o establir, si no ho ha fet l'anunciant) l'objectiu publicitari.
- Presentar els plans i els projectes de l'agència.
- Vigilar l'execució i assegurar-ne el control.

- D'una manera general, assumir la responsabilitat de portar a bon terme totes les operacions publicitàries dirigides per l'anunciant.

Dins de l'agència, la seva tasca és:

- Fer comprendre a cadascun dels serveis tècnics el problema i les intencions del client.
- Donar les instruccions als diferents serveis tècnics.
- Estudiar i criticar els treballs i projectes.

b) Funcions tècniques, centrades en els mateixos processos publicitaris que comprenen des de la investigació prèvia fins a la creativitat i producció. Inclouen:

- Servei de creació: concepció/redacció, direcció artística, producció i execució.
- Servei d'estudis: de mercat (vendes, distribució, competència); de consum (psicologia i comportament del consumidor en relació amb el producte i la publicitat) i de comunicació del missatge publicitari.
- Servei de mitjans: recomanar els plans de mitjans i acomodar l'espai i el temps en els suports.
- Servei d'edició: fabricació de tots els elements de publicitat que no són difosos a través dels mitjans (catàlegs, fullets, impresos, cupons, materials de promoció i de publicitat en el lloc de venda (PLV)).
- Servei de promoció de vendes.
- Servei de relacions públiques.
- Serveis generals: de comptabilitat, de tràfic.
- Altres serveis.

Per la seva banda, Royo (2002) exposa les funcions principals d'una agència de publicitat:

- L'assessorament a l'anunciant en estratègia de comunicació i fins i tot en altres aspectes relacionats amb el seu màrqueting.
- La creació de missatges publicitaris.
- La producció dels anuncis publicitaris.
- La planificació de mitjans, és a dir, la planificació de la difusió del missatge.
- Contractació d'espais i temps en els mitjans i suports de comunicació.
- Serveis complementaris de comunicació i investigació, com, per exemple, la promoció de vendes, les relacions públiques o la publicitat a internet.
- Control de la difusió i de l'eficàcia.

La decisió de les funcions i serveis que una agència oferirà als seus clients determina la seva manera d'organitzar i d'estructurar-se per a complir aquesta missió i aquests objectius. D'aquesta manera, podem trobar una gran varietat organitzativa en el panorama nacional i internacional de les agències. No obstant això, sigui quin sigui el seu servei, és clar que l'estructura d'una agèn-

cia ha de donar compliment als dos tipus de funcions enunciades per Leduc (1989): funcions de gestió empresarial i funcions tècniques, que són inherents a l'essència de la seva naturalesa publicitària.

Coincidint amb Pérez (1996), entenem que una agència de publicitat ha d'atendre el seu caràcter general d'empresa i la seva especificitat com a empresa publicitària.

L'agència com a empresa: L'agència de publicitat, en tant que empresa o societat, ha de posseir uns òrgans de direcció que conformen una estructura i exerceixen unes funcions que són les següents: consell d'administració, administradors, director general, sotsdirectors generals, secretaria general i finances (Pérez, 1996).

- Consell d'administració: actua com a òrgan col·legiat, deliberant o decisor, en representació dels accionistes de la companyia. Admet consellers delegats.
- Administradors: compleixen funcions executives.
- Director general: responsable de l'agència davant el consell d'administració. Estableix estratègia d'empresa, la seva política i els seus objectius, i en controla la consecució. Se li encarrega la captació de nous clients, prospecta l'ampliació del negoci, avalua els recursos de l'empresa i els adequa als objectius del consell.
- Sotsdirectors generals: a les empreses grans hi poden haver un o més sotsdirectors generals.
- Secretaria general: òrgan *staff* que existeix en les empreses grans i que té altres funcions:
 - direcció de personal
 - organització interior i auditoria interna
 - control de gestió i pressupost
 - secretaria de direcció de l'empresa, etc.
- Finances: Les seves funcions es concreten en comptabilitat, facturació, anàlisi de les relacions amb els bancs i institucions de crèdit, caixa, personal.

L'agència ha d'atendre la triple funció:

- 1) funció rectora
- 2) funció administrativo-financera
- 3) funció comercial

L'agència com a empresa de publicitat: Tal com enuncïàvem en definir l'agència de publicitat segons la Llei general de publicitat, les agències tenen la funció professional de crear, preparar, programar o executar serveis de publicitat per compte dels anunciants. Per a dur a terme aquesta tasca, cal una estructura mínima de departaments. Pérez (1996) considerava que a la pràc-

tica es requerien cinc departaments bàsics: comptes, investigació, creativitat, mitjans i tràfic. No obstant això, especificar avui quins són els departaments mínims necessaris perquè una agència pugui desenvolupar els seus serveis és força complex, ja que ens movem en estructures cada vegada més flexibles i polivalents amb nuclis menys rígids que permeten la seva adaptació en funció dels comptes dels seus clients.

Des de la nostra visió, avui podem establir un binomi mínim de departaments que poden fer funcionar una agència creativa integrada: departament de comptes i departament de creativitat, com a funcions absolutament essencials i definitòries de tota agència. La resta de departaments poden existir o no en funció de la missió i visió de cada empresa. Així, el departament de tràfic ha anat perdent pes progressiu en les agències, ja que les seves funcions han estat assumides directament pels directors de comptes (i/o executius); el departament de mitjans ha anat desapareixent davant el creixement imparable de les agències de mitjans. En els seus llocs, el departament de *planning* s'està tornant imprescindible en totes les agències internacionals i nacionals i el departament de digital s'ha establert en moltes d'elles per a donar solucions creatives.

Vegem a continuació els principals departaments que podem trobar en una agència publicitària:

1) Departament de comptes

El departament de comptes, juntament amb el de creació, conforma l'eix professional en què, actualment, resideix l'activitat essencial de les agències de publicitat. Aquests dos departaments són els que caracteritzen l'agència de publicitat quant a la seva estructura organitzativa i funcionament i és diferent del d'altres models d'empreses (Solanas i Sabaté, 2008).

La funció de comptes es caracteritza per la seva implicació al llarg de tot el procés productiu de la publicitat: des del moment inicial de cerca i captació de clients, i dels primers contactes amb aquests, fins a arribar a la presentació de la campanya, a la seva difusió i al seu seguiment posterior.

Seguint Solanas i Sabaté (2008), les funcions primordials que exerceix el departament de comptes són:

- a) Manteniment de les relacions amb els anunciants i dels fluxos d'informació.
- b) De vegades, també es denomina departament de relació amb el client. També és el responsable de mantenir els fluxos d'informació professional (*briefing*, *contrabriefing*, informació mercadològica, etc.).

c) Coordinació dels serveis al client i conducció dels processos de treball. El departament de comptes actua com a coordinador i guia dels serveis que es duen a terme en els altres departaments.

d) Lidera l'aspecte formal de les relacions externes i internes. S'encarrega d'aspectes com l'organització i la preparació de reunions de treball, l'elaboració de documents de presentació, la gestió de l'agenda, la comunicació personal amb el client, la redacció d'informes de reunió.

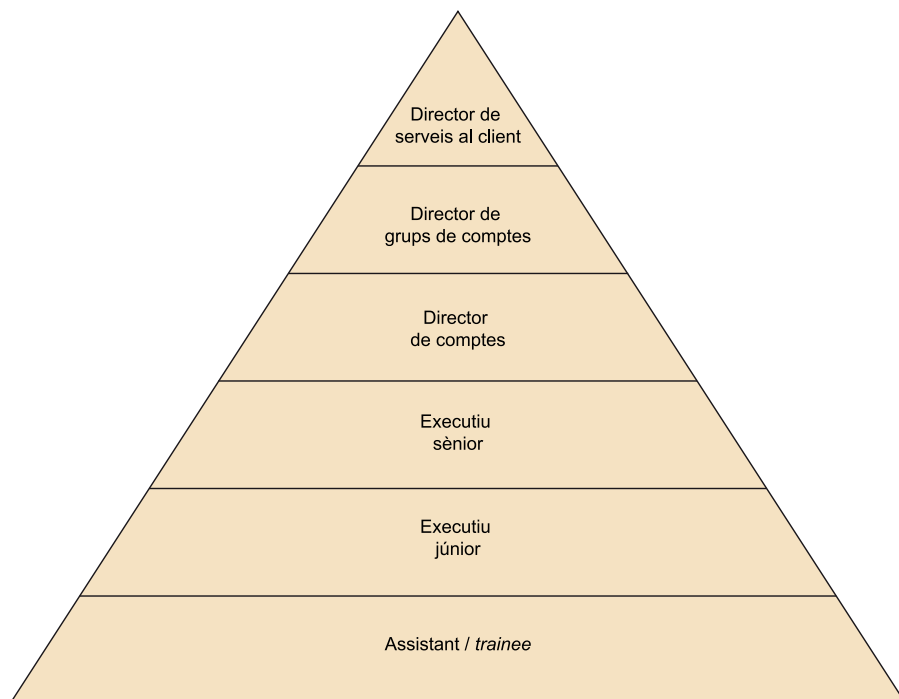
e) Lidera el procés de pensament i desenvolupament de l'estratègia de publicitat. El director de comptes té la responsabilitat de conduir, guiar, inspirar i participar activament en el procés estratègic que ha de fixar els objectius, les pautes i les maneres d'actuar amb la publicitat. No obstant això, cada vegada més agències tenen un departament especialitzat en la planificació de comptes.

f) Integra i coordina l'acció de diverses tècniques de comunicació. Paper integrador i coordinador de totes les noves formes de publicitat i màrqueting perquè els objectius de publicitat no es dilueixin en missatges dispersos.

g) Exerceix la iniciativa executiva del treball. Té a veure amb el treball en el curt termini i constitueix el dia a dia dels executius de comptes. Requereix una atenció especial a les tasques d'informació, coordinació de treballs i control de temps i pressupostos.

h) Es responsabilitza de la gestió econòmica dels comptes. El departament de comptes controla els aspectes concrets de facturació als clients, la supervisió de despeses, l'assignació de recursos, l'elaboració d'informes de rendibilitat i previsions d'ingressos, etc. Aquest treball es fa de manera conjunta amb el departament administratvofinancer.

En el seu grau màxim de desenvolupament, el departament està liderat pel director de serveis al client, seguit del director de comptes (o director de grup de comptes en agències de gran dimensió internacional), executiu de comptes sènior i junior, mentre que la base de la piràmide l'ocupen els *trainees* que assisteixen els executius.

Figura 2. Departament de comptes.

Font: elaboració pròpia a partir de Solanas i Sabaté (2008).

2) Departament de creativitat

És el responsable de la funció creativa de l'agència, que constitueix l'eix del negoci de l'agència de publicitat. És, per tant, el creador del missatge, la seva expressió gràfica o audiovisual i la redacció dels textos. Delimita el qui i el com de l'estratègia publicitària, encara que treballarà braç a braç amb el *planner*.

Per al client acostuma a ser el departament clau a l'hora de seleccionar agència, juntament amb el departament de planificació. De fet, les agències es distingeixen pels seus directors creatius i els seus estils d'enfocar la publicitat.

L'organització interna del departament creatiu sol estar formada per un director creatiu, del qual depenen un o diversos directors d'art, un o diversos redactors de textos o *copies* i els productors o realitzadors:

a) Director creatiu: És el responsable del departament i depèn directament del director de l'agència. Té com a objectius:

- Dirigir eficaçment el seu departament per aconseguir els treballs dins el termini i d'una manera acordada amb els clients.
- Dirigir i supervisar els treballs del seu equip, i també les sessions de *brainstorming* o qualsevol altra tècnica d'estimulació creativa.
- Supervisar la contractació de personal del departament.
- Controlar tant el rendiment del departament com el dels seus components, i la metodologia de treball.
- Infondre en els creatius, *copies* i redactors l'esperit creatiu de l'agència.

- És el responsable de l'estratègia creativa, i es fa present en la presentació i defensa de la creativitat de les campanyes.

b) Director d'art: depèn directament del director creatiu i és el responsable de l'estètica del missatge i de la seva visualització. El seu treball consisteix a aportar recomanacions tècniques i solucions quant a l'expressió formal del missatge publicitari.

c) Redactors: també anomenats *copies*, s'encarreguen de la redacció del text i la creació d'idees publicitàries, sota les directrius del director creatiu. Assisteixen a les reunions per a l'elaboració de l'estratègia comunicativa, juntament amb l'executiu del compte, el director d'art, el director creatiu, etc. Formen parella amb el director d'art, i treballen junts en la campanya.

d) Dissenyador gràfic: la seva figura no és obligatòria en el departament, però és cert que constitueix un perfil fluctuant en funció de la mida de les agències. Les agències petites i mitjanes incorporen el dissenyador gràfic amb funcions també creatives.

3) Departament de producció

Una vegada aprovada per part del client, la campanya ha de ser transformada en les peces finals a través de la seva producció o realització. Aquesta tasca s'acostuma a fer en la major part de les agències fora d'elles mateixes, mitjançant la contractació dels treballs corresponents amb estudis fotogràfics, laboratoris, estudis d'enregistrament i filmació, impremtes, etc., i la coordinació de tots aquests treballs és a càrrec del responsable de producció.

En algunes agències, no existeix com a tal un departament de producció, sinó que des de creativitat s'assumeix tota la subcontractació de la producció. Altres agències, davant la complexitat de les tasques de subcontractació i seguiment dels processos de producció, creen un departament específic liderat pel director de producció o *producer*. També hi pot haver responsables de producció gràfica i audiovisual, com les dues grans àrees de producció publicitària.

4) Departament de mitjans

El departament de mitjans va ser un departament imprescindible en les agències de serveis plens, però des dels anys vuitanta i a mesura que es van anar establint les centrals de mitjans, les agències van anar prescindint progressivament dels seus departaments de mitjans. La planificació de mitjans es va derivar a les agències de mitjans i l'agència de publicitat quedava únicament amb la funció de subcontractar l'agència de mitjans.

Els anunciants aviat van començar a contractar directament les seves planificacions de mitjans amb les centrals, mentre que la planificació estratègica i creativa la feien amb les seves agències de publicitat habituals. D'aquesta manera, el departament de mitjans va perdre el seu sentit original.

La complexitat de l'espectre mediàtic, la màxima segmentació de *targets*, la fragmentació de les audiències i l'arribada del digital ha convertit en imprescindibles les agències de mitjans com a empreses molt especialitzades en la gestió dels mitjans amb vista als seus clients.

S'aprecia una tendència a la recuperació de departaments de mitjans en les agències creatives integrades davant la necessitat de donar coherència a l'estratègia. Avui l'estratègia publicitària no es defineix pel seu missatge, sinó més aviat per les accions, els dispositius i els canals que s'han d'utilitzar. És més prop del camp dels mitjans que del de la creativitat. Això fa que moltes agències es replantegin tenir departaments de mitjans per a coordinar les seves estratègies, encara que la negociació i compra d'espais es mantingui subcontractada a l'agència de mitjans.

Hi pot haver un director de mitjans, com a professional que s'encarrega de conèixer i investigar els mitjans per a definir les estratègies més idònies per a cada campanya, i també hi pot haver un negociador/comprador de mitjans que assumeixi les funcions de negociació d'espais en els mitjans i el control de les insercions.

5) Departament de planificació estratègica (*planning*)

El departament de planificació estratègica, també anomenat departament de *planning*, cobreix una funció clau en l'agència: la investigació del client i el consumidor i la posterior definició de l'estratègia que guiarà el treball dels creatius.

"Es pot definir el planificador de comptes com un nou investigador que treballa al costat dels executius de comptes com si fos la seva pròpia 'consciència'. La seva missió consisteix a representar el consumidor dins de l'agència de publicitat. Aquesta funció la fa convertint-se en un vincle eficaç entre la investigació publicitària i el desenvolupament creatiu. Per tant, s'encarrega de desenvolupar l'estratègia publicitària mitjançant el maneig de la informació que prové de la seva investigació sobre el consumidor, el mercat i la marca d'una manera holística. I, a més, transforma totes aquestes dades en coneixement útil per al departament creatiu en la seva funció de descobridor d'idees rellevants."

Sánchez (2009).

El departament de *planning* ha anat guanyant terreny en les agències com una evolució dels departaments d'investigació. Aquests apareixien d'una manera formal en algunes grans agències, però en altres era més fictícia que real. Es mantenien per raons de prestigi, ja que es disposava dels recursos humans

propis per a dur a terme la seva missió investigadora, atès que aquests serveis s'encarreguen normalment a l'exterior o es limiten a la realització de reunions de grup i alguna altra tècnica qualitativa (Ortega, 2004).

Planificació estratègica incorpora la funció investigadora bàsica al mateix temps que suma la capacitat estratègica. En aquest sentit, el perfil del *planner* adquireix cada dia més importància en l'agència, perquè les agències han incorporat al seu servei la capacitat de dissenyar estratègies des d'una visió integral.

"El planificador pren decisions en aspectes rellevants, com el posicionament del producte o de la marca, la utilització i coordinació de les tècniques de comunicació, i sempre en col·laboració amb l'anunciant i el departament de comptes de l'agència. Les decisions estratègiques serveixen de base per a desenvolupar l'estratègia creativa, és a dir, per a centrar l'esforç creatiu en la línia que millor respongui a les necessitats comercials del client."

Etxebarria (2005, pàg. 118-119).

El *planner* és probablement una de les innovacions més importants que s'han produït en l'agència de publicitat, i permet la seva revaloració davant els clients. Pere Soler considera que el *planner* té un estatus superior al creatiu, ja que l'estratègia o l'eix de la campanya ha de marcar sens dubte el concepte creatiu.

Figura 3. Relacions comptes-*planner*.

Director de comptes	<i>Planner</i>	Director creatiu
Gestiona el compte i la relació amb el client Coordinació interna i planificació de treballs	Estratègia de comunicació	Concepte i idea creativa Concepte en funció d'estratègia de comunicació

Font: elaboració pròpia.

6) Departament de tràfic

Tràfic o coordinació és un departament en reculada que té sentit en agències amb un important volum de negoci i, per tant, també una gran quantitat de clients i serveis. La seva missió, segons assenyala Ortega (2004), és coordinar i controlar els treballs efectuats pels diferents departaments, principalment des del punt de vista dels pressupostos interns assignats a les diferents tasques dels diferents departaments i aquelles altres subcontractades a l'exterior.

Per a Etxebarria (2005), es tracta d'un departament de suport en l'àmbit de la planificació de temps i procediments, perquè aquests s'ajustin al procés planificat.

El professional que exerceix en el departament de tràfic rep el nom de *controller* i les seves funcions principals són la responsabilitat dels *timing* i la coordinació de professionals implicats.

7) Departaments especialitzats

Segons la naturalesa de cada agència, podem trobar departaments dedicats a atendre la comunicació digital, les promocions, el patrocini, el màrqueting directe i tot tipus de tècniques dedicades més directament a la gestió relacional amb el consumidor.

Poden funcionar com a departaments de l'agència, encara que el més habitual és que l'agència subcontracti aquest tipus d'agències especialitzades quan requereixi una tècnica específica per a una estratègia publicitària.

8) Departament de finançament i administració

Sota aquesta denominació s'integren les funcions financera, administrativa i de recursos humans. Aquest departament ha de treballar en estreta relació amb el departament de comptes i el departament de tràfic, si n'hi ha. L'organització interna d'aquest departament variarà en funció del volum de l'agència, però pot estar formada per un director financero-administratiu, del qual depenen els serveis de comptabilitat, tresoreria i personal, en què treballen un nombre variable de persones.

9) Departament de *new business* o desenvolupament

Davant la dura competència de les agències de mitjans i altres agències de publicitat, moltes agències han engegat departaments dedicats a la cerca de noves oportunitats i de nous clients per a l'agència.

En moltes altres ocasions, les agències consideren el *new business* com una funció atribuïble al director de serveis al client, màxim responsable de qualitat del servei de l'agència. A ell se li encomana aquesta responsabilitat de generació de nou negoci i desenvolupament de nous serveis.

10) Altres departaments de suport

Les agències disposen d'altres departaments necessaris per a la implementació dels seus serveis, com ara documentació, que assisteix en cerca d'estudis de mercat, històrics de campanyes, etc., o informàtica, que garanteix el màxim rendiment de les tecnologies de l'agència al servei dels seus clients.

1.5. Remuneració d'agències

La remuneració dels serveis prestats per les agències de publicitat als anunciants es fa a través de diversos procediments. Els principals sistemes de remuneració existents són:

a) Remuneració per honoraris o *fee*: aquest sistema estableix una quantitat que cal pagar a l'agència pels serveis prèviament definits que s'hauran de prestar. Es basa en un acord entre anunciament i agència sobre la valoració dels serveis demanats, en què s'estipula la quantitat pertinent que el client satisfarà a l'agència per la realització dels serveis.

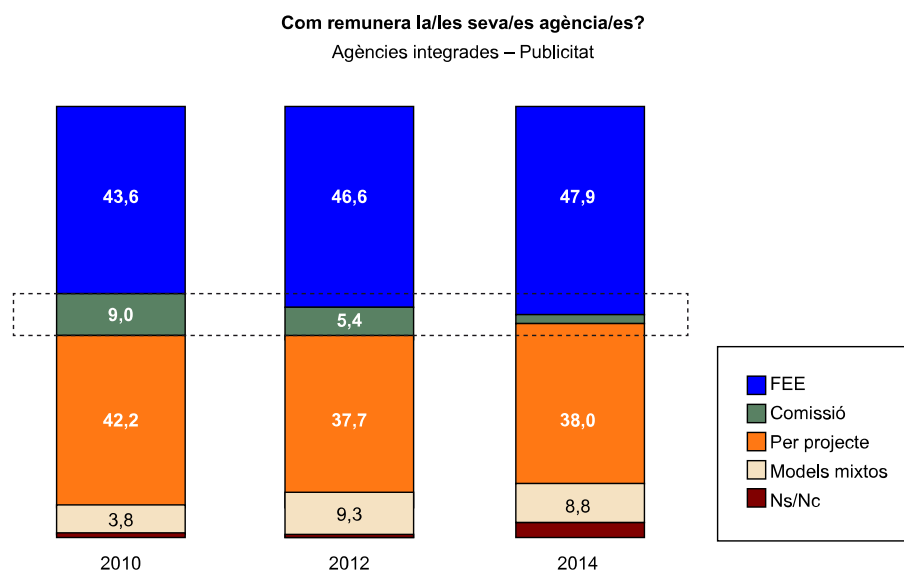
b) Remuneració per comissió: és el sistema original que es va utilitzar des de l'aparició de les agències de publicitat i que s'ha mantingut durant molts anys com el sistema més generalitzat, encara que va perdent força en relació amb el passat. Consisteix en la percepció d'una comissió que l'agència rep dels mitjans, aplicada sobre l'import total de la contractació de mitjans. Aquest percentatge està establert en un 15% sobre l'import brut o de tarifa dels mitjans o en un 17,65% sobre l'import net d'aquests. L'agència de publicitat ha de retornar a l'anunciant el descompte aconseguit i el ràpel per volum de contractació anual, si n'hi ha.

c) Remuneració mixta: comissió i honoraris es poden aplicar simultàniament formant un sistema mixt amb l'aplicació d'una comissió sobre la inversió en mitjans per tal de cobrir la contractació d'aquests i la prestació de determinats serveis estipulats amb la utilització d'honoraris per a serveis addicionals preestablerts o que es puguin presentar posteriorment.

d) Remuneració per projecte: una fórmula més recent és l'establiment d'honoraris per projecte contractat.

e) Remuneració per resultats (ROI): es tracta d'una fórmula basada en l'obtenció dels resultats que es volen aconseguir, en funció del ROI (*return of investment*). Aquest sistema garanteix un nivell mínim de remuneració que correspon a l'assoliment d'uns resultats baixos, a partir del qual hi ha un percentatge d'increment lligat a la superació dels objectius fixats, fins a un nivell màxim que es correspon amb els resultats òptims (Ortega, 2004).

Des del 1996 fins a l'actualitat el mètode més utilitzat pels anunciants per a remunerar les seves agències és el *fee*, que es va situar en un 47,9% el 2014. Al contrari, la comissió va perdent pes de manera progressiva.

Figura 4. Remuneració de les agències de publicitat.

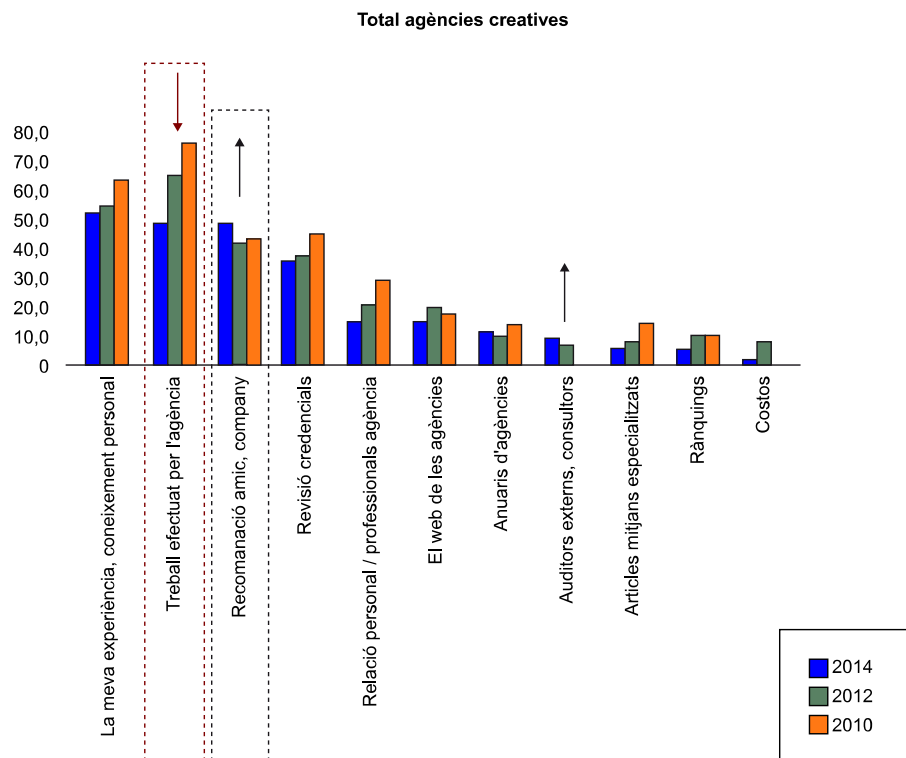
1.6. Selecció d'agències

Per poder procedir a la selecció dels seus proveïdors de comunicació, els anunciants han d'aprofundir en el coneixement de les agències de publicitat per a poder fer una elecció raonable i encertada. Per a això se centren en aspectes com la identitat de l'agència (antiguitat, accionistes, professionals, oficines), propietat (independent o pertanyent a un grup internacional), experiència de l'agència (treballs efectuats, clients passats i actuals), recursos humans (direcció, formació dels executius, programes de formació), serveis que presta (serveis propis, serveis que contracta i evolució dels seus serveis), situació econòmico-financera (xifra de negocis, solvència econòmica) o filosofia d'agència (creativa i estratègica).

Les principals variables que guien els anunciants a l'hora de valorar les agències creatives són:

- Experiència i coneixement personal.
- Treball efectuat per l'agència.
- Recomanació de companys.
- Credencials d'agència.
- Relació personal/professional amb l'agència.
- Web de l'agència.
- Anuaris d'agències.
- Auditors externs i consultors.
- Articles en mitjans especialitzats.
- Presència en rànquings publicitaris.
- Costos.

Figura 5. Criteris de selecció d'agències creatives.



Font: agencyScope 2014, Grupo Consultores.

El treball efectuat és l'aval més important d'una agència per a captar clients, és a dir, les campanyes que s'han fet i els seus clients, i també el seu estil creatiu i/o estratègic.

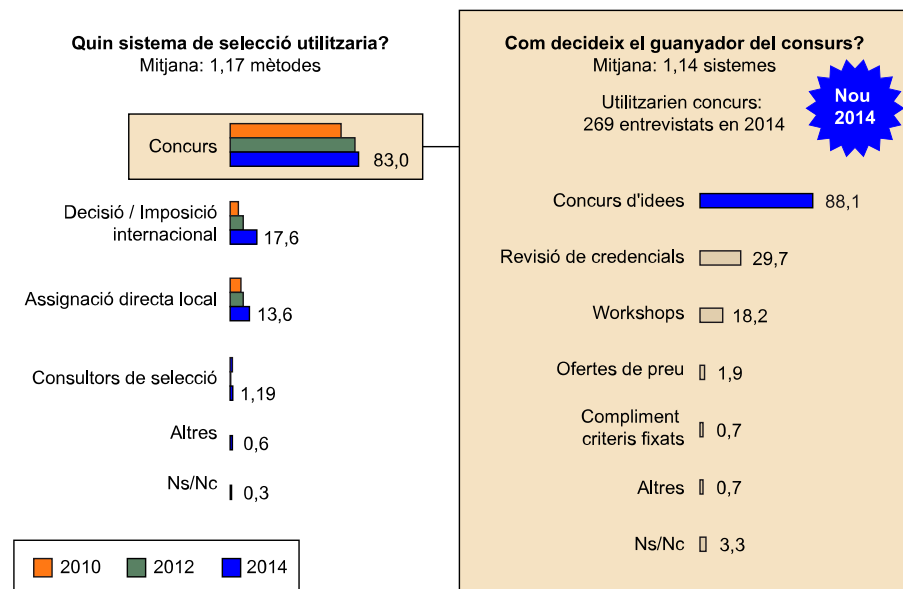
Si aprofundim en els mètodes que segueixen els anuncianters per a triar els seus proveïdors de comunicació, hem d'enunciar els següents:

- **Mètodes passius:** l'anunciant no fa una cerca activa, sinó que espera les propostes i credencials de les agències. Amb la crisi del sector publicitari, augmenta el nombre d'agències i professionals independents que competeixen per a aconseguir els mateixos comptes.
- **Mètodes actius:** les empreses van en cerca de les agències, o bé perquè l'anunciant no disposa d'agència, o bé perquè no està satisfet amb l'actual.
- **Designació directa:** aquesta fórmula es refereix a l'adjudicació internacional d'agència des de la matriu, o bé a l'assignació directa del consell d'administració o altres òrgans directius dels anuncianters.
- **Concurs:** aquest és el sistema típic de l'Administració pública, que s'ha estandarditzat i actualment constitueix el mètode més habitual de selecció, amb un 83% el 2014 (agencyScope). Implica triar una llista d'agències a les quals se sol·licita que presentin una campanya, amb la qual cosa es reben diferents visions i de vegades diferents propostes. Dins del concurs la modalitat preferida és la del concurs d'idees o concurs creatiu, que implica convidar tres o quatre agències preseleccionades per l'anunciant que pre-

sentin una proposta sobre unes bases determinades idèntiques per a tots. És convenient que a les bases de treball es limiti el nivell d'acabat de la presentació perquè es pugui fer una comparació uniforme de les propostes.

- **Consultors de selecció:** l'anunciant delega la cerca d'agència en professionals especialitzats.

Figura 6. Sistemes de selecció d'agència.



1.7. Evolució i situació actual de les agències en el context nacional i internacional

1.7.1. L'evolució de les agències

Tal com ja expressem en l'Observatori de Publicitat 2015 per a l'Associació Espanyola d'Anunciants (AEA, 2015), no podem oblidar que l'activitat publicitària està integrada dins del sector econòmic dels serveis, sector que dins de qualsevol economia, juntament amb el sector públic, representa un dels més intensius en mans d'obra. Com s'afirma en l'estudi *Impacto económico de la publicidad en España*, la producció de la publicitat és de caràcter no físic o immaterial i està produïda per persones, perquè "la generació d'idees sempre estarà associada al factor humà", per la qual cosa la dependència es mantindrà al llarg del temps, al marge del fet que les noves tecnologies s'hagin convertit en un factor clau per al seu desenvolupament (AEA, 1999, pàg. 265). El talent humà és un dels factors essencials i diferenciadors de la indústria publicitària, traduït en professionals de gran capacitat i aptituds estratègiques i creatives.

En termes generals, l'evolució de les empreses publicitàries ha corregut paral·lela al desenvolupament de l'activitat econòmica general. Per aquest motiu els moments àlgids de l'economia coincideixen amb èpoques daurades de

la publicitat, i els contextos de crisi econòmica nacional o internacional es tradueixin al seu torn en sengles crisis per a la publicitat, com passa en el context actual.

La indústria publicitària viu, igual que la resta dels sectors econòmics, anys difícils i incerts. Els pressupostos de publicitat s'han retallat, de vegades de manera dràstica, igual que alguns departaments de publicitat tant de clients com d'agències. Tanmateix, això no té una traducció directa en una reducció de l'activitat, sinó més aviat en una reculada dels ingressos i del volum d'inversió publicitària gestionada. El volum d'activitat publicitària continua en creixement, encara que es reflecteixi en una inversió decreixent en mitjans.

A més de la conjuntura econòmica, el negoci publicitari està afrontant canvis en la seva pròpia essència, derivats de la situació del mitjà televisiu –mitjà que regnava en la publicitat durant dècades–, del panorama de l'accés als suports del web en les seves diverses i innovadores oportunitats i de la gestió pressupostària dels anunciants en la seva optimització de les inversions. A aquests factors principals s'hi sumen altres, com el paper actiu dels consumidors i usuaris en la generació de comunicació de les marques, a través dels nous mitjans interactius (xarxes socials, blogs, dispositius mòbils, etc.); la mateixa saturació de mercats madurs en diferents sectors d'activitat, que fa gairebé impossible la diferenciació dels productes, o la crisi del temps i atenció dels individus davant la multitud d'impactes mediàtics, ja siguin publicitaris o d'un altre tipus de continguts.

Per tant, la indústria publicitària es mou en un escenari de canvis en què es desenvolupen marques, agències, mitjans i consumidors en una nova relació. Les empreses i organitzacions afronten noves necessitats de comunicació i, per tant, modifiquen les seves estratègies de màrqueting i publicitat. Això repercuteix en el paper exercit per les agències de publicitat i de mitjans, que redefeixen les seves estructures en aquesta cerca per l'adaptació.

Amb la mateixa força que en recessions anteriors, les agències de publicitat i de mitjans aposten pel seu capital humà per a afrontar el repte llançat pels anunciants i per les noves tecnologies i, com mostren les dades, en tot just uns anys han convertit internet en el mitjà publicitari amb més creixement dels últims anys.

La publicitat està treballant en una nova direcció, a construir un diàleg permanent entre els consumidors, els ciutadans i les marques d'empreses i institucions. Buscar crear vincles estables i emocionals –*engagement*– a través de noves estratègies publicitàries centrades en els mitjans directes i interactius i menys en els convencionals.

En aquests moments, a més, l'estructura de les empreses publicitàries està vivint grans oscil·lacions, perquè els moments d'alts volums d'ingressos i grans estructures no atenen la realitat del mercat, i més encara quan les tecnologies de la informació faciliten molt la comunicació entre els clients i les agències i fan menys necessàries les grans infraestructures.

En tot cas, l'entramat empresarial de la publicitat continua avui marcat per dues característiques que el defineixen: la concentració d'empreses i la internacionalització. En un marc de globalització, la publicitat també ha viscut l'increment progressiu de les quotes de mercat de les grans empreses de publicitat i màrqueting de capital estranger, fonamentalment americà, britànic i francès. Gràcies a diferents estratègies empresarials, normalment fusions, compres o associacions amb companyies espanyoles, han anat guanyant terreny a les empreses autòctones (Baladrón, 2005, pàg. 330).

El 2015, són cinc els grans grups publicitaris que lideren el mercat global: Omnicom (Nova York), WPP (Londres), Interpublic (Nova York), Publicis Groupe (París), Havas (París) i Dentsu Aegis Group (Japó).

Cada grup publicitari aglutina xarxes d'agències de publicitat, xarxes d'agències de mitjans, instituts d'investigació, agències de relacions públiques i comunicació, i altres serveis de publicitat, que van desenvolupant constantment per tal d'adaptar-se a les demandes dels anunciants globals. En aquest sentit, els últims anys han desenvolupat noves eines per a reforçar i potenciar els seus serveis ja establerts, i també noves estratègies.

Segons la revista americana *Advertising Age*, en el seu rànquing d'ingressos de les grans xarxes publicitàries, edició 2015, els grups WPP i Omnicom lideren el mercat publicitari mundial, a gran distància dels seus competidors Publicis i Interpublic.

Taula 1. Rànquing mundial 2015 de grups publicitaris segons ingressos.

WPP	17.300 milions de \$
Omnicom	15.318 milions de \$
Publicis Groupe	8.264 milions de \$
Interpublic Groupe	7.450 milions de \$
Dentsu Aegis Groupe	5.913 milions de \$

Font: Advertising Age, *Agency family trees 2015*.

Les segueixen Hakuhodody, amb 2.289 milions de dòlars; Havas, amb 2.142; MDCPartners, amb 1.280; Cheil, amb 729, i tanca Bluefocus, amb 460 milions de dòlars.

El procés d'instal·lació a Espanya dels grups publicitaris és una realitat que fa que agències internacionals convisquin amb altres de capital independent, d'àmbit nacional, regional o local. Amb aquest context, des de fa dècades grups multinacionals i agències espanyoles conviuen en un mercat altament competitiu, en el qual aconseguir els comptes dels grans anunciants del país és l'objectiu de totes elles.

En una realitat diferent es mouen els mercats regionals i locals, en els quals s'aglutinen un nombre molt elevat d'agències de publicitat (i no de mitjans) de mida petita i amb estructures i processos que també difereixen del panorama nacional i que competeixen, en la seva majoria, pels pressupostos de petites i mitjanes empreses.

Segons la revista *Control de la publicidad*, l'agència espanyola independent tipus està localitzada a Madrid, amb un nombre d'empleats que oscil·la entre 20 i 50 persones, i els seus ingressos es mouen entre 1 i 5 de milions d'euros, encara que aquesta dada econòmica no és facilitada per moltes de les agències consultades per aquesta revista. Quant al tipus de clients que predominen en aquesta mena d'agències, són nacionals, enfront de locals i internacionals. La independència atorga flexibilitat, rapidesa en la presa de decisions, frescor i un canvi de mentalitat davant dels clients. En aquest sentit, són molts els professionals que decideixen abandonar les agències multinacionals per a fundar la seva pròpia agència independent (AEA, 2015).

Teixit empresarial publicitari a Espanya

La publicitat i les seves indústries afins disposen de nombroses fonts estadístiques públiques i privades que permeten fer una radiografia empresarial de les empreses del sector: El Directori Central d'Empreses (DIRCE), l'Enquesta de Població Activa (EPA), l'Enquesta anual de serveis, l'Enquesta sobre indicadors d'activitat del sector serveis, l'índex de preus del sector serveis i l'estadística de productes en el sector serveis, tots ells procedents de l'Institut Nacional d'Estadística; o a nivell privat, els estudis d'Infoadex, i2P o Grupo Consultores, constitueixen les principals fonts que aporten dades essencials sobre aquesta indústria.

No obstant això, i malgrat la riquesa de fonts d'informació, les dades que maneja el sector es mouen habitualment en el pla de la inversió publicitària dels anunciants i de les audiències dels mitjans.

Són escassos els estudis consolidats que tractin la perspectiva empresarial i econòmica de la publicitat d'una manera periòdica, a excepció de l'estudi efectuat el 2009 per dues de les associacions més representatives de la publicitat a Espanya: AGEP i FNEP o l'Informe tècnic sobre el sector publicitari espanyol, encarregat per IAA el 2011. En "Radiografía de la industria publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época", aquestes associacions

Referència bibliogràfica

Benavides, J.; Alameda, D.; Fernández, E. (2011). "Informe técnico sobre el sector publicitario español". IAA.

efectuen un pla de situació de la indústria, i manegen i analitzen les fonts oficials sobre empreses publicitàries, i també a través d'una investigació primària amb els principals agents del mercat.

Hi ha una certa dificultat per a fer un registre quantitatiu i per tipologies de les empreses que operen en publicitat a Espanya. Les fonts estadístiques oficials de l'Institut Nacional d'Estadística, a través del Directori Central d'Empreses, inscriuen la publicitat en el codi CNAE09 (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques 2009) 73, etiquetat com a "publicitat i estudis de mercat". És interessant destacar que la publicitat és emmarcada com una activitat de caràcter comercial propera al màrqueting i a la investigació de mercats i més allunyada del seu vessant de creació artística.

Segons recollim en l'Observatori de Publicitat 2015, les dades de les empreses publicitàries són:

Taula 2. Empreses de publicitat 2008-2014 (codis CNAE 09).

	Agències de publicitat	Taxa creix. anual	Serveis de representació de mitjans	Taxa creix. anual	Total empreses publicitat	Taxa creix. anual	Estudis de mercat	Total Publicitat i estudis de mercat
2008	21.048		8.393		29.441		4.797	34.238
2009	21.848	3,80	8.439	0,55	30.287	2,87	4.824	35.111
2010	22.814	4,42	6.967	-17,44	29.781	-1,67	4.792	34.573
2011	23.762	4,16	6.686	-4,03	30.448	2,24	4.621	35.069
2012	22.526	-5,20	5.981	-10,54	28.507	-6,37	4.617	33.124
2013	22.255	-1,20	7.532	25,93	29.787	4,49	4.564	34.351
2014	23.140	3,98	9.098	20,79	32.238	8,23	4.550	36.788

Font: INE. DIRCE (Directori Central d'Empreses), 2014.

A Espanya, el 2014, més de 32.238 empreses es dediquen de manera exclusiva a l'activitat publicitària, incloent-hi agències de publicitat i serveis de representació de mitjans de comunicació, servei aquest últim referit a l'adquisició d'espai publicitari dels mitjans per part de les agències de mitjans. El 71,8% correspon a agències de publicitat i el 28,2% a serveis de representació de mitjans.

L'evolució de l'activitat empresarial publicitària ha seguit un creixement constant des dels anys 2000, només interrompuda el 2010 i 2012, anys marcats per fortes disminucions en altres sectors. Del 2000 al 2009 l'increment del nombre d'empreses se situa en un 76,8%, i passa de 17.131 empreses a 30.287. En aquesta línia alçista, els anys de més creixement empresarial corresponen a 2004-2009, reflex de la bonança econòmica viscuda a Espanya durant aquest moment.

Les empreses publicitàries constitueixen una realitat de l'1,18% de tota l'activitat empresarial espanyola el 2014. Amb prou feines superar l'1% pot semblar a simple vista un percentatge significativament baix; no obstant això, en analitzar-la comparativament amb altres sectors econòmics, la dada adquireix un valor proporcional elevat. Per a entendre la dada hem de recordar que la CNAE-09 està estructurada en 88 divisions (2 dígit); en fer un rànquing per nombre d'empreses, *publicitat i estudis de mercat* és la divisió número 18 en aquest rànquing, per sobre de sectors tan rellevants en la societat espanyola com indústria de l'alimentació (0,75%), activitats esportives (1,07%), recerca i desenvolupament (0,21%), activitats cinematogràfiques, de vídeo i de programes de televisió i edició musical (0,23%) o indústria tèxtil (0,19%), per posar-ne tan sols uns quants exemples.

Quant a la **situació geogràfica**, s'hi aprecia una forta concentració empresarial en el sector publicitari entorn de dues ciutats: Madrid i Barcelona. El 52,4% de les empreses dedicades a publicitat de manera directa i indirecta s'aglutinen en aquests dos centres neuràlgics. Per províncies, destaquen València, Màlaga, Alacant, Sevilla i Balears, seguides de Las Palmas, La Corunya, Santa Cruz, Biscaia i Múrcia.

En el terreny de les agències de publicitat, aquesta tendència s'aguditzava encara més, i arriba a sumar entre Madrid i Barcelona el 61,7% del total d'agències. Així, a Madrid hi ha 9.250 agències i a Barcelona 5.040. En l'anàlisi per províncies són paradigmàtics els casos d'Alacant i Balears, amb 896 i 634 agències respectivament, ocupant el tercer i quart lloc del rànquing per volum d'agències. Els segueixen Màlaga, Biscaia i La Corunya.

L'anàlisi de les empreses de publicitat en funció de la seva **condició jurídica** permet dibuixar un panorama marcat per societats de responsabilitat limitada, persones físiques, associacions i altres tipus i societats anònimes, per aquest ordre. Aquestes dades corroboren la tendència existent en el sector publicitari d'un gran volum de professionals que, de manera autònoma o *freelance*, treballen en el desenvolupament de l'activitat publicitària (fotògrafs, creatius, *producers*, dissenyadors...) en qualsevol dels seus camps.

Si s'aprofundeix en l'anàlisi per tipus d'empreses, cal destacar que dins de les agències de publicitat, el 70,3% són societats de responsabilitat limitada i el 21,5% són persones físiques. Per tant, només el 8,2% restant agrupa altres formes jurídiques, com associacions, societats anònimes i comunitats de béns fonamentalment.

Quant a l'**estrat d'assalariats**, és interessant destacar que es tracta d'empreses unipersonals sense empleats. De fet, el 53,6% de les empreses donades d'alta en la classificació CNAE09 com a agències de publicitat no tenen assalariats, i un altre 31,4% tenen entre un i dos empleats. És a dir, només l'1,3% de les agències de publicitat a Espanya tenen més de vint empleats. Aquesta anàlisi de les agències de publicitat es pot fer extensiva a les empreses pertanyents

a altres codis CNAE09 relacionats amb la publicitat. Per tant, es tracta d'un teixit industrial dominat per persones físiques o jurídiques sense assalariats i per petites empreses amb pocs empleats.

Principals agències segons inversió gestionada i facturació

Segons el que recull l'Observatori de Publicitat 2015:

"Malgrat l'extensíssim teixit empresarial de la publicitat, són escasses les agències de publicitat i de mitjans que aglutinen el volum més gran del negoci publicitari."

AEA (2015).

Per a poder oferir un rànquing de les empreses de publicitat més rellevants al nostre país, és obligat recórrer a dues variables essencials d'anàlisi del mercat: la inversió publicitària gestionada i la facturació de les empreses.

La inversió publicitària gestionada per agències és analitzada anualment en l'Estudi Infoadex³ d'Agències de Publicitat i Agències de Mitjans que se centra en la repercussió econòmica de les campanyes i les accions fetes per les agències en els mitjans convencionals nacionals. La base fonamental del rànquing d'inversió gestionada són les xifres d'inversió publicitària controlades per Infoadex.

⁽³⁾ Estudio Infoadex de Agencias de Publicidad y Agencias de Medios 2015. Infoadex, 2015.

Respecte de les **agències de publicitat**, l'anàlisi es duu a terme dels comptes que 25 agències de publicitat han gestionat durant el 2014. Entre aquestes 25 primeres agències de publicitat han gestionat un total de 2.048,3 milions d'euros, el 53,6% de la inversió publicitària total. Aquestes dades posen de manifest dues idees: primera, les agències de publicitat gestionen més de la meitat de la inversió dels anunciants i segona, s'hi observa un alt grau de concentració del sector, atès que entre tot just 25 agències gestionen més del 50% de la inversió total de l'any. En l'àrea de les agències de publicitat és McCann la que va rebre una inversió més elevada, i va arribar als 210.855.777 euros. La segueixen Ogilvy (194.864.755 euros) i Havas Creative (173.334.937 euros). En l'Estudi Infoadex d'agències de mitjans i agències de publicitat es considera la inversió en mitjans convencionals (televisió, incloent-hi tant les cadenes nacionals i autonòmiques que emeten en obert com les televisions de pagament, diaris, revistes, ràdio, dominicals, cinema, publicitat exterior i internet) controlada per la companyia i no s'hi inclouen ni la inversió en mitjans no convencionals ni la corresponent a investigació, producció, honoraris d'agències, ni tampoc altres conceptes d'inversió relacionats amb la publicitat o la comunicació comercial.

Taula 3. Rànquing d'agències de publicitat segons inversió gestionada 2015.

Agències de publicitat	Inversió controlada per Infoadex, 2014
Mccann	210.855.777 €

Font: Estudi Infoadex d'Agències de Publicitat i Agències de Mitjans, 2015.

Agències de publicitat	Inversió controlada per Infoadex, 2014
Ogilvy	194.864.755 €
Havas Creative	173.334.937 €
Tbwa España	172.582.809 €
Sra. Rushmore	152822.047 €
Young & Rubicam	139.434.432 €
Ddb	119.049.144 €
Publicis España	117.542.705 €
Contrapunto	98.924.254 €
Leo Burnett	86.892.869 €
Grey	78.347.067 €
Del Campo Saatchi & Saatchi	75.238.886 €
Jwt	71.912.394 €
Barbara & Co.	51.436.716 €
Pavlov	49.073.026 €
Shackleton	45.639.565 €
Proximity	45.195.210 €
Scpf*	44.573.426 €
China	27.751.888 €
Tiempo Bbdo Sap	24.484.138 €
Darwin	17.920.656 €
Ricardo Pérez Asociados	7.633.015 €
Hc Bcn	6.256.271 €
& Rosas	5.597.520 €
Total 25 primeres agències	2.040.197.018 €

Font: Estudi Infoadex d'Agències de Publicitat i Agències de Mitjans, 2015.

Les dades d'inversió, per tant, evidencien el poder dels grans grups publicitaris, al mateix temps que fan patent la gestió concentrada de l'activitat publicitària entorn d'un nombre molt limitat d'empreses. No obstant això, més enllà de l'anàlisi del volum de pressupost publicitari dels anunciants, el sector ofereix rànquings en funció d'altres variables, com ara facturació, capacitat competitiva de les empreses i gestió de nou negoci.

1.8. L'associacionisme d'agències de publicitat

Les agències de publicitat disposen d'una xarxa associacionista que vetlla per la defensa dels seus interessos, al mateix temps que promou la formació i les iniciatives comunes del sector.

1.8.1. Associació Espanyola d'Agències de Comunicació Publicitària

Es tracta de l'associació de caràcter professional sense ànim de lucre que aglutina les principals agències del sector, concretament 31 agències. Les agències de publicitat sòcies de l'AEACP facturen prop del 85% de la inversió gestionada a través d'agències a Espanya, segons dades d'Infoadex.



Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria

Els seus dos objectius principals són:

- Defensar la llibertat d'expressió i els interessos comercials de les agències.
- Promoure i desenvolupar l'activitat publicitària.

L'any 1977, a Espanya, es dissolen els sindicats verticals, la qual cosa dóna motiu a la creació d'associacions empresarials, entre aquestes les d'agències de publicitat. La primera a aparèixer va ser l'AEACP, l'1 de juliol d'aquell mateix any. El seu primer president va ser Ricardo Pérez-Solero Escala, president de l'agència Rasgo. La nova associació estava formada per representants de 21 agències espanyoles, la majoria grans agències o associades a multinacionals.

Aquesta és la primera relació d'agències sòcies de l'AEACP: Rasgo, Yrazoqui Publicidad, Publistar, Publiguia, Gisbert, Publicidad Arbex, Dardo, Lintas, Young & Rubicam, Clarín, Arce & Potti, McCann Erickson, Sopec, Maxan, S. G., J. W. Thompson, V. P. Servicios Plenos, Danis, Canut & Bardina, Publicidad Atlantis i Publinsa.

La nova associació tenia el vistiplau de Pío Cabanillas, ministre de Cultura de l'època. Durant els seus primers anys d'existència, la principal activitat de l'Associació va ser la de representació de les agències en la signatura dels convenis col·lectius.

El 1980, Roberto Arce, president d'Arce Foote Cone & Belding, és nomenat nou president de l'AEACP. L'Associació comença a oferir diferents serveis a les seves agències sòcies i a portar una activitat continuada, i passa doncs a disposar d'unes oficines i de personal de manera permanent.

Julián Bravo, vicepresident de J. Walter Thompson, va ser al seu torn president de l'Associació entre 1981 i 1986. Durant aquest període es produeix l'enlairament definitiu de l'Associació, que és reconeguda com el referent de les agències de publicitat a Espanya. Entre altres activitats, i pel que fa la redacció de la Llei general de publicitat, es va treballar en col·laboració amb el Govern

en el tema dels avals en televisió (ja que abans eren les agències de publicitat les que havien d'avaluar els anunciants), el control de la publicitat exterior, els concursos convocats per l'Administració, la remuneració de les agències, la col·laboració amb estudis d'audiències com l'EGM, etc. L'any 1982, l'AEACP entra a formar part de l'Associació Europea d'Agències de Publicitat, que aleshores era coneguda com a EAAA. D'altra banda, el 1986 se celebra a Marbella el I Festival de Cinema Publicitari organitzat per l'Associació, origen de l'actual festival El Sol.

Les seves principals funcions són:

a) Informació del mercat publicitari. L'AEACP ajuda a aclarir la informació del mercat publicitari i millora les relacions de les agències amb anunciants i proveïdors.

- Estudi d'agències. L'AEACP col·labora amb Infoadex des de la primera edició del seu "Estudi d'agències i centrals" l'any 2000. Aquest estudi es fa a partir de la informació de la llista de comptes –anunciants o marques– de cada agència, i de la inversió publicitària que gestionen sobre cadascuna. L'AEACP considera la informació publicada anualment per aquest estudi l'únic rànquing d'agències vàlid del sector, ja que el seu objectiu és fer un estudi d'agències, no de grups.
- Relació agència-anunciant. L'AEACP ha signat amb l'Associació Espanyola d'Anunciants (AEA) una sèrie d'acords de procediment en què totes dues parts estableixen les "millors pràctiques" en els aspectes següents: la selecció d'agència i el contracte tipus.
- Criteris sobre la remuneració d'agències: l'AEACP treballa per aconseguir que les agències de publicitat vegin el seu treball justament remunerat pels anunciants. Quan el treball d'una agència de publicitat és correctament valorat, i per tant correctament remunerat, l'agència pot prestar un bon servei a l'anunciant. L'agència i l'anunciant s'han de considerar mútuament socis en un mateix procés de comunicació.
- Partint del principi de lliure competència que regula tots els acords entre les agències i els seus clients, els sistemes de remuneració més habituals en el sector continuen sent el sistema de comissió sobre el brut invertit per l'anunciant, el sistema d'honoraris o tarifa i el sistema mixt entre els dos anteriors. Qualsevol d'aquests sistemes o altres que es puguin establir entre totes dues parts es considera vàlid, sempre que l'agència sigui adequadament remunerada per a poder oferir un servei de qualitat a l'anunciant.
- Relació agència-proveïdor: l'AEACP manté reunions periòdiques amb altres associacions del sector que agrupen diferents col·lectius de proveïdors de les agències de publicitat, com ara productores, models, locutors publicitaris, il·lustradors, músics, etc., amb la finalitat d'establir pautes de pro-

cediment clares de contractació, remuneració, pagament i cessió de drets clares per a totes dues parts. De fet, l'AEACP ha editat un *Manual de contractació* per a agències de publicitat de marcat caràcter pràctic i exclusiu per a associats.

b) Impulsa la creativitat. L'organització anual d'El Sol, el Festival Iberoamericà de la Comunicació Publicitària, abans conegut com a Festival Publicitari de Sant Sebastià, representa el màxim reconeixement internacional aconseguit pel treball dels creatius i agències de parla hispana i portuguesa.

c) Representació davant la societat. L'AEACP representa les agències davant el sector publicitari i davant la societat. La tasca de representació de l'AEACP és una de les més importants per a les agències associades, ja que és la manera de fer escoltar les seves opinions i punts de vista en diverses associacions i institucions, i de manera conjunta poder intervenir en la legislació que afecta la comunicació comercial.

L'AEACP és present en diferents organismes professionals del sector o hi col·labora:

- European Association of Communications Agencies (EACA).
- Associació per a l'Autoregulació de la Comunicació Comercial (Autocontrol).
- Infoadex.
- Associació Espanyola d'Anunciants (AEA).
- Associació d'Agències de Mitjans (AM).
- Federació Nacional d'Empreses de Publicitat (FNPEP).
- Associació General d'Empreses de Publicitat (AGEP).
- Associació de Productores de Cinema Publicitari (APCE).
- Acadèmia de la Publicitat.
- Interactive Advertising Bureau (IAB).
- Associació d'Agències Digitals (AD).
- Associació d'Empreses Consultores en Relacions Públiques i Comunicació (ADECEC).

d) Serveis generals. L'AEACP facilita als seus associats:

- Servei d'informació d'interès per a les agències: concursos públics, resums de premsa, *newsletter* "Agències" amb les últimes notícies de l'associació, novetats legislatives, etc.
- Servei d'activitats de formació: cursos FORCEM, jornades de temes d'actualitat com *coaching*, digitalització de material publicitari, *cookie advice*...

- Servei de publicació d'estudis monogràfics sobre temes d'interès: publicitat i alcohol, qualitat de l'ensenyament, codi de conducta comercial, cost de nou negoci, contractes de producció...
- Servei d'assessorament jurídic en primera instància sobre temes publicitaris.
- Serveis específics: registre de campanyes, negociació del Conveni col·lectiu del sector, etc.

Quant al seu funcionament, l'associació disposa d'una assemblea general, constituïda per la totalitat de les agències associades. Cada agència nomena una persona d'aquesta en qualitat de "representant". A més, el Comitè Executiu és l'òrgan permanent d'execució i representació de l'Associació. Constituït per un màxim de 21 persones i un mínim de 7, triades per l'Assemblea General d'entre els seus membres, el Comitè Executiu es reuneix una vegada cada dos mesos. Al seu torn, el Comitè designa d'entre els seus membres un president, un vicepresident i un vicepresident econòmic.

1.8.2. Federació d'Empreses de Publicitat i Comunicació (FEDE)

La Federació d'Empreses de Publicitat i Comunicació és una associació que neix el 2015 fruit de la fusió de l'Associació General d'Empreses de Publicitat (AGEP) i la Federació Nacional d'Empreses de Publicitat (FNEP), dues associacions molt consolidades en el sector.

L'Associació General d'Empreses de Publicitat, AGEP, es va constituir el 1977 i juntament amb el Gremi de Publicitat va formar el grup de promotors que van impulsar la constitució el 1978 de la Federació Nacional d'Empreses de Publicitat (FNEP).

Des de fa més de trenta anys, l'AGEP ofereix serveis exclusius per a les empreses de publicitat a les àrees d'Agències de Publicitat, Agències de Mitjans, Empreses de Publicitat Directa i Màrqueting Directe, Empreses de Publicitat Exterior, Agències de Publicitat Medicofarmacèutica, Exclusives de Publicitat i Serveis de Màrqueting.

Ara transformada en FEDE, posa a disposició de les empreses de publicitat i comunicació comercial una sèrie d'eines bàsiques per a conèixer en profunditat el mercat publicitari i competir-hi amb garanties d'èxit:

- Concursos: licitacions públiques de tot Espanya i Europa.
- Dipòsit de campanyes.
- Serveis jurídics i fiscals.
- Formació contínua gratuïta i formació reglada.
- Borsa de treball.
- Mapa professional del sector publicitari a Espanya.



- Mapa professional del sector publicitari a la Unió Europea.
- Unitat estratègica de suport a la gestió d'empreses de publicitat.
- Etc.

A diferència de l'AEACP, la FEDE és una associació que aglutina més de dos-cents socis, que són agents del sector de tot tipus, des d'agències de publicitat directa i màrqueting directe fins a agències de publicitat general, agències de mitjans, agències de publicitat exterior, exclusivistes, serveis complementaris –incloent-hi activitats formatives i investigadores.

1.8.3. Associació d'Agències Digitals

Es tracta d'una organització integrada en l'Associació Espanyola de l'Economia Digital (Adigital). És una associació sense ànim de lucre que agrupa més de quaranta agències de màrqueting i comunicació en les quals el món digital és al centre de la seva organització i serveis i que entenen la comunicació des d'una visió integral.



Els seus objectius són:

- Fomentar, divulgar i impulsar el màrqueting i la comunicació digital.
- Lluitar per una retribució justa de les agències digitals.
- Treballar per a adaptar l'oferta educativa en tots els nivells a les necessitats de les empreses de l'economia digital.
- Investigar, estudiar i analitzar el màrqueting i la comunicació digital oferint dades i informació de rellevància.
- Treballar perquè aquestes activitats trobin a Espanya el millor escenari de negoci afavorint la seva projecció i competitivitat.
- Treballar per un marc normatiu i regulatori que afavoreixi el desenvolupament i el creixement del màrqueting i la comunicació digital.
- Donar suport a la internacionalització de l'empresa digital espanyola i a la posada en valor dels seus productes i serveis en els mercats internacionals, i ajudar-hi.
- Ajudar i acompanyar les empreses espanyoles en el procés de transformació digital, assessorant-les i formant-les de manera contínua.
- Formar i educar en competències, estratègies i eines digitals millorant la capacitat dels professionals de les empreses espanyoles.
- Millorar la percepció i confiança dels consumidors i usuaris espanyols en l'economia digital i els nous models de negoci.

1.8.4. European Association of Communication Agencies

A escala europea, destaca l'European Association of Communications Agencies –EACA–, amb seu a Brussel·les, que representa les agències de publicitat de serveis plens, les agències de mitjans, les agències de salut, les de màrqueting integrat i les associacions nacionals d'agències d'Europa.



Els principals objectius de l'EACA són la promoció de la publicitat responsable, honesta i legal i el desenvolupament d'uns estàndards de l'exercici professional elevats.

A més, l'EACA intenta aconseguir un reconeixement més gran de la publicitat com a mecanisme de dinamització del mercat intern i anima a més cooperació entre les agències, els mitjans i els anunciants en les estructures publicitàries europees.

L'Associació Europea té caràcter d'organització consultiva de la Comissió de la UE, el Parlament Europeu i el Consell d'Europa.

L'EACA es divideix en cinc estaments o consells:

- 1) The International Agencies' Council (IAC) agrupa les tretze agències internacionals més importants d'Europa.
- 2) The National Associations' Council (NAC) agrupa les associacions nacionals d'agències de publicitat. En total hi són presents les associacions de trenta països.
- 3) The Integrated Marketing Communications Council (IMCC), associacions nacionals d'agències de màrqueting d'Europa.
- 4) The Media Agencies' Council (MAC).
- 5) The Health Communications Council (HCC).

2. Agències de mitjans

2.1. Les agències de mitjans, figura clau en el sector publicitari

Les agències de mitjans es constitueixen com un agent crucial en la història recent de la publicitat, ja que són observador i protagonista de les grans fites del sistema en les últimes dècades. La seva evolució com a empreses en el mercat discorre paral·lela als canvis socials i econòmics, així com als viscuts en la comunicació comercial i mediàtica.

2.1.1. Naixement i desenvolupament de les agències de mitjans

En els paràgrafs següents intentarem analitzar de manera esquemàtica la seva evolució i transformació des de la funció de pura mediació entre anunciants i mitjans fins a l'actual capacitat de gestió estratègica de la marca.

Denominades distribuïdores, centrals de compra i centrals de mitjans fins a adquirir el seu nom actual, les agències de mitjans han viscut una història relativament breu però amb un desenvolupament extraordinàriament ràpid.

En els primers temps de la publicitat moderna, l'agència de publicitat actuava com a representant de vendes dels mitjans. Explica aquest fet:

"El peculiar sistema tradicional de comissions, segons el qual l'agència cobra del mitjà, no del client."

Zeltner (1997, pàg. 45).

Amb aquests precedents, la selecció i compra de mitjans es considerava el servei bàsic i fonamental ofert per l'agent. Els serveis creatius es consideraven auxiliars, i van trigar molt temps a ocupar un lloc central.

Aquesta estructura senzilla en què l'agència de publicitat gestionava mitjans i creativitat va dominar el panorama internacional fins pràcticament els anys vuitanta. Gairebé totes les agències grans i mitjanes tenien departaments de mitjans considerables i experts que s'encarregaven d'estudiar, seleccionar i finalment comprar espais publicitaris als mitjans per tal d'inserir-hi els missatges publicitaris dels seus clients (Fernández, 2004).

Els avantatges de la gestió dels mitjans des de les agències de publicitat eren força clars:

- Integració plena amb l'esforç publicitari de la marca.
- Concentració en prioritats i necessitats de la marca.

- Experiència contínua i àmplia.
- Comunicació ràpida i directa.
- Relació de confiança amb l'anunciant (*partner*).

Com diem, les funcions d'investigació i planificació de mitjans han estat tradicionalment associades a l'agència de publicitat. No obstant això, i davant el sorgiment de les centrals de mitjans, les agències han anat abandonant des dels anys vuitanta aquesta funció i han deixat pràcticament reduït el departament de mitjans a la tasca de disseny d'estratègies de mitjans, que posteriorment són executades i comprades per l'agència de mitjans.

L'origen de les centrals de compra de mitjans l'hem de situar al principi de la dècada dels cinquanta, quan apareixen els denominats *media independents*, organitzacions intermediàries independents dels anunciants, mitjans de comunicació i agències de publicitat. No obstant això, va ser a partir dels anys setanta quan realment es comencen a desenvolupar a Europa i després apareixen a Espanya, al final d'aquesta mateixa dècada.

Els *media independents* neixen com a empreses dedicades exclusivament a planificar i adquirir espais en mitjans de comunicació col·lectius. Els seus objectius eren clars i centrats en la gestió dels pressupostos publicitaris, amb la finalitat última d'optimitzar els recursos de la publicitat. Aquestes empreses sorgeixen al marge de les agències de publicitat, però el seu enlairament fa que ràpidament entrin en competència independents i agències.

El seu poder de gestió publicitària va creixent de manera exponencial i ja als anys vuitanta, aquesta tendència concentradora les va portar a denominar-se centrals de compra. La seva màxima habitual es resumeix en l'assignació més idònia dels recursos disponibles, sense perdre de vista els objectius marcats.

Les centrals de compra en aquell moment agrupaven diversos tipus d'empreses dedicades a la mateixa activitat, però la seva naturalesa era diferent. Així, es podien trobar:

- Empreses especialitzades en planificació i compra no propietat de les agències.
- Centrals que són propietat d'agències (una, diverses o una xarxa).

Exemple

Equimedia i The Media Partnership sorgeixen de diverses xarxes d'agències. Optimedia neix dels departaments de mitjans de la xarxa Publicis, mentre que Zenith neix de la xarxa Saatchi & Saatchi.

- Empreses de compra de mitjans constituïdes per determinats anunciants que operen en l'àmbit europeu o mundial.

A Espanya, l'expansió de les centrals es produeix a mitjan anys vuitanta, després de la fundació de Media Planning, central pionera que va marcar l'arrencada el 1978. A partir d'aquesta data, nombroses agències de publicitat van iniciar la seva entrada en el sector i el 1990 el mercat espanyol ja estava dominat per les centrals de compra constituïdes per les agències de publicitat. De fet, el període 1988-1991 és el de màxim auge per a les centrals de compra propietat de les agències. El 1989 els tres primers llocs en el mercat espanyol van correspondre a: Media-Europe –filial de Carat a Espanya–, Publintegral i Media Planning.

Els grans grups publicitaris, veient l'èxit de Media Planning, van iniciar una carrera per a crear les seves pròpies empreses: Central Media, Iniciativa de Medios, Horizons Media, Media Europe, CICM, etc.

Posteriorment, els grups les centrals de compra es van unir a les agències de la manera següent:

- Central Media, fundada el 1981, es va vincular al grup Delvico/Bates.
- Iniciativas de Medios va néixer de la mà de Lintas el 1981, a imatge de la societat que aquesta tenia a París des del 1962.
- Horizons Media, que també va néixer el 1981, tenia les agències Young i Rubicam, Grey i Leo Burnett.
- Universal Media va ser promoguda pel grup McCann-Erickson, al qual pertany.
- CICM neix el 1986, en dependència de Tapsa i Equipo 3.
- Media Europe, fundada igualment el 1981, va néixer sense dependència directa de cap agència. Amb capital totalment forà, es va introduir per aquestes dates i es va establir en el panorama publicitari espanyol.
- Contrapunto, una de les poques agències que no s'havia apuntat a aquest fenomen en els moments més àlgids del sorgiment, es va decidir a engegar el 1986 la seva Unidad de Planificación y Medios, SA, per a la tramitació dels plans de mitjans dels seus propis clients.
- El 1981 se situa en el mercat la que, amb el temps, es convertiria en la primera central temàtica, especialitzada en el mitjà ràdio: Luis Vives - División Radio.
- El 1989 va sorgir Unipharma, orientada exclusivament a la facturació lligada a la indústria farmacèutica.

No obstant això, al llarg de la dècada dels vuitanta s'observa una clara diferència de comportament en el desenvolupament de les centrals: les que treballen al marge de les agències de publicitat experimenten en les seves xifres de negoci un enlairament més ràpid i quantiós. Se situen en els primers llocs de facturació. Les centrals que depenen de les agències ocupen posicions més endarrerides i disperses.

A partir del 1991, per a aconseguir més facturació i millors condicions dels mitjans, es van començar a produir les primeres fusions: Contrapunto i Tap-sa van unir els seus esforços en Media Services, projecte del qual es va donar de baixa la segona per a seguir en solitari amb CICM, i Publicidad 96 es va incorporar a M. Services. Publicís FCB i Arge van donar llum a Optimedia. Young & Rubicam, DMBB, Grey i Vitruvi-Leo Burnett van crear Equmedia el 1989. Per la seva banda, Bassat, JWT, BBDO i Tandem van fusionar els seus esforços en The Media Partnership (TMP) el 1992. El 1993 integra el negoci de M. Services en absorbir BBDO a Contrapunto. El 1994 Multicompra –holding multigrup– i Optimedia (FCB) van decidir provar un intent de fusió, facturant conjuntament, encara que sense arribar a l'intercanvi d'accions. El 1995 totes dues companyies van trencar l'acord. Són els primers passos però no els últims. TMP va intentar una fusió amb Equmedia, interrompuda per la possible entrada de Young & Rubicam en l'accionariat de Mediápolis, central internacional d'EuroRSCG, que agrupa les seves tres agències a Espanya: EuroRSCG, Ruiz Nicoli i Unitrós. Central Media factura per al grup Bates, amb Delvico Bates i Saatchi & Saatchi. La gran distància a la qual se situen Media Planning i Carat porta la intranquil·litat a més d'una central de les esmentades i ja s'intueix en l'ambient la necessitat de noves concentracions d'esforços.

Des d'aquest moment, les centrals de compra de mitjans van anar incorporant altres serveis addicionals als de compra d'espais i temps fins a convertir-se en les actuals agències de mitjans, que posen el seu focus ja en el plantejament estratègic i no en la negociació d'espais.

En definitiva, el camí iniciat per les *media independents* ha estat continuat per quatre generacions diferents d'empreses dedicades a la gestió dels mitjans, que al seu torn han marcat l'evolució de les agències de mitjans. Seguim Castelló (2013) en la seva proposta:

a) Distribuïdores: a Espanya les distribuïdores sorgeixen als anys seixanta i es tracta de les empreses que s'encarreguen de gestionar les ordres de publicitat en els mitjans. Les distribuïdores sí que depenien de les agències i eren intermediàries entre les agències de publicitat i els mitjans. Amb la compra d'espais publicitaris aconseguien descomptes i ràpels més importants dels que les podien obtenir les mateixes agències de publicitat. Per aquest motiu van anar adquirint un gran poder econòmic d'intermediació. Tot i que van assumir una funció estrictament financera, ja van servir com a horitzó a l'activitat de les que serien les centrals de compra.

b) Centrals de compra: el moment crucial en el desenvolupament de les agències de mitjans està marcat per l'aparició de les centrals de compra als anys vuitanta, moment en què neix un intermediari entre anunciant i mitjà, no ja entre agència i mitjà. L'anunciant descobreix que pot separar la gestió creativa del seu compte de la gestió de mitjans, dipositant-la en una empresa que rendibilitzarà al màxim la seva inversió. Per tant, apareix de manera professionalitzada la intermediació entre anunciants i mitjans per a la compra d'espais publicitaris. En aquest moment, les denominades "centrals de compra" es dediquen encara en exclusiva a l'adquisició d'espais, buscant la màxima rendibilitat de la inversió econòmica dels anunciants. La seva capacitat de gestió de grans carteres de clients fa que la funció de mitjans vagi desapareixent progressivament de les agències de publicitat, que pateixen una reestructuració i redefinició necessària entorn de la qual girarà la seva activitat: la creació de campanyes.

A la seva gran capacitat de negociació, les centrals van sumar un factor de desenvolupament molt polèmic: el doble finançament per part de mitjans i anunciants. Les centrals obtenien poderosos descomptes dels mitjans de comunicació, descomptes que formaven part dels seus beneficis i no eren retornats a l'anunciant; però, a més, cobraven els seus honoraris d'agència en forma de comissió a l'anunciant. Aquesta doble via va fer que la seva progressió fos exponencial, fins a límits que van desequilibrar el mateix mercat.

La seva activitat, per tant, estava concentrada en:

- "a) Acumular una cartera de publicitat amb la suficient quantitat i qualitat d'anunciants que li permeti;
- b) fer ús d'aquest poder d'anunciar en les relacions amb els mitjans, comprant espais al millor preu possible,
- c) per poder facturar als anunciants en les condicions més favorables i d'aquesta manera
- d) aconseguir un benefici que resulta de les comissions o quantitats que abonen les dues parts: anunciants i mitjans."

Pérez (1994).

No obstant això, aquest comportament poc ètic de les centrals va ser regulat a França, país on les centrals de compra tenien un gran desenvolupament, a través de la Llei Sapin. El seu objectiu va ser la cerca de transparència en el mercat i la claredat en les actuacions de les centrals de compra, cosa que va obligar aquestes a retornar íntegrament els descomptes facilitats pels diferents suports. D'aquesta manera, s'evitava el doble finançament i la pressió de les centrals als mitjans en la negociació.

a) Les centrals de mitjans: aquesta etapa està marcada per la professionalització de serveis, més enllà de la compra i la negociació. Les centrals incorporen els serveis essencials de planificació (posteriorment investigació), i és aquest

últim el que passa a ser l'element de posicionament diferenciador de les centrals. D'aquesta manera, els seus serveis ja es consoliden entorn de la investigació, planificació i negociació/compra d'espais publicitaris.

A Espanya, la complexitat dels mitjans, especialment als anys noranta, després de la liberalització del mercat televisiu espanyol fa que la planificació de mitjans es torni imprescindible en la gestió orquestrada dels missatges al públic objectiu.

El sector publicitari sembla assumir ja la incorporació de les centrals a l'engranatge complet del procés. Els macrogrups publicitaris decideixen crear centrals de mitjans que permetin controlar la globalitat del procés publicitari i en certa manera competir amb les centrals independents. Aglutinant agències de publicitat, centrals de mitjans, instituts d'investigació i altres proveïdors de comunicació, les xarxes internacionals retornen l'estabilitat al sector.

b) Les agències de mitjans: després de la progressiva incorporació de serveis, les centrals adopten com a funció essencial la gestió global dels punts de contacte de la marca amb el consumidor. Per tant, allunyades de la pura negociació i compra d'espais publicitaris, les centrals busquen el valor afegit per a l'anunciant en les seves estratègies de comunicació. Aquesta missió les situa com a proveïdores de comunicació al mateix nivell estratègic que les agències creatives i, en aquest sentit, reclamen el concepte d'"agències de mitjans". Abandonar la denominació de centrals els permet escapar de la seva funció econòmica medidora i, no obstant això, les aproxima a la planificació estratègica de la marca en els mitjans.

El canvi de denominació de les agències de mitjans es produeix en un moment clau del desenvolupament dels mateixos mitjans. El plantejament digital de la comunicació, el consegüent canvi en els hàbits de consum mediàtics dels ciutadans, la progressiva pèrdua de rellevància dels mitjans convencionals, l'explosió de nous mitjans o l'aparició de formats publicitaris integrats amb altres continguts (*branded content*) són alguns dels factors que donen sentit a l'estratègia integrada de mitjans. L'agència de mitjans assumeix així un paper crucial en el procés de comunicació de les marques, fins al punt que

"d'estar en el procés d'intermediació, les agències de mitjans passen a estar al centre del procés de comunicació i màrqueting."

Castelló (2013).

Segons s'afirma a *Comunicación responsable* (Fernández, 2015), l'agència de mitjans ara és ja un assessor estratègic imprescindible per als anunciants, que no necessita justificar i defensar contínuament la seva posició en el mercat. El seu posicionament sòlid com a gestor global de punts de contacte de la marca amb

el consumidor, li permet aprofundir en la investigació dels mitjans digitals i en la generació de continguts en mitjans per a incrementar l'eficàcia i la rendibilitat de les marques dels seus clients.

La mateixa publicitat ha anat modificant els seus processos, els seus conceptes i els seus sistemes de treball fins a arribar a una integració de diferents disciplines (publicitat, promoció, relacions públiques, màrqueting digital, màrqueting directe...) i de diferents mitjans. Tot això amb l'objectiu de construir estratègies integrades per a les marques; integració que fa que els missatges de les marques penetrin en qualsevol contingut comunicatiu, no estrictament publicitari.

Per tant, els plans de mitjans s'han d'entendre d'una manera dinàmica, en què cada mitjà contribueix a l'engranatge global.

"El pla és polifònic. Un conjunt d'instruments diferents interpreten una mateixa melodia, però no tots toquen exactament les mateixes notes en el mateix instant. A cada mitjà se li assigna una funció, que compleix, i entre tots construeixen una campanya que és harmònica. El pla holístic és polifònic, com ho és una simfonia de Mahler o una novel·la de Dostoievski."

Solana (2010).

En aquest sentit, Young assegura que els mitjans de comunicació *planner* avui ja no es limiten al *media planning*, sinó que es dediquen a la *communications planning*. És a dir, la planificació de mitjans és tan sols una petita part de la funció d'una agència de mitjans, que ha de treballar de manera holística la *brand media strategy* per a poder respondre a la pregunta "How are people going to be more engaged with the communications?" (Young, 2011, pàg. 69). La *media strategy* no implica únicament la selecció òptima de mitjans, sinó la cerca d'espais de relació i conversa de la marca amb els seus consumidors.

Després de la seva vertiginosa evolució, podem afirmar que l'agència de mitjans s'ha consolidat com un agent estratègic en el sector, amb una gran responsabilitat davant les empreses/marques, davant els mitjans i davant els mateixos ciutadans.

L'aparició de les centrals va despertar l'interès dels anunciants per la rendibilitat de les seves inversions publicitàries. Els mitjans van reaccionar buscant una major força de vendes, que pogués propiciar l'equilibri en la negociació. Es van centrar a buscar noves fórmules d'oferir els seus productes mitjançant l'agrupació en paquets, els descomptes, ràpels, etc.

I per a les agències inicialment es van convertir en competència que amenaçava la seva tasca. No obstant això, amb el pas del temps, han passat a convertir-se en propietat de grans grups publicitaris que disposen d'agències de mitjans per a gestionar els espais publicitaris de les campanyes dels seus clients.

A més, les agències han contribuït, en bona mesura, a l'impuls de les investigacions i estudis sobre el mercat de la informació, especialment la investigació d'audiències.

2.1.2. Definició i caracterització de les agències de mitjans

L'agència de mitjans és un dels jugadors més rellevants sobre el tauler publicitari, que ha anat consolidant la seva posició al nostre país des dels anys vuitanta fins a convertir-se en l'actualitat en el gestor principal del volum d'inversió publicitària. De fet, el 2013 les agències de mitjans han gestionat 2.538,1 milions d'euros, el 79,6% de la inversió total dels anunciant (Infoadex, 2014), la qual cosa les fa situar-se en una posició privilegiada en la planificació estratègica de les marques.

Si procedim a definir una agència de mitjans, hem de recórrer en primer lloc a l'àmbit legal. Segons la nostra legislació i la pràctica professional a Espanya, les agències segueixen la configuració pròpia de les agències de publicitat en el seu més ampli significat, i no hi ha una definició específica per a les agències de mitjans.

Tenint en compte que es tracta d'un tipus d'agència de publicitat, busquem la seva definició atenent la seva funció específica dins del procés comunicatiu. Així, podem definir les agències de mitjans com

"organitzacions independents o formades per agències, dedicades a la compra d'espais i temps publicitaris a fi d'oferir-los als anunciant i les agències de publicitat."

Ortega (2004, pàg. 316).

Les agències de mitjans són agències especialitzades a desenvolupar l'estratègia de mitjans dins de la campanya publicitària, prestant els serveis d'investigació, planificació i compra de mitjans.

Les funcions clàssiques de les agències de mitjans es poden agrupar en tres grans àrees:

1) Negociació i compra d'espais: la compra anticipada es fa per compte propi o per compte de tercers, i directament a cada mitjà i suport en particular o a través de les empreses exclusivistes que concentren una gran quantitat de mitjans diferents. En concentrar un volum important de compres, les agències aconseguen condicions avantatjoses en forma de descomptes i d'insercions gratuïtes.

2) Investigació d'audiències: les agències treballen a partir dels estudis d'audiències dels mitjans (EGM, Kantar Media, GEOMEX, Comscore, etc.), que són utilitzats com a font bàsica d'informació per a la planificació de mitjans que efectuen posteriorment per als seus clients, majoritàriament anunci-

ants i algunes agències publicitàries. Les agències de mitjans també desenvolupen estudis, eines i mètriques *ad hoc* que integren en els seus processos de treball per tal d'optimitzar la fase de planificació de mitjans.

3) Planificació de mitjans: mitjançant la utilització dels estudis d'audiència, de la difusió de les publicacions i de les tarifes existents, les agències de mitjans realitzen les estratègies de mitjans que els encarreguen els anunciants i les agències de publicitat.

En l'actualitat són tan importants que es consideren l'element central del procés publicitari en mitjans tradicionals, especialment la televisió. Basen la seva gestió a acumular importants carteres de clients per tal de poder negociar posteriorment la compra dels espais i els temps en els mitjans amb més eficàcia i al millor preu possible. Per tant, el seu poder de "prescripció" (entès com el poder d'assessorar i decidir el repartiment de la inversió per mitjans, i dins d'aquests, entre els diferents operadors) és molt rellevant.

És important mencionar que l'actual missió de les agències de mitjans, propiciada pel canvi en el model de comunicació i dels mitjans, es veu reforçada per les noves preocupacions de les empreses, cada vegada més interessades en donar un valor global a la seva marca (Fernández, 2015).

2.2. Estructura d'agències de mitjans

L'estructura bàsica d'una agència de mitjans fins fa tot just uns quants anys girava entorn de cinc unitats departamentals. Així ho descriu Ortega (2004, pàg. 319-322), si bé, segons el nostre parer, l'essència diferencial del seu servei està concentrada en les tres primeres: compra, planificació i investigació.

- El departament de compra de mitjans: tenia la missió de fer la reserva i compra dels espais i temps necessaris per als seus clients. En estreta col·laboració amb el departament de planificació de mitjans, l'organització interna del departament de compra sol estar formada per diferents seccions dedicades cadascuna a un mitjà, generalment televisió, ràdio, premsa, exterior, cinema o internet.
- El departament de planificació de mitjans: té la missió de preparar els plans de mitjans a partir de les necessitats dels clients recollides en el *briefing* que han lliurat a la central. L'organització interna d'aquest departament sol estar formada per un o diversos equips de planificació.
- El departament d'investigació de mitjans: encarregat de la realització o coordinació de les investigacions de mitjans necessàries per a la planificació. Atès que hi ha investigacions sindicades d'audiències i panels d'audímetres, aquest departament s'ocupa d'analitzar-ne la informació i del seu seguiment.

- El departament d'informàtica: garanteix l'assistència tècnica per a la planificació de mitjans a través del desenvolupament de programes especials que facilitin la realització dels plans de mitjans.
- El departament de finançament i administració: s'encarrega de portar totes les tasques necessàries per a l'organització administrativa de personal, la de control o tràfic i la gestió financera. Entre aquestes tasques, cal destacar les següents: preparació i lliurament de la documentació administrativa per a les televisions, avals, ordres de pagament, etc.; simplificació de la facturació, en reunir en una sola factura totes les dels diversos mitjans i suports que corresponen a cada client; unificació de pagaments i millora de les seves condicions en molts casos, i control de l'execució de campanyes i enviament de comprovants.

No obstant això, aquesta estructura clàssica s'ha vist clarament modificada per l'evolució del sector publicitari, cosa que ha fet replantejar a les agències de mitjans no solament la seva estructura sinó també els seus serveis al client. En aquest sentit, tot canvi funcional comporta modificacions estructurals que, amb més o menys rapidesa, les agències de mitjans van incorporant a les seves plantilles.

Des del nou escenari de canvis, les agències de mitjans van redefinint les seves estructures. Per això, coincidint amb Castelló, és preferible parlar de les funcions que ha de complir una agència de mitjans que no de departaments, perquè no sempre les funcions trobaran clarament el seu reflex en l'organigrama. Això és així perquè hi ha hagut almenys dos factors que, segons el parer de Castelló (2013), han fet replantejar el sistema de funcionament intern de les agents:

- El pas d'una estructura basada en departaments a una altra de formada per unitats estratègiques o equips de comptes, que ofereixen el servei de manera global a la seva cartera de clients.
- La presència dels mitjans digitals desembocant en nous departaments o bé en estructures independents, els serveis de les quals s'integren en la resta de departaments o unitats estratègiques.

El primer factor es refereix a la incorporació en les agències de mitjans del funcionament tradicional de les agències de publicitat, és a dir, l'organització interna per unitats estratègiques de comptes. Un KAM (*key account manager*) es responsabilitza del treball per al seu client integrant en la seva unitat les funcions d'investigació, planificació i compra de mitjans. Passem així d'una organització funcional a una organització per unitats estratègiques.

El segon factor, la integració de la gestió digital en les agències de mitjans, ha representat grans oscil·lacions estructurals, al mateix temps que s'ha anat avançant en l'estudi i la professionalització d'internet i la planificació de mitjans digitals. En aquest sentit, la dècada de 1990 marca el punt d'inflexió en

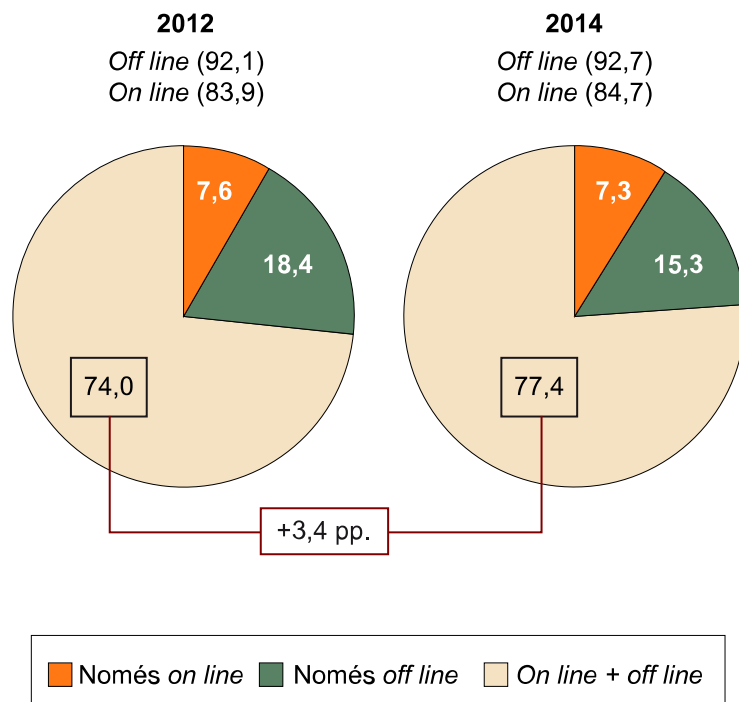
la remodelació de les agències de mitjans. L'aparició amb força d'internet va fer que les agències haguessin de replantejar la seva manera d'entendre la planificació de mitjans i també els seus processos de treball. La solució no va ser uniforme ni consensuada en el mercat, per la qual cosa es viuen uns anys de visions múltiples i de convivència de models.

La major part del mercat va advocar per una separació clara entre l'*offline* i l'*online*, i per a això van crear departaments independents o fins i tot petites agències digitals satèl·lits de l'agència de mitjans matriu. Els recursos humans no estaven suficientment professionalitzats per a incorporar-hi ràpidament l'*online* de manera natural i calia contractar professional especialitzat –escàs en aquells moments– per a enfrontar-se a la nova terminologia i a les particularitats de la planificació *online*. Mentre aquestes unitats digitals s'anaven consolidant en el sector, el món *offline* encara mirava amb escepticisme com seria el futur d'internet i continuava aferrat a les seves normes internes.

Aquesta etapa va ser necessàriament transitòria, perquè va arribar un moment en què la integració *online/offline* es va tornar imprescindible. Aquest moment coincideix amb la maduresa d'internet, és a dir, ja havien passat els anys inicials d'experimentació, la penetració entre la població espanyola era molt alta i fins i tot el mateix anunciant comença a demanar que la planificació de mitjans *online* s'equipari a la de la resta de mitjans. En aquest instant, les agències de mitjans tornen a readaptar les seves estructures integrant l'*on/off* en processos, departaments i funcions.

De fet, avui els anunciants busquen les agències de mitjans per a treballar amb elles en l'àmbit tant *online* com *offline*. Així ho demostren les dades de l'estudi *agencyScope 2014* (Grupo Consultores, 2015), segons les quals el 77,4% dels clients treballen totes dues disciplines de manera conjunta amb les seves agències de mitjans.

Figura 7. Disciplines en què treballa actualment (anunciants amb les seves agències).



Font: agencyScope 2014, Grupo Consultoros (2015).

L'evolució lògica és cap al model d'unitats estratègiques o equips de comptes liderat per un director de comptes o *key account manager* que, amb un grup interdepartamental, dona resposta a totes les necessitats d'un client: investigació, anàlisi, elaboració estratègica, execució, negociació i compra d'espais.

La distinció agències de mitjans *off* i agències digitals per a la planificació deixa de tenir el seu sentit a favor de la integració. En aquest sentit, Martin Hazan, director creatiu regional de MRM Worldwide (2009), explica que

"totes les agències seran digitals, ja que no hi haurà mitjans que funcionin de manera analògica. Fins i tot arriba a afirmar que la divisió existent avui entre agència de publicitat, agència de màrqueting directe, agència promocional i agència digital (els que avui desenvolupen llocs, bàners, *emails*, *mobile*, etc.) no tindrà raó d'existir com a tal. Fa ja un temps que es parla del *blurringthelines* (desdibuixament de les línies que separen les diferents disciplines), fet que vaig batejar fa un temps com "*la fi dels formats*" (parodiant Fukuyama) i que no és altra cosa que assenyalar la dificultat per a definir la pertinença filial d'un fet comunicacional."

Per a aquest professional, l'"agència del futur" serà la que millor aconseguirà interpretar les necessitats, els interessos, les inquietuds, les aspiracions, els humors i les percepcions de la gent.

D'aquesta manera, les agències de publicitat i agències de mitjans van incorporar equips d'investigadors socials (psicòlegs, sociòlegs, comunicòlegs, antropòlegs, etc.) i professionals multidisciplinaris que permetin afrontar amb garanties la realitat comunicativa cada vegada més pluridisciplinària. És a dir:

"necessitarem especialistes en continguts que permetin elaborar propostes atractives, pertinents i rellevants per a audiències multiculturals fortament segmentades (...). Però també caldrà comptar amb l'aportació dels que fins ara anomenem *creatius publicitaris*. No podem desestimar la participació de professionals de l'àmbit de la producció cinematogràfica en el desenvolupament de totes les propostes generades per l'agència (...). Finalment necessitarem comptar amb inquiets i enginyosos amants de la tecnologia."

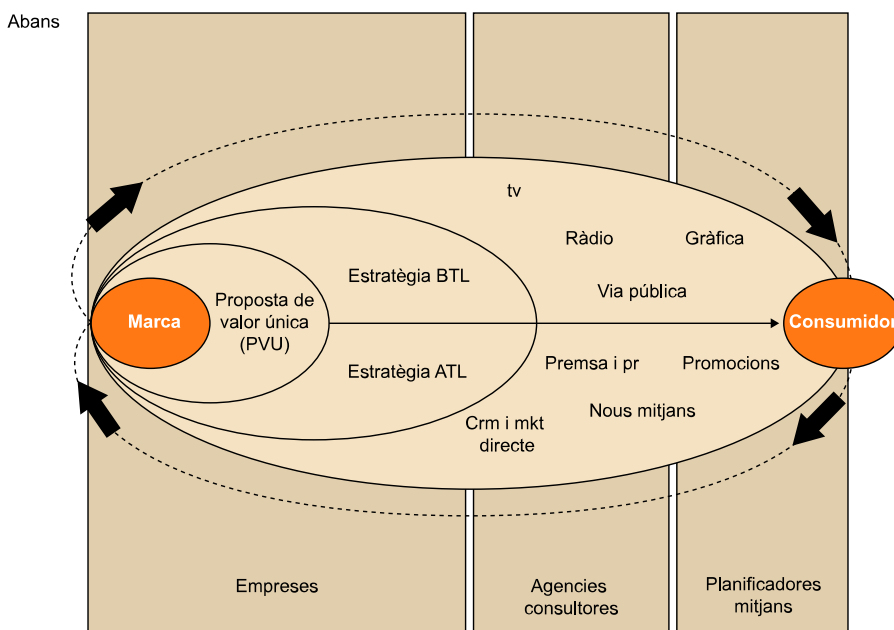
Hazan (2009).

Aquesta concepció fa pensar en noves estructures, un canvi de focus de negoci cap als resultats, nous professionals, un canvi de plataformes i suports, un canvi d'actitud i un canvi de propostes.

En definitiva, les noves agències de mitjans han de saber comunicar a internet i des d'internet els mitjans digitals i els mitjans alternatius. Segons l'opinió de Pedro Panigazzi, director general creatiu de Publiquest (2009), la major part de les agències encara estan en un camí intermedi entre l'*online* i l'*offline*. De fet, encunya el concepte de *perifèria* per a referir-se a totes les agències que viatgen de l'*offline* a l'*online*. Les que encara utilitzen l'*online* i la tecnologia per a donar-li un halo d'innovació als seus plantejaments i estratègies tradicionals.

Aquests plantejaments estratègics de mitjans tradicionals passaven pel concepte clau de posicionament, definit per Al Ries i Jack Trout als anys vuitanta, segons el qual les agències treballaven per a entendre com treballa la ment del consumidor en relació amb els estímuls que rep i com es comporta el consumidor durant el llarg i inestable procés que va des que reconeix que té una necessitat fins que la satisfà amb el consum i ús d'un bé/servei. Una vegada analitzat el posicionament, les comunicacions integrades de màrqueting (CIM) van ser l'eina que el màrqueting i la publicitat van manejar per a resoldre aquesta complexitat. Aquest model estratègic es podria definir de la manera següent:

Figura 8. Plantejament publicitari tradicional.



Font: Mariella Alles Grigioni, 2009.

Una vegada construït el posicionament, aquest es gestionava a partir d'un procés definit com a *top-to-bottom*, que s'iniciava en el mercat de les marques i es dirigia cap al mercat de consumidors. Els termes *Above The Line (ATL)* i *Below The Line (BTL)* van permetre delimitar el camp d'acció de les CIM en dos grans àmbits:

- El dels mitjans convencionals i massius, que permeten generar grans volums d'audiència.
- El de les relacions públiques, màrqueting directe i relacional, que permetia un acostament a l'audiència i conèixer en profunditat els seus interessos i les seves necessitats.

No obstant això, amb l'arribada del nou escenari, hi va haver nous aspectes que van modificar el panorama estructural i que Grigioni resumeix en:

1) Nous espais i dispositius de comunicació fortament envolupants: web 2.0, televisió digital, dispositius mòbils i consoles de videojocs.

2) Un nou model de comunicació que trenca amb la linealitat tradicional pròpia de la comunicació massiva (emissor-missatge-receptor). En aquest nou model coexisteixen característiques pròpies de la lògica de la comunicació massiva (relació usuari-mitjà) i de la comunicació interpersonal (interactivitat entre usuaris).

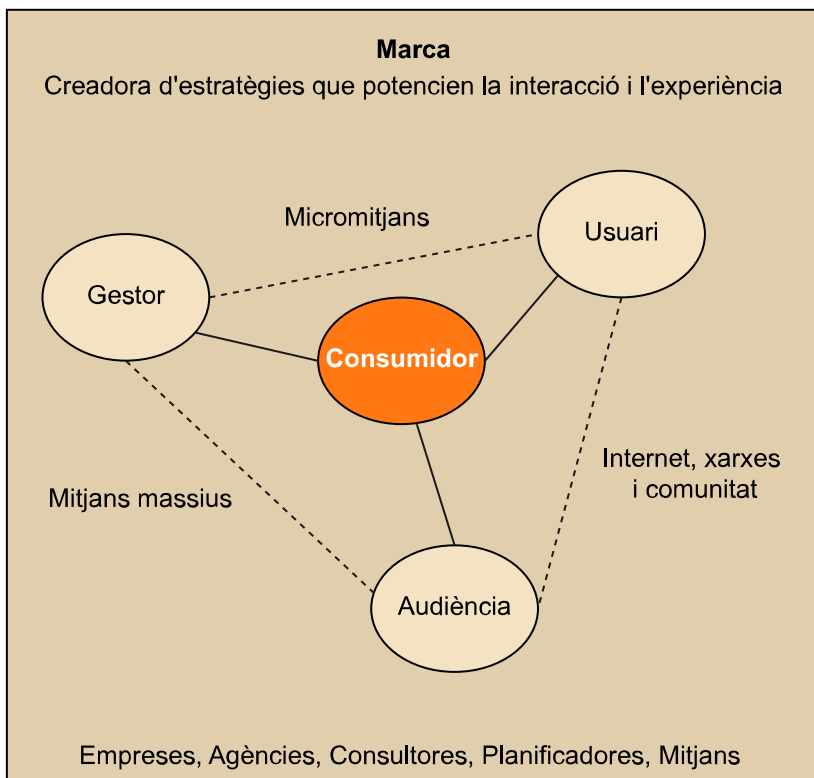
3) Un nou usuari, els perfils del qual és més complex que l'anterior concepte d'audiència. Els usuaris són persones actives, gestores i productores –en major o menor grau– de la seva pròpia situació de comunicació.

4) Noves formes de relació usuari-mitjà i usuari-usuari. Són principalment interaccions breus, no tan profundes, i molt específiques d'acord amb la necessitat de cerca d'informació o contacte que es tingui a cada moment.

Aquest nou context en molts casos es continua regint per l'anterior lògica, lineal i vertical. La definició del que continua sent patrimoni exclusiu de l'anunciant i el **com** comunicar de les agències que treballen al seu voltant. L'estratègia es pensa una sola vegada i es manté a llarg termini. L'única cosa que es modifica són els canals a través dels quals els missatges arriben a les seves audiències. I, dins d'aquests canals, els nous mitjans són considerats com a accions part d'una estratègia més àmplia.

Figura 9. Nou plantejament de les agències.

Avui



Font: Mariella Alles Grigioni, 2009.

2.3. Remuneració de les agències de mitjans

El sistema original de remuneració de les agències de mitjans ha estat el sistema de comissions, que és utilitzat des de l'origen de les agències de publicitat. Ha demostrat la seva utilitat durant dècades en la relació anunciant-agència-mitjà, però també han anat sorgint altres sistemes de remuneració que conviuen amb la comissió.

Cal tenir en compte que les agències de mitjans presten serveis directament als anunciant, però també a les agències de publicitat. Com a contraprestació als serveis realitzats, les agències de mitjans tenen dues fórmules diferents per a ser remunerades pels seus clients (Ortega, 2004; Castelló, 2013):

- Mitjançant una **comissió**: aquesta fórmula tradicional de pagament s'aplica només sobre els mitjans contractats en nom del client, sense que hi hagi un percentatge establert amb caràcter general. La comissió inicial estava fixada en el 15% sobre la facturació bruta de mitjans o el 17,65% sobre la facturació neta després del descompte de l'agència. El descompte concedit per les centrals als seus clients es movia normalment entre el 10 i el 15% de l'import brut, mentre que el ràpel per volum de compres podia oscil·lar força i arribar a assolir el 15 i fins i tot el 20% aplicat a partir de la xifra de contractació establerta.

No obstant això, el percentatge de comissió pot oscil·lar entre l'1 i 2% de l'import de tarifa o import brut dels mitjans. Aquest percentatge se sol deduir del descompte i de l'eventual ràpel concedit per la central als seus cli-

ents. A Espanya, a partir de 1978, quan les centrals van fer acte de presència en el mercat, les comissions oscil·laven entre l'1 i el 3% de la facturació total, que, tot i que sembla una xifra petita, no ho és quan es té en compte el volum de facturació.

Després de la trajectòria de les agències, i encara que ha anat variant, la comissió mitjana se situa en l'1,5% de la xifra global d'inversió de l'anunciant, és a dir, sobre la base de les tarifes publicitàries i abans de l'aplicació dels descomptes que els suports atorguen a les agències. De totes maneres, la negociació d'una agència de mitjans amb cadascun dels seus clients varia i en aquesta negociació es tenen en compte nombroses variables.

- Mitjançant **honoraris**: aquesta fórmula de pagament s'aplica sobre els serveis de planificació, investigació i complementaris normalment vinculats a aquestes activitats. L'import acordat pels serveis sol estar rebaixat del descompte del client quan aquest contracta la compra de mitjans i, en cas que no sigui així, ha de ser directament abonat pel client a la central de mitjans. Les agències de mitjans poden aconseguir també ingressos addicionals dels mitjans com a conseqüència d'obtenir descomptes i ràpels especials, i també espais i temps gratuïts, que solen ser revenuts als seus clients. Finalment, les agències de mitjans poden obtenir també ingressos financers derivats del període de temps que intervé entre el cobrament als clients i el pagament de les centrals als mitjans, i pels interessos dels pagaments inicials efectuats als mitjans en nom dels clients.

La política d'honoraris és més estable, perquè les comissions són molt sensibles i estan més subjectes a situacions de crisi i negociacions. Les comissions beneficien les agències en èpoques de creixement, no així en els recessos.

El càlcul d'honoraris es fa després d'una valoració dels recursos humans, tècnics i temporals que necessitarà l'agència per a desenvolupar els seus serveis de mitjans al client. La remuneració, per tant, variarà considerablement en funció dels comptes.

El sistema d'honoraris sembla instal·lar-se entre els anunciants, tenint en compte una quantitat fixa mensual i el càlcul d'hores per a l'anunciant, incloent-hi a més les despeses fixes i el marge comercial de l'agència.

- A aquestes dues fórmules estables, el sector hi incorpora una tercera via que és el *fee* o els honoraris fixos mensuals. En aquest cas, anunciant i agència posen preu al treball durant el seu període de col·laboració. Aquesta fórmula té sentit en relacions estables per a agències que treballin de manera regular amb un client. S'estableix així una remuneració mensual per a la realització d'una sèrie de campanyes i totes les activitats relacionades.
- La nova òptica publicitària fa que un quart sistema comenci a tenir cada vegada més sentit: **remuneració basada en el ROI**, és a dir, a partir del retorn de la inversió. Es tracta de sistemes de pagament que prenen com a base el compliment de resultats, cada vegada més factible i mesurable en

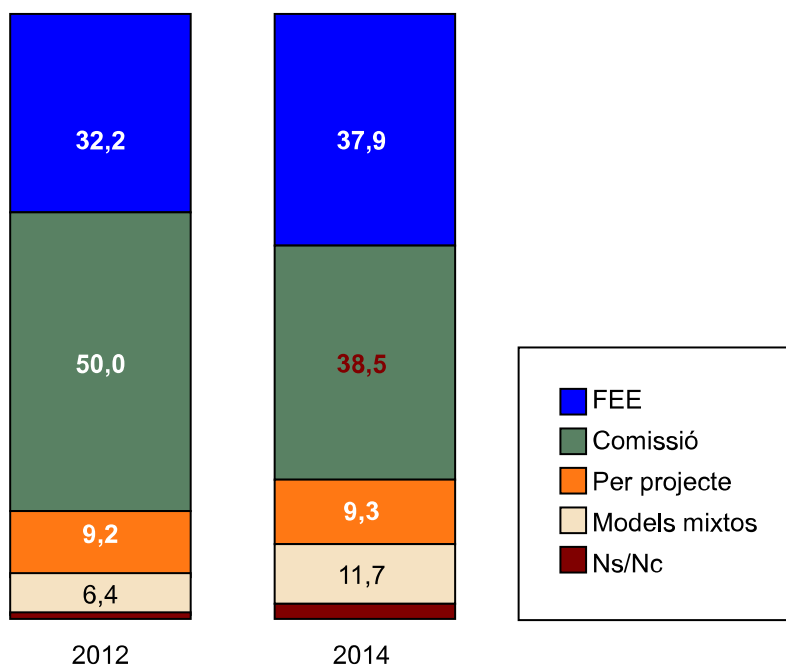
l'àmbit digital. Tant els mitjans directes com els interactius ofereixen possibilitats reals de mesurar el retorn de la inversió, per la qual cosa l'anunciant ha vist clar que pot remunerar en funció d'aquests resultats. En lloc de considerar-se un sistema base de remuneració, de moment s'està utilitzant com una variable que s'afegeix als honoraris fixos per treball realitzat.

- **Models mixtos:** la complexitat del sector publicitari fa que el model mixt (honoraris i *fees* mensuals; honoraris i ROI; comissió i ROI) s'estableixin com els que més ofereixen els anunciant.

Podem observar com el sistema majoritari continua sent la comissió (38,5%); tanmateix, està reduint progressivament la seva importància enfront del *fee*, que s'estableix pràcticament al mateix nivell, amb un 37,9%. Els models mixtos creixen entès en el sector, i això indica que efectivament es van incorporant percentatges variables de remuneració en funció de resultats.

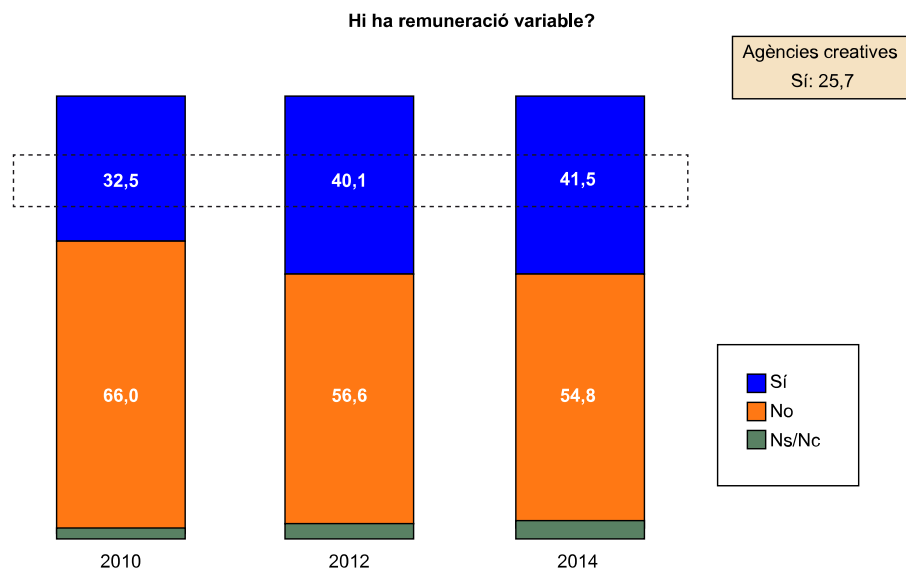
Figura 10. Remuneració de les agències de mitjans.

Com remunera les seves agències?



Font: agencyScope 2014, Grupo Consultores (2015).

Aprofundint precisament en la importància de la remuneració variable, agencyScope 2014 (Grupo Consultores, 2015) ens mostra que el 41,5 de les agències de mitjans reconeix que treballen amb remuneració variable.

Figura 11. Remuneració variable de les agències de mitjans.

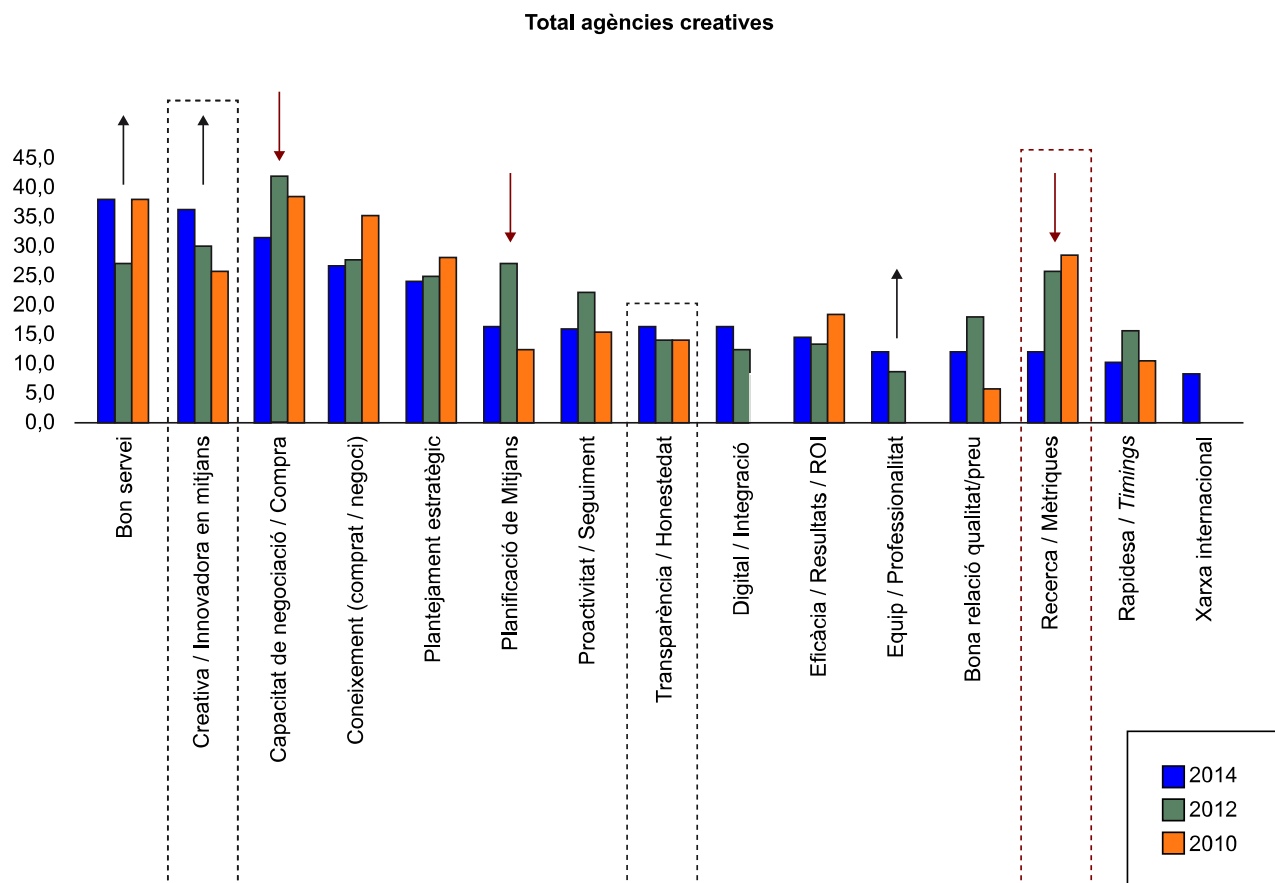
Font: agencyScope 2014, Grupo Consultores (2015).

2.4. Selecció d'agències de mitjans

El procés d'elecció d'agència de mitjans per a un anunciament al nostre país passa per l'avaluació d'una sèrie de variables que considera clau per a l'èxit de les seves estratègies. En aquests moments, les característiques més valorades per un anunciament són:

- Bon servei.
- Creativitat i innovació en mitjans.
- Capacitat de negociació.
- Coneixement del mercat i del negoci.
- Plantejament estratègic.
- Planificació de mitjans.
- Proactivitat i seguiment.
- Transparència i honestedat.
- Integració digital.
- Eficàcia i cerca de resultats ROI.
- Equip i la seva professionalitat.
- Bona relació qualitat preu.
- Investigació i mètriques.
- Rapidesa i bona fixació de *timings*.
- Xarxa internacional.

Figura 12. Característiques d'una agència de mitjans "ideal"



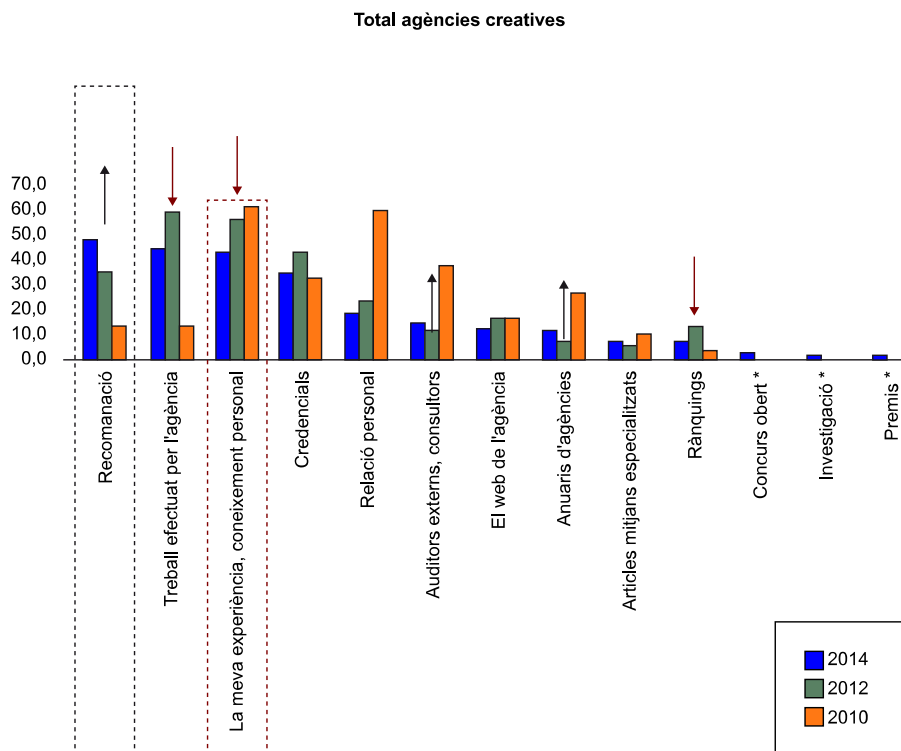
Font: agencyScope 2014, Grupo Consultores (2015).

El context actual dóna prioritat absoluta a la capacitat de les agències de mitjans per a respondre a la necessitat dels anunciant de sorprendre el consumidor i saber connectar amb ell en el seu *consumer journey*. Això fa que la creativitat i la innovació en formats sigui una de les prioritats, darrere del bon servei com a categoria genèrica que asseguri la planificació d'estratègies globals de continguts i *cross media*.

No obstant això, és interessant veure com dos valors segurs de l'agència de mitjans perden rellevància per als seus clients: planificació i investigació i mètriques. És a dir, avui l'agència de mitjans està més valorada per la seva aportació en el pla de la planificació estratègica i la innovació.

En el terreny de com els anunciant procedeixen a la selecció de les seves agències de mitjans, podem observar que la principal via és la recomanació de professionals i col·legues. La segueixen el treball efectuat per l'agència, l'experiència pròpia dels anunciant o els credencials. Ja, a més distància, auditors, web, anuaris, articles a la premsa, rànquings, etc.

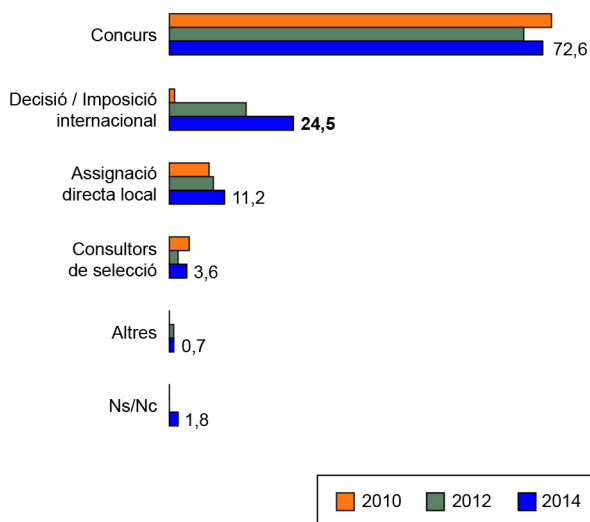
Figura 13. Eines utilitzades per a crear una *long-list* d'agències de mitjans.



Font: agencyScope 2014, Grupo Consultores (2015).

I quant als mètodes de selecció, els anunciants segueixen el mateix model que apliquen a les agències creatives. El concurs com a fórmula hegemònica aglutina un 72,6 de les adjudicacions, seguit per les decisions internacionals. Aquest sistema creix en les agències de mitjans de manera molt considerable, però té una interpretació senzilla en la globalització dels comptes publicitaris.

Figura 14. Sistemes de selecció d'agències de mitjans.



Font: agencyScope 2014, Grupo Consultores (2015).

2.5. Situació actual de les agències de mitjans

En el moment actual, l'evolució de les agències de mitjans està molt condicionada per tres factors que identifiquem com a principals i que se sumen als ja comentats de la integració del món digital en els seus processos:

- L'enfocament de resultats, derivat de la preocupació de l'anunciant per a rendibilitzar el valor de la seva marca.
- El canvi en els continguts: transmèdia i generació de continguts.
- La batalla econòmica dels mitjans i pels mitjans.

2.5.1. Enfocament a resultats: L'especialització de l'anunciant i la seva preocupació per rendibilitzar el seu valor de marca impulsen la gestió de les agències de mitjans

Segons el que publiquem a "La presència de l'ètica en les agències de mitjans" (Fernández, 2015), l'actual missió de les agències de mitjans, propiciada pel canvi de model de comunicació i dels mitjans, es veu reforçada per les noves preocupacions de les empreses, cada vegada més interessades a donar un valor global a la seva marca.

Els anunciants han anat professionalitzant els seus serveis de màrqueting i gestió de marca, amb una modificació consegüent en els seus conceptes, processos de treball, estructures i relació amb els tradicionals agents publicitaris (agències de publicitat, agències de mitjans, mitjans de comunicació). El seu grau d'especialització comunicativa, de màrqueting i publicitària ha redefinit el paper d'agència de publicitat, i han assumit de manera més directa la gestió de la comunicació integrada de marca (Benavides i Fernández, 2012). L'anunciant porta les regnes d'una estratègia comunicativa cada vegada més integrada, encara que és conscient de la dificultat de "controlar" els significats de la seva marca, en mans ara dels *prosumer*.

La pèrdua de confiança progressiva en la comunicació comercial convencional que indica el mateix estudi d'inversió publicitària (Infoadex, 2014) porta l'anunciant a buscar fórmules més innovadores i més rendibles per a la seva marca (*advertainment*, *branded content*, màrqueting digital, mitjans socials, etc.) i altres de més directes, entre les quals destaquen les relacions públiques, el màrqueting directe o els esdeveniments.

Aquest fet fa que la consideració de les empreses anunciants envers les agències es modifiqui, ja que ja no són les seves *partners*, sinó empreses especialitzades al servei de les seves necessitats globals. En aquest sentit, els anunciants busquen agències integrades (39%) al mateix temps que demanen serveis d'agències especialitzades (26%), segons agencyScope (Grupo Consulto-

res, 2012). Aquesta ambivalència entre la necessitat d'integració de les seves estratègies i de disposar de serveis especialitzats reflecteix la complexitat actual de la gestió estratègica de les marques.

D'aquesta manera, les relacions anunciant – agència creativa – agència de mitjans – mitjà es desequilibren a favor del primer, que adopta un paper molt més actiu en el desenvolupament de la comunicació de la seva marca o de les seves marques.

Segons el que afirmen Guart i Fernández (2012), davant aquest context l'agència de mitjans s'ha d'adaptar i refermar cada vegada més la seva posició d'especialista. "És en aquestes condicions en què el paper de l'especialista adquireix més importància: ha de garantir un major retorn de la inversió o *return on investment* (ROI), o bé aconseguint unes millors condicions econòmiques dels mitjans, o bé segmentant millor el públic objectiu al qual s'adreça la campanya". Però més enllà de ser un agent especialitzat en mitjans, l'agència de mitjans ha de treballar en la seva capacitat d'integrar estratègies, per tal d'assegurar a l'anunciant la màxima coherència estratègica entre els diferents *touchpoints* i accions plantejades.

Els anunciants semblen reconèixer aquest esforç de les agències de mitjans per adaptar-se al nou model comunicatiu i reconeixen així un valor creixent a les agències de mitjans enfront de les agències creatives. De fet, són molt valorades i es consideren font d'innovació i creativitat de mitjans, segons el que declaren directius de comunicació d'alguns dels principals anunciants espanyols:

"Les agències creatives són les de sempre... les agències de mitjans són més integradores".

"Cerca d'idees creatives, innovació, a partir dels mitjans".

"Les agències de mitjans estan suportant moltíssima informació, amb moltíssim mètode"
"Qui millor ho està assumint, dins de la situació tan dramàtica per la qual s'ha passat jo crec que són les agències de mitjans. Són les que han sabut entendre millor que s'estaven demanant noves solucions, noves cerques. I jo crec que a les agències de mitjans l'única cosa que els falta és millorar el tema de la creativitat".

(Benavides, Alameda i Fernández (2011)

El seu alt grau de reconeixement entre els anunciants es concreta en tres variables determinades: capacitat de negociació (39,3%), innovació i creativitat en mitjans (27,5%) i coneixement del sector/mercat/ anunciant (25,6%) (agencyScope, Grupo Consultores, 2014).

Els anunciants espanyols mostren un altíssim nivell de satisfacció amb les agències de mitjans, concretament un 91,9% dels anunciants es declaren "satisfets" amb el seu treball, enfront d'un 84,1% de *media global benchmark*. Aquest percentatge de satisfacció supera el manifestat pels anunciants pel que fa a les agències creatives, amb un 89,2%.

2.5.2. Canvi en els continguts: el relat transmèdia, nous llenguatges i contextos comunicatius al servei de les agències de mitjans

La seva ràpida evolució en el mercat i el seu alt grau de resposta a les necessitats de l'anunciant no són els únics factors que situen les agències de mitjans al centre del procés comunicatiu. També els nous llenguatges i contextos comunicatius que ens permeten entendre la marca com una plataforma de contingut han potenciat noves formes de dissenyar i planificar les estratègies de mitjans. Perquè les marques avui no comuniquen en un flux mediàtic programat i seqüencial, com passava fa dècades, sinó que es construeixen mitjançant noves narratives en contextos híbrids, amb la intervenció d'uns agents que les experimenten en primera persona: els consumidors.

I és que, com bé afirmen Wallowitz i Virgili (2011, pàg. 30),

"els consumidors volen marques. Però volen marques renovades, que parlin el seu mateix llenguatge i que estiguin un pas més endavant del que ells mateixos estan vivint (...) Les marques necessiten reconciliar-se amb el seu consumidor".

Aquest nou context mediàtic ha estat definit com a *cross media*, plataformes múltiples, mitjans híbrids (*hybrid media*), mercaderia intertextual (*intertextual commodity*), mons transmedials (*transmedial worlds*), interaccions transmedials (*transmedial interactions*), multimodalitat (*multimodality*), intermèdia (*intermedia*), encara que el que ha adquirit més força és el propugnat per Henry Jenkins el 2003: narrativa transmèdia o *transmedia storytelling*. Segons el que afirmava el mateix Jenkins,

"hem entrat en una nova era de convergència de mitjans que fa inevitable el flux de continguts a través de múltiples canals."

Les narratives transmèdies són, per a Scolari, un tipus de relat on la història es desplega a través de múltiples mitjans de comunicació, i en què una part dels consumidors assumeix un rol actiu en aquest procés d'expansió (Scolari, 2013). Traslladat el concepte a la gestió de marca, podríem parlar de *branding transmedia*, mentre que una marca utilitza no solament televisió, cinema o qualsevol mitjà publicitari, sinó també llibres, còmic, webisodis/mobisodis, web, apps, videojocs en línia, videojocs, xarxes socials, wikis o jocs de realitat alternativa. A més, el consumidor passa a ser prosumidor, ja que el context mediàtic i les transformacions tecnodigitals han afavorit la producció de continguts.

Aquesta manera d'entendre els continguts de marca comporta un canvi transcendental en la gestió publicitària de les agències, ja que avui en dia una estratègia no prové d'una *Big TV idea*, sinó d'una *Big Communications idea*, el contingut de la qual s'expandeix en múltiples plataformes, i genera així una estratègia multicanal. En aquesta tasca col·laboren diferents agències especí-

alitzades que han d'integrar de manera real els elements d'aquesta estratègia (Young, 2011, pàg. 111), encara que és evident que les agències de mitjans tenen un gran poder com a "directores d'orquestra".

2.5.3. La batalla econòmica dels mitjans i pels mitjans: la importància de la negociació continua al centre de la gestió comunicativa de la marca

Si bé la innovació en formats i mitjans i la seva capacitat estratègica són dues de les claus d'actuació de les agències de mitjans en l'actualitat, no és menys cert que el seu poder de negociació i compra de suports continua sent el pilar fonamental que sosté la seva activitat.

Aquest és un factor fonamental, ja que la seva tasca de mediació –no solament estratègica–, sinó també econòmica entre anunciant i mitjans, és la que sempre ha estat més observada de prop pel sector. En aquest sentit, la transparència en la comercialització i en la gestió d'espais publicitaris ha de ser màxima. Aquesta transparència és exigida tant als mitjans com a les mateixes agències de mitjans, que han d'informar a cada moment l'anunciant de les tarifes i les negociacions obtingudes amb els suports.

En aquest punt, per a comprendre la funció negociadora de les agències de mitjans és important entendre el model que la sustenta. La negociació i compra d'espais publicitaris està basada en l'anomenat "model de pressió publicitària", és a dir, en el concepte del GRP –*Gross Rating Points*– o índex d'impactes obtinguts entre el *target* al qual s'adreça la campanya. Les planificacions de mitjans han mesurat la seva eficàcia en el nombre de GRP obtinguts i, més enllà de ser mesurador de resultats, el GRP es va convertir en unitat de mesura per a la compra. Els mitjans, malgrat la publicació de les seves tarifes publicitàries, negocien el cost GRP o CPM (cost per mil impactes) amb l'agència de mitjans per a cada campanya en funció del *target* i de la marca. Aquest sistema, primer televisiu i després estès a altres mitjans, s'ha instaurat com l'únic consensuat en el mercat per agències, anunciant i mitjans. Després d'aquest sistema de mesura, es troba el sentit d'"impacte", el nombre d'impactes entre el públic al qual l'anunciant vol arribar.

El concepte d'impacte està associat al model de màrqueting d'interrupció o intrusió, en què la marca planifica campanyes per a un *core target*. Si avui estem parlant de plataformes estratègiques de la marca creades per consumidors en un model de *permission marketing*, com és possible que continuï funcionant el principal concepte del model anterior per a la compra d'espais? Aquesta és una mostra de l'encara convivència de models publicitaris que, d'una banda, avancen cap al diàleg marca-ciutadà i, de l'altra, es resisteixen a abandonar els pilars de la investigació de mitjans promoguts pels grans estudis d'audiències (EGM, Kantar Media, Geomex, Arce Media).

D'aquesta manera, sorgeix una contradicció entre la innovació provocada per les plataformes estratègiques de marca i la vigència de la compra per "impacte". En aquest context encara estan treballant les agències de mitjans que han de continuar integrant conceptes de l'antic i del nou model en la seva funció estratègica. El canvi profund al qual assisteix el sector fa trontollar estructures consensuades per tots els agents i que necessiten passar a nous fonaments sense perdre tota l'experiència i sense desestabilitzar el mercat.

2.5.4. Principals agències de mitjans en el nostre context

La inversió publicitària gestionada per agències és analitzada anualment en l'Estudi Infoadex d'Agències de Publicitat i Agències de Mitjans, que se centra en la repercussió econòmica de les campanyes i les accions fetes per les agències en els mitjans convencionals nacionals. La base fonamental del **rànquing d'inversió gestionada** són les xifres d'inversió publicitària controlades per Infoadex.

Taula 4. Rànquing d'agències de mitjans segons inversió gestionada 2014.

Agències de publicitat	Inversió controlada per Infoadex, 2014
Havas Media	506.519.140
Zenith	296.948.367
Optimedia	270.777.708
Mediacom	270.682.728
Omd	237.879.342
Arena Media Communications	215.489.571
Ymedia	214.011.705
Starcom Mediavest Group	178.179.367
Mindshare	145.740.817
Mec - Focus Media	123.494.125 36.876.164
Equmedia	109.256.162
Maxus	101.131.298
Veritas Media	69.695.137
Serendipia	24.822.681
Dataplanning	24.516.335
Media Diamond	18.663.785
Alma	14.657.807
Phd	13.296.685

Font: Estudi Infoadex d'Agències de Publicitat i Agències de Mitjans, 2015.

Agències de publicitat	Inversió controlada per Infoadex, 2014
Emv	10.798.149
Mediasapiens	5.752.457
Total general	2.852.313.367

Font: Estudi Infoadex d'Agències de Publicitat i Agències de Mitjans, 2015.

En el cas de Havas Media, el volum total d'inversió gestionada l'any passat va pujar 506.519.140 euros. Just per darrere se situen Zenith (296.948.367 euros) i Optimedia (270.777.708 euros).

En total, les 21 agències de mitjans analitzades per Infoadex van absorbir un total de 2.852,3 milions d'euros, la qual cosa representa el 76,4% de la inversió controlada el 2014 (3.821,4 milions d'euros).

En l'elaboració de rànquings de facturació i capacitat competitiva de les agències de mitjans són molt reconeguts i valorats en la indústria publicitària, per la seva independència, els rànquings que ofereix anualment l'institut francès RECMA⁴. Aquesta empresa d'investigació compara la posició de les diferents agències de mitjans i dels principals grups publicitaris en el mercat espanyol i enfront d'altres mercats internacionals. Proporciona una valoració quantitativa i qualitativa a la indústria, ja que parteix de l'anàlisi de dotze mètriques diferents.

⁽⁴⁾RECMA (Research Company evaluating the Media Agency Industry) és una empresa d'investigació creada a París de manera independent el 1991 amb oficines a França, el Regne Unit, EUA i Àsia. RECMA és l'única empresa d'investigació que publica dades de referència sobre la indústria d'agència de mitjans de comunicació per tot el món. Investiga agències de mitjans de comunicació en 60 països i publica les seves conclusions en els tipus globals, nacionals i específics d'informes.

Per a oferir els resultats de l'últim Domestic Report, RECMA ha analitzat les 18 millors agències de mitjans del país, i els sis grups de comunicació més importants.

Segons aquesta última edició d'aquest informe, Havas Media Group lidera a Espanya el rànquing qualitatiu entre tots els grups d'agències de mitjans, i ocupa el primer lloc (+38 punts). El segueixen en la classificació Group M (+34 punts), Dentsu Aegis Network (+33 punts), Publicis (+16 punts), OMG Omnicom (3 punts) i Mediabrands (1 punt).

En la secció Agències, Havas Media se situa en la primera posició del rànquing amb 23 punts, i obté el perfil dominant, la qualificació màxima dins de les cinc possibles. Després d'ella, se situa Ymedia (21 punts), Arena (14), Carat (8), MediaCom (11) i Mec (6).

Figura 15. Agències de mitjans (esquerra) i grups d'agències de mitjans (dreta).

Spain (18 agències)		
June 12-2015 (previous rest. Feb 16- 2015)	Total score all criteria in points	PROFILE across all criteria
Havas Media (20)	23	Dominant
Ymedia/Vizeum (21)	21	Dominant
Arena (14)	15	High
Carat (8)	12	High
MediaCom (11)	11	Very Good
MEC (6)	10	Very Good
Starcom MediaVest (4)	7	Good
Maxus (6)	7	Good
Zenith (12)	6	Good
Mindshare (6)	6	Good
UM (3)	5	Good
Optimedia (3)	3	Average
eQuimedia (0)	3	Average
PHD (-1)	2	Average
OMD (-2)	1	Average
Media By Design (-3)	-1	Average
Initiative (-5)	-4	Low
Veritas Media	n.a.	Low

Spain		
June 12-2015	Total score all criteria in points	PROFILE across all criteria
Havas Media Gro+ 38 pts		
Havas Media (20)	23	Dominant
Arena (14)	15	High
GroupM + 34 pts		
MediaCom (11)	11	Very Good
MEC (6)	10	Very Good
Maxus (6)	7	Good
Mindshare (6)	6	Good
Dentsu Aegis Netw+ 33 pts		
Ymedia/Vizeum(21)	21	Dominant
Carat (8)	12	High
Publicis + 16 pts		
Starcom MediaVest(4)	7	Good
Zenith (12)	6	Good
Optimedia(3)	3	Average
OMG Omnicom 3 pts		
PHD (-1)	2	Average
OMD (-2)	1	Average
Mediabrand 1 pts		
UM (3)	5	Good
Initiative(-5)	-4	Low

Font: RECMA (2015).

En relació amb el **nou negoci** aconseguit per les agències, és molt destacat el treball efectuat pel Grupo Consultores, anomenat "*nbScore. Nou negoci en les agències a Espanya*", amb un informe especial per a agències de publicitat i un altre per a agències de mitjans.

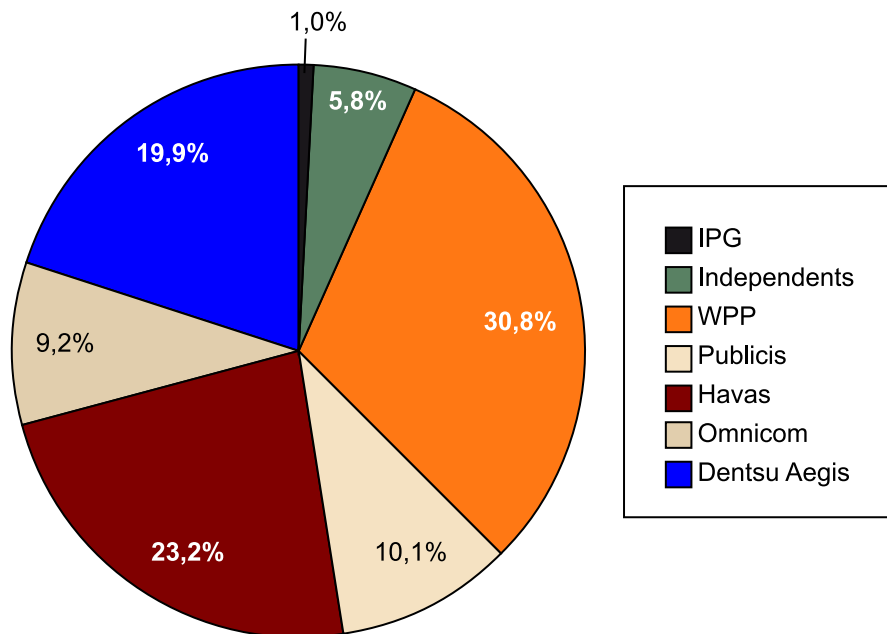
I és que els últims anys hi ha hagut molts sectors d'activitat amb una alta mobilitat en les assignacions de comptes i nou negoci, no perquè s'hagi augmentat la inversió (al contrari), sinó perquè l'anunciant espanyol fa almenys dos anys que busca la màxima rendibilitat a les seves inversions. Per això, estan buscant contínuament una agència que s'adapti tan bé com sigui possible a les seves circumstàncies actuals.

En relació amb les agències de mitjans, el nou negoci està clarament dominat pels grans grups, ja que la gestió de mitjans és un àmbit de la publicitat amb difícil cabuda per a les agències independents.

En les dades del primer semestre de 2014, el nou negoci ha mogut un volum total estimat de 392 milions d'euros entre agències de mitjans. El descens del nou negoci entre agències de mitjans és molt significatiu, perquè representa

un 47% menys respecte de l'últim trimestre de 2013 (738,5 milions d'euros) i menys d'un 30% que en el mateix període de l'any anterior, en què els moviments de nou negoci es van estimar en 561 milions d'euros.

Figura 16. Nou negoci d'agències de mitjans 2014 (grups i agències independents).



Font: nbScore Agències de Mitjans. Grupo Consultores (1r. semestre 2014).

Per grups internacionals, WPP és el primer grup, i guanya el 30,8% del nou negoci generat. El segon lloc l'ocupa Havas amb el 23,2%, seguit de Denstu amb l'1,9%, Publicis amb el 10,1% i Omnicom amb el 9,2%.

Grupo Consultores, ara Scopen, en el seu nbScore asseguren que les agències de mitjans identificades pels anunciants com les de més creativitat i que aporten innovació en accions especials són Havas Media, Arena, OMP i Zenith. Les més atractives i que solen ser a la *short list* per a la selecció són Havas Media, Carat i Zenithmedia. Les de més exemplaritat serien, per aquest ordre, Havas, Ymedia i Zenith. Per aquest motiu la valoració global de les agències en el mercat publicitari situa Havas Media en primer lloc, seguida de Zenith i Carat.

3. Legislació publicitària

L'activitat publicitària constitueix un sector econòmic amb gran rellevància en la societat i en què intervenen nombrosos agents, com hem pogut estudiar anteriorment. Tot això fa imprescindible una legislació específica que reguli i ordeni el desenvolupament de l'activitat.

En les línies següents s'abordarà el marc genèric legal que afecta la publicitat i que constitueix el denominat dret de la publicitat.

Per a això és imprescindible començar pels antecedents de l'actual sistema legal publicitari, precedent que se situa en l'Estatut de pa Publicitat de 1964. L'Estatut va permetre establir les estructures de la publicitat a la dècada dels seixanta, i fixar la definició d'agents, processos i regles del joc publicitari. El 1988 es va promulgar la Llei general de publicitat (Llei 34/1988, de 15 de novembre), que va néixer per a adaptar-se a la legislació comunitària i a l'adequació a les noves circumstàncies del sector publicitari.

En l'actualitat, segons el que recull García (2011), la legislació aplicable a publicitat està continguda bàsicament en:

- Llei general de publicitat 34/1988, d'11 de novembre.
- Llei general de la comunicació audiovisual (Llei 7/2010, de 30 de març), l'objectiu de la qual és, entre altres, la transposició de la Directiva 2007/65/CE, de serveis de comunicació audiovisual del Parlament Europeu i del Consell, d'11 de desembre de 2007.
- Llei general per a la defensa dels consumidors i usuaris (LGCU) (Llei 26/1984, de 19 de juliol).

Juntament amb aquestes normes, hi ha tot un marc jurídic que concreta la normativa de l'activitat publicitària per sectors, com ara begudes espirituoses, tabac, etc.

Juntament amb tota la reglamentació jurídica, el sector publicitari té un sòlid sistema d'autoregulació, que agrupa normes de caràcter ètic basades en l'acceptació voluntària d'aquestes per part dels agents de la publicitat. Autocontrol de la publicitat és l'organisme que a Espanya s'encarrega de la promoció de l'autoregulació publicitària.

3.1. Llei general de publicitat

En la LGP podem trobar la definició dels subjectes publicitaris: anunciants, agències de publicitat, mitjans de comunicació i destinataris, enteses com a "persones a les quals s'adreça el missatge publicitari o a les quals arribi".

La Llei es divideix en quatre títols, una disposició transitòria i una altra de derogatòria:

- Títol I. Disposicions generals
- Títol II. Definicions, tipus de publicitat il·lícita i modalitats d'intervenció administrativa
- Títol III. Normes de dret privat i contractes publicitaris
- Títol IV. Normes de sanció i repressió de la publicitat il·lícita

La publicitat és definida com:

"tota forma de comunicació efectuada per una persona física o jurídica, pública o privada, en l'exercici d'una activitat comercial, industrial, artesanal o professional, amb la finalitat de promoure de manera directa o indirecta la contractació de béns mobles o immobles, serveis, drets i obligacions" (art. 2, LGP).

És especialment rellevant la definició de publicitat il·lícita (art. 3). La LGP estableix els diferents supòsits en què es considera publicitat il·lícita:

a) La publicitat que atempti contra la dignitat de la persona o vulneri els valors i drets reconeguts en la Constitució, especialment aquells a què es refereixen els articles 14, 18 i 20, apartat 4.

S'entenen inclosos en la previsió anterior els anuncis que presentin les dones de manera vexatòria o discriminatòria, o bé utilitzant particularment i directament el seu cos o parts del cos com a mer objecte desvinculat del producte que es pretén promocionar, o bé la seva imatge associada a comportaments estereotipats que vulnerin els fonaments del nostre ordenament coadjuvant a generar la violència a què es refereix la Llei orgànica 1/2004, de 28 de desembre, de mesures de protecció integral contra la violència de gènere.

La publicitat adreçada a menors que els inciti a la compra d'un bé o d'un servei, explotant la seva inexperiència o credulitat, o en què apareguin persuadint de la compra pares o tutors. Sense un motiu justificat, no es pot presentar els nens en situacions perilloses. No s'ha d'incloure a error sobre les característiques dels productes, ni sobre la seva seguretat, ni tampoc sobre la capacitat i les aptituds necessàries en el nen per a utilitzar-los sense produir dany a ell mateix o a tercers.

b) La publicitat subliminal. Definida en l'article 4 com la que, mitjançant tècniques de producció d'estímuls d'intensitats frontereres amb els llindars dels sentits o anàlogues, pugui actuar sobre el públic destinatari sense ser conscientment percebuda.

c) La que infringeixi el que disposi la normativa que reguli la publicitat de determinats productes, béns, activitats o serveis.

d) La publicitat enganyosa, la publicitat deslleial i la publicitat agressiva, que tenen el caràcter d'actes de competència deslleial en els termes que preveu la Llei de competència deslleial.

3.2. Llei general de la comunicació audiovisual

La Llei 7/2010, general de la comunicació audiovisual, de 31 de març, comporta canvis substancials en la definició de la publicitat i les seves formes, i en els límits legals d'emissió publicitàries, que afecten tant la comercialització de les cadenes com la seva gestió i mesurament de l'eficàcia.

La nova Llei considera com a comunicació comercial audiovisual:

"Les imatges o sons destinats a promocionar, de manera directa o indirecta, els béns, serveis o imatge d'una persona física o jurídica dedicada a una activitat econòmica. Aquestes imatges o sons acompanyen un programa o s'hi inclouen a canvi d'una contraprestació a favor del prestador del servei. En tot cas, són formes de comunicació comercial audiovisual: el missatge publicitari televisiu o radiofònic, el patrocini, la televenda i l'emplaçament de producte" (art. 2, apartat 24).

a) El missatge publicitari televisiu equival a la publicitat convencional entesa com "tota forma de missatge d'una empresa pública o privada o d'una persona física en relació amb la seva activitat comercial, industrial, artesanal o professional, a fi de promocionar el subministrament de béns o prestació de serveis, inclosos béns immobles, drets i obligacions" (art. 2, apartat 25).

b) El patrocini manté una definició similar a l'anterior legislació, i es refereix a l'activitat com "qualsevol contribució que una empresa pública o privada o una persona física no vinculada a la prestació de serveis de comunicació audiovisual ni a la producció d'obres audiovisuals faci al finançament de serveis de comunicació audiovisual o programes, amb la finalitat de promocionar el seu nom, marca, imatge, activitats o productes".

La definició de patrocini no fa al·lusió explícita al fet que la contribució de l'empresa patrocinadora sigui a l'emissió de programes, sinó al finançament de serveis de comunicació audiovisual o programes. Aquí s'obre tot el ventall de formats enfocats cap al *bartering*. No obstant això, el patrocini no pot afectar el contingut del programa o comunicació audiovisual ni la seva independència editorial. A més, es prohibeixen els patrocinis dels programes de contingut informatiu d'actualitat.

D'altra banda, es distingeix el patrocini del patrocini cultural, pel qual una institució, empresa o fundació fa una contribució a la producció d'obres audiovisuals, programes de ràdio i televisió i/o continguts digitals de temàtica cultural, social o de promoció de l'esport, amb la finalitat de promocionar la seva activitat, marca i/o imatge o com a expressió de la seva responsabilitat social corporativa.

c) Per la seva banda, la televenda és definida com "la comunicació audiovisual televisiva d'ofertes directes al públic amb la intenció del subministrament de béns o la prestació de serveis, incloent-hi els béns immobles, els drets i les obligacions" (art. 2, apartat 28).

d) Emplaçament és "tota forma de comunicació comercial audiovisual consistent a incloure, mostrar o referir-se a un producte, servei o marca comercial de manera que figuri en un programa" (art. 2, apartat 31). La inclusió de l'emplaçament de producte en la Llei és una absoluta novetat pel que fa a la legislació anterior, que no el preveia. La seva definició queda recollida.

Els prestadors de servei tenen dret a emetre amb emplaçament de producte llargmetratges, curtmetratges, documentals, pel·lícules i sèries de televisió, programes esportius i programes d'entreteniment. Aquest emplaçament no pot condicionar la independència editorial ni incitar directament a la compra o l'arrendament de béns o serveis, fer promocions concretes d'aquesta o donar prominència indeguda al producte. Queda explícitament prohibit l'emplaçament de producte en la programació infantil.

Per tant, els formats reconeguts com a comunicació comercial i, en definitiva, permesos per la Llei es redueixen a quatre principals: missatge publicitari televisiu o radiofònic, patrocini, televenda i emplaçament de producte, que no inclouen telepromoció ni autopromoció. No obstant això, totes dues fórmules tenen la seva definició pròpia dins la Llei (article 2, apartats 27 i 28, respectivament).

- Telepromoció: "La comunicació comercial audiovisual en què el presentador o qualsevol dels protagonistes del programa, utilitzant l'escenari, l'ambientació i l'attrezzo del programa, exposen per un temps clarament superior a la durada d'un missatge publicitari les característiques d'un bé o servei, de manera que el missatge no pot ser emès de manera independent del programa corresponent" (art. 27).
- Autopromoció: "La comunicació audiovisual que informa sobre la programació del prestador del servei, sobre programes o paquets de programació determinats o sobre els productes accessoris derivats directament d'aquests" (art. 28).

Temps legals

El temps de publicitat màxima permesa és de 20 minuts per hora. En aquest límit s'inclouen 12 minuts de publicitat convencional, 5 minuts d'autopromos i 3 més de telepromocions.

Queden excloses del càmput de temps les autopromocions de les cadenes, perquè qualsevol prestador del servei té dret a emetre programes que informin sobre la seva programació o anuncis dels seus propis programes i els productes derivats directament d'aquests programes. No obstant això, malgrat no computar en el total publicitari, la Llei estipula que les autopromocions no poden superar els 5 minuts per hora.

Quant a les fórmules que sí que computen, destaquen els 12 minuts d'emissió de missatges publicitaris i televenda per hora, excloent-ne el patrocini i l'emplaçament. També queda exclosa del càmput la telepromoció quan té una durada superior a un spot. Es permeten un màxim de 3 minuts per rellotge de telepromoció i un total de 36 minuts al dia.

3.3. Normes d'autocontrol de la publicitat

El 1995 es va crear l'Associació per a l'Autoregulació de la Comunicació Comercial, coneguda com a Autocontrol, per part d'anunciants, agències i mitjans, com una associació sense ànim de lucre amb l'objectiu de gestionar el sistema d'autoregulació publicitari espanyol.



Els sistemes d'autoregulació són la resposta de la indústria a l'exigència de la societat perquè hi hagi unes garanties de confiança i credibilitat en la publicitat. Per tant, com indica la mateixa Associació:

"L'autoregulació publicitària no pretén ser un substitut del control legal, sinó servir de complementa útil a aquest mitjançant la coregulació."

Segons diu l'article 2 del Codi de conducta publicitària: l'objecte de l'Associació és contribuir que la publicitat constitueixi un instrument particularment útil en el procés econòmic, vetllant pel respecte a l'ètica publicitària i els drets dels destinataris de la publicitat, a exclusió de la defensa d'interessos professionals.

La seva activitat es divideix en quatre àmbits diferents:

- Tramitació de les reclamacions presentades pels consumidors, les associacions de consumidors i les empreses.
- Elaboració de codis deontològics i aplicació d'aquests per part del Jurat de la Publicitat.
- Servei de consulta prèvia que assessora sobre la correcció ètica i legal de les campanyes abans d'emetre-les.
- Servei de consultoria tècnica i jurídica de *cookies*, que ajuda les empreses a adequar-se a les noves exigències legals que estableix l'article 22.2 de la Llei de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic.

Un de les grans fites d'Autocontrol és la publicació del **Codi de conducta publicitària**, aprovat en l'Assemblea General Extraordinària del 19 de desembre de 1996, segons el que estableixen els Estatuts de l'Associació per a l'Autoregulació de la Comunicació Comercial. La seva última versió és del 26 d'abril de 2011.

Dins del Codi de conducta cal destacar-ne l'apartat segon, dedicat a les normes deontològiques. En primer lloc, distingeixen els principis bàsics que ha de seguir tota comunicació:

Principis bàsics

1) Valor de la publicitat. Cap comunicació publicitària ha de desmerèixer del servei que la publicitat proporciona al mercat al bon funcionament del qual s'ordena.

2) Respecte a la legalitat i a la Constitució. La publicitat ha de respectar la legalitat vigent i de manera especial els valors, drets i principis reconeguts en la Constitució.

3) Interpretació dels anuncis publicitaris.

3.1) Els anuncis i les expressions publicitàries s'han d'analitzar en el seu conjunt, sense descompondre les seves parts integrants i atenent la impressió global que generin en els seus destinataris.

3.2) No obstant això, poden ser objecte d'anàlisi específica les parts que, pel fet d'aparèixer de manera especialment destacada, captin principalment l'atenció del consumidor.

3.3) En tot cas, quan un anunci contingui un missatge clarament destacat en el sentit del paràgraf anterior, l'anunciant ha d'adoptar les mesures necessàries perquè la resta de parts de l'anunci siguin clarament comprensibles i no introdueixin ni modificacions ni limitacions rellevants del missatge principal.

3.4) En analitzar un missatge publicitari, el Jurat pot prendre en consideració aspectes relacionats amb aquest o fins i tot que hi siguin aliens, sempre que aquests elements puguin arribar a incidir en la interpretació del missatge per part dels seus destinataris. En particular, es pot analitzar la influència que en la interpretació del missatge puguin tenir aspectes com l'horari d'emissió, el mitjà de difusió utilitzat, els canals i les modalitats de comercialització del producte promocionat, o altres accions publicitàries anteriors o simultànies en aquest o altres mitjans, que puguin tenir una relació amb el missatge analitzat.

3.5) En analitzar un missatge publicitari, el Jurat prendrà en consideració la perspectiva d'un consumidor mitjà normalment informat i raonablement atent i perspicaç, dins del cercle de destinataris als quals s'adreça la publicitat.

4) **Bona fe.** La publicitat no ha de constituir mai un mitjà per tal d'abusar de la bona fe del consumidor.

5) **Explotació de la por.** La publicitat no ha d'oferir arguments que s'aprofitin de la por, temor o supersticions dels destinataris. Els anunciants poden recórrer a la por, sempre proporcionada al risc, per a encoratjar un comportament prudent o descoratjar accions perilloses, imprudents o il·legals.

6) **No-incitació de la violència.** La publicitat no ha d'incitar a la violència, ni suggerir avantatges en les actituds de violència.

7) **No-incitació de comportaments il·legals.** La publicitat no ha d'incitar comportaments il·legals.

8) **Respecte pel bon gust.** La publicitat no ha d'incloure continguts que atemptin contra els criteris imperants del bon gust i del decòrum social, ni contra els bons costums.

9) **Pràctiques perilloses i seguretat.** La publicitat no ha d'encoratjar a fer practiques perilloses excepte quan ho faci en un context en què precisament es pugui deduir que fomenta la seguretat.

10) **Publicitat discriminatòria.** La publicitat no ha de suggerir circumstàncies de discriminació ja sigui per raó de raça, nacionalitat, religió, sexe o orientació sexual, ni atemptar contra la dignitat de la persona. En particular, s'han d'evitar els anuncis que puguin resultar vexatoris o discriminatoris per a la dona.

11) Dret a l'honor. La publicitat ha de respectar necessàriament els drets a l'honor, a la intimitat i a la pròpia imatge.

12) Respecte pel medi ambient. La publicitat no ha d'incitar ni encoratjar comportaments que perjudiquin el medi ambient.

Juntament amb els principis bàsics, el Codi defineix com a normes deontològiques les següents:

1) Autenticitat. La publicitat serà identificable com a tal sigui quina sigui la seva forma o el mitjà utilitzat.

2) Exigència de veracitat. La publicitat no ha de ser enganyosa. S'entén per publicitat enganyosa aquella que de qualsevol manera indueixi o pugui induir a error els seus destinataris, i sigui susceptible d'alterar el seu comportament econòmic, sempre que incideixi sobre algun dels aspectes següents:

a) L'existència o la naturalesa del bé o servei.

b) Les característiques principals del bé o servei, com ara la seva disponibilitat, els seus beneficis, els seus riscos, la seva execució, la seva composició, els seus accessoris, el procediment i la data de la seva fabricació o subministrament, el seu lliurament, el seu caràcter apropiat, la seva utilització, la seva quantitat, les seves especificacions, el seu origen geogràfic o comercial o els resultats que es poden esperar de la seva utilització, o els resultats i les característiques essencials de les proves o controls efectuats al bé o servei.

c) L'assistència postvenda al client i el tractament de les reclamacions.

d) L'abast dels compromisos de l'empresari o professional, els motius de la conducta comercial i la naturalesa de l'operació comercial o el contracte, i qualsevol afirmació o símbol que indiqui que l'empresari o professional o el bé o servei són objecte d'un patrocini o una aprovació directa o indirecta.

e) El preu o la seva forma de fixació, o l'existència d'un avantatge específic pel que fa al preu.

f) La necessitat d'un servei o d'una peça, substitució o reparació, i la modificació del preu inicialment informat, tret que hi hagi un pacte posterior entre les parts que accepti aquesta modificació.

g) La naturalesa, les característiques i els drets de l'empresari o professional o el seu agent, com ara la seva identitat i la seva solvència, les seves qualificacions, la seva situació, la seva aprovació, la seva afiliació o les seves connexions i els seus drets de propietat industrial, comercial o intel·lectual, o els premis i les distincions que hagi rebut.

h) Els drets legals o convencionals del consumidor o els riscos que aquest pugui córrer.

En l'article 14.2 considera també publicitat enganyosa la publicitat que ometi informació necessària perquè el destinatari pugui adoptar una decisió sobre el seu comportament econòmic amb el coneixement de causa degut, i que per aquesta raó pugui distorsionar de manera significativa el seu comportament econòmic.

El Codi també incideix en la protecció de nens i adolescents, en l'article 28, i vetlla perquè la publicitat adreçada a nens sigui extremament acurada. Aquesta publicitat no ha d'explotar la ingenuïtat, immaduresa, inexperiència o credulitat natural dels nens o adolescents, ni abusar del seu sentit de la lleialtat. La publicitat adreçada als nens o adolescents, o susceptible d'influir-hi, no ha de contenir declaracions o presentacions visuals que els puguin produir un perjudici mental, moral o físic.

Cal tenir una cura especial a assegurar que els anuncis no enganyin o induïxin a error els nens pel que fa a la mida real, valor, naturalesa, durabilitat i rendiment del producte anunciat. Si es requereix l'ús d'altres articles per a la seva utilització correcta (per exemple, piles) o per a aconseguir el resultat descrit o mostrat (per exemple, pintura) això ha de quedar explícitament expressat. Els anuncis no han de sobreestimar el nivell d'habilitat o el límit d'edat dels nens per a poder gaudir o utilitzar els productes.

De la mateixa manera, el Codi se centra en la protecció de la salut. En l'article 29 indica que la publicitat ha d'evitar incitar els seus receptors, especialment els adolescents, a l'adquisició de pautes/comportaments que puguin ser nocius per a la seva salut.

Activitats

1. Intenta reconstruir el mapa de xarxes publicitàries internacionals per a aprofundir en la dimensió global de la publicitat. Per a això, pots consultar l'Agency Family Trees d'Advertising Age. Disponible a <http://adage.com/datacenter/agencyfamilytrees2015/>
2. Analitza i compara les estructures de dues agències publicitàries que operin en el mercat espanyol. Estudia'n l'organigrama i les funcions.
3. Coneix l'Associació Espanyola d'Agències de Comunicació Publicitària per a analitzar-ne les finalitats i la contribució al sector.
4. Fes un estudi de les millors agències de publicitat atenent la seva participació i els seus resultats en premis de creativitat i eficàcia. Pots consultar els Premis Eficàcia (<http://www.premioseficacia.com/>) i els Premis El Sol (<http://elsolfestival.com/>) com a exemples.

Exercicis d'autoavaluació

1. Quines són les quatre etapes principals en l'evolució de les agències de mitjans?
 - a) Distribuïdores, centrals de compra, centrals de mitjans i agències de mitjans.
 - b) Exclusivistes, centrals de compra, centrals de mitjans i agències de mitjans.
 - c) Distribuïdores, centrals de mitjans, centrals de compra i agències de mitjans.
2. Els temps permessos per a la publicitat a la televisió són:
 - a) 20 minuts per hora: 12 de publicitat convencional + 5 autopromocions + 3 telepromocions.
 - b) 20 minuts per hora: 12 de publicitat convencional + 5 patrocinis + 3 autopromocions.
 - c) 25 minuts per hora: 18 de publicitat convencional + 5 autopromocions + televenda.
3. Els macrogrups publicitaris més rellevants per volum de negoci són:
 - a) Omnicom, WPP, Interpublic, DDB i Denstu
 - b) WPP, Omnicom, Publicis i Dentsu
 - c) WPP, Omnicom, Publicis, Interpublic i Dentsu
4. Els principals sistemes de remuneració de les agències són:
 - a) Honoraris, comissió, mixta, per projecte i per resultats
 - b) Honoraris, comissió, per projecte i per resultats.
 - c) Per resultats, honoraris, comissió i mixta.
5. Assenyala tres associacions que coneguis dins del fenomen associacionista publicitari.
6. Identifica dues visions diferents a l'hora de considerar les agències de publicitat.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. a

2. b

3. a

4. b

5. - Associació Espanyola d'Agències de Comunicació Publicitària (AEACP).

- Federació d'Empreses de Publicitat i Comunicació (FEDE).

- Agències Digitals (AD).

6. - Agències com a empreses prestadores de servei: les agències són enteses com a proveïdores de comunicació al servei de l'anunciant i les seves necessitats comunicatives. L'anunciant és qui marca clarament les pautes estratègiques per a les seves marques i mitjançant els seus briefings contracta els serveis especialitzats de les agències.

- Agències com a assessors estratègics: segons aquesta visió, les agències estableixen una relació de *partner* o soci amb l'anunciant, al qual assessoren en matèria de comunicació. Aquesta relació situa en major igualtat anunciant i agència, els qui comparteixen la definició estratègica de la seva comunicació.

Glossari

agència de publicitat *f* Empresa que és dedica a preparar, crear, programar o executar publicitat per a un anunciant.

copywriter *m* És el redactor publicitari o redactora publicitària que escriu els anomenats *copy* o textos publicitaris.

fee *m* Sistema d'honoraris de les agències de publicitat en què facturen al seu client pels serveis prestats.

freelance *m f* Persona l'activitat de la qual consisteix a fer treballs propis de la seva ocupació, ofici o professió, de manera autònoma, per a tercers que requereixen els seus serveis per a tasques determinades, que generalment li abonen la seva retribució no en funció del temps esmerçat sinó del resultat obtingut, sense que les dues parts contreguin l'obligació de continuar la relació laboral més enllà de l'encàrrec efectuat.

gross rating point *m* Índex d'impactes obtinguts entre el target al qual s'adreça la campanya.
sigla **GRP**

planner *m f* És el planificador estratègic o planificadora estratègica que s'ocupa de canalitzar i orientar el plantejament de la comunicació d'una marca. La seva missió és assegurar que els esforços creatius estan orientats en la direcció correcta i facilitar eines perquè l'exploració creativa sigui més eficaç, correctament orientada i potenciada amb un coneixement dels contextos en què es farà, és a dir, partint del consumidor, la marca i la competència com a vectors cardinals del treball que s'ha de fer.

return of investment *m* Retorn de la inversió de les accions comunicatives.
sigla **ROI**

trainee *m f* Es tracta d'un professional en entrenament, que sol ser un estudiant recentment graduat (o estudiant d'últims curs) que vol anar adquirint experiència en un cert ram d'activitat.

Bibliografia

- agencyScope** (2014). *18.ª Edición España*. Grupo Consultores.
- Alles, M.** (2009). "Una comunicación más abierta y colaborativa". A: Buzzi, Gisella A. (dir.). *El modelo de la nueva agencia* (2009), Versión 0.1, Argentina.
- Alzugaray, P.** (2005). "El sector publicitario hoy. Especialización integrada". *Telos. La publicidad, nueva realidad, nuevos enfoques* (núm. 64, juliol-setembre, pàg. 62-65).
- Asociación Española de Anunciantes** (1995). *Guía básica de medios. Glosario de términos habituales en planificación, compra y evaluación de campañas publicitarias*. Madrid: AEA.
- Asociación Española de Anunciantes** (2015). *La comunicación comercial en cambio permanente. Observatorio de la Publicidad en España*. Madrid: AEA.
- Baladrón, A.** (2005). "Concentración e internacionalización del negocio publicitario en España". A: *Sphera Pública*. Revista de ciencias sociales y de la comunicación, nº 5. Murcia: UCAM, 329-252.
- Benavides, J.; Alameda, D.; Fernández, E.** (2011). *Informe técnico sobre el sector publicitario español*. IAA.
- Buzzi, A.** (dir.) (2009). *El modelo de la nueva agencia*. Versión 0.1, Argentina. [document en línia] www.lanuevaagencia.com.ar
- Castelló, A.** (2013). *LADM: La agencia de medios*. Observatorio Comunicación en Cambio (OCEC).
- Díez, E. C.; Sánchez, M. J.; Martín, E.** (2001). *Comunicaciones de marketing. Planificación y control*. Madrid: Pirámide.
- Diversos autores** (2009). *El modelo de la nueva agencia*. Libro colaborativo (e-book)
- Etayo, C; Preciado, A.** (2008). "Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas". *Revista Latina de Comunicación Social* (63, pàg. 151 a 164). La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. [document en línia] http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/14_21_Navarra/Etayo_y_Preciado.html
- Etxebarría, J.** (2005). "Las empresas publicitarias". A: Victoria Mas, J. S. (coord.) (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.
- Fernández, E.** (2004). "Planificación y gestión de medios publicitarios". A: Losada, J. C. *La comunicación de las organizaciones*. Madrid: Ariel.
- Fernández, E.** (2015). "La presencia de la ética en las agencias de medios". A: Benavides, J.; Monfort, A. *Comunicación responsable*. Navarra: EUNSA.
- García, M.** (2011). *Las claves de la publicidad* (7a. ed.). Madrid: ESIC.
- González, M. A.** (1994). *Curso de publicidad*. Madrid: Eresma & Celeste.
- González, M. A.; Carrero, E.** (2008). *Manual de planificación de medios*. Madrid: Editorial ESIC.
- González, J. A.** (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Grupo Consultores.** agencyScope.
- Gurrea, A.** (1998). *Introducción a la publicidad*. Bilbao: Servicio editorial UPV.
- Hazan, M.** (2009). "Todo cambia menos la idea". En Buzzi, Gisella A. (dir.). *El modelo de la nueva agencia* (2009), Versió 0.1, Argentina.
- Infoadex** (2015). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*.
- Jenkins, H.** (2003). "Transmedia storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling". A: *Technology Review*, 15 de gener.
- Jurado, E.; Arranz, C** (2002). *Su excelencia la empresa de publicidad*. Barcelona: Dossat.

- Leduc, R.** (1989). *Principios y prácticas de la publicidad*. Deusto, Bilbao.
- Liria, E.** (2000). *Las relaciones anunciante-agencia*. Barcelona: Folio.
- López, R.** (2001). *Las agencias de publicidad. Evolución y posicionamiento futuro*. Castelló de la Plana: Servei de Comunicació i Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Mahon, N.; Burtenshaw, K.; Barfoot, C.** (2007). *Principios de publicidad. El proceso creativo: agencias, campañas, medios, ideas y dirección de arte*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Martín, R. F.; Fernández, J.** (2012). "La digitalización como eje de transformación de las agencias de medios españolas". *Pensar la Publicidad* (vol. VI, núm. 2, pàg. 427-445). [Data de consulta: 20 d'octubre de 2014]. [document en línia] <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/41243/39433>
- Martín, M.; Beléndez, M.; Hernández, A.** (2007). *La mujer en las agencias de publicidad*. (Madrid): Asociación Española de Agencias de Publicidad. Conflicto trabajo familia en la sociedad del conocimiento, 1.
- Mazo, J. M.** (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos. Estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- O'Guinn, T. C.; Allen, C. T.; Semenik, R. J.; Staines, M. O.** (2004). *Publicidad y comunicación integral de la marca*. Madrid. Paraninfo.
- Ortega, E.** (2004). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide.
- Pérez, F. J.** (1994). "Las centrales de compra de medios: situación actual y tendencias". *Comunicación & Sociedad* (vol. 7). [Data de consulta: 15 de setembre de 2014]. <http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=211>
- Pérez, F. J.** (2000). *Planificación y gestión de medios publicitarios*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Pérez, F. J.** (1995). *Centrales de compra de medios*. Pamplona: EUNSA.
- Pérez, M. A.** (1996). *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Madrid: Síntesis.
- Pérez, M. A.** (2008). "La mediación de las agencias de publicidad y las agencias de medios". *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación* (núm. 2, primer semestre de 2008, pàg. 311-343). Universitat Complutense de Madrid. <<http://www.ucm.es/info/mediars>>
- Pérez, M.A.** (2001). *La publicidad en España: anunciantes, agencias y medios (1850-1950)*. Madrid: Fragua.
- Pérez, M. A.** (2003). *La transición de la publicidad española: anunciantes, agencias y medios (1950-1980)*. Madrid: Fragua.
- Royo, M.** (2002). *Comunicación publicitaria: un enfoque integrado y de dirección*. Madrid: Minerva.
- Russell, Th.; Verrill, G.** (1988). *Otto Klepner's Publicidad*. Mèxic: Prentice Hall.
- Sánchez, J. R.** (1993). *Teoría de la publicidad*. Madrid: Tecnos.
- Sánchez, C.** (2009). *Situación de la planificación estratégica en España. Estudio empírico 2008*. AEACP. [document en línia] http://www.agenciasaeacp.es/publicaciones/docs/SPE_Espana3.pdf
- Scolari, C. A.** (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto.
- Solana, D.** (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre la nueva cultura publicitaria*. Barcelona: Doubleyou.
- Solanas, I.; Sabaté, J.** (2008). *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: UOC.
- Soler, P.** (1997). *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Victoria, J. S. (coord.) (2005). *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel.

Wallowits, J.; Virgili, P. (2011). *La reconciliación con el consumidor*. Barcelona: Empresa Activa.

Young, A. (2011). *Brand media strategy. Integrated communications planning in the digital era*. The AdvertisingAge Book, USA: Palgrave MacMillan.

Zeltner, H. (1995). *Association of National Advertisers Guide to Media Management*. NTC Business Books.