

La indústria publicitària a l'Era Digital: reptes, oportunitats i perspectives de futur.

Converses amb professionals (EUA)

Meritxell Roca Sales (mrocas@uoc.edu)

IN3 Researcher, Communication and New Media Research Group

Working Paper

Working Paper Series WP13-005

Research group: Communication and New Media

Research group coordinator: Manuel Castells, Imma Tubella (Directors)

Submitted in: September 2013

Accepted in: December 2013

Published in: January 2014



Internet Interdisciplinary Institute (IN3)

<http://www.in3.uoc.edu>
Edifici MediaTIC
c/ Roc Boronat, 117
08018 Barcelona
Espanya
Tel. 93 4505200

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

<http://www.uoc.edu/>
Av. Tibidabo, 39-43
08035 Barcelona
Espanya
Tel. 93 253 23 00



The texts published in this publication are – unless indicated otherwise – covered by the Creative Commons Spain Attribution-Non commercial-No derivative works 3.0 licence. You may copy, distribute, transmit and broadcast provided that you attribute it (authorship, publication name, publisher) in the manner specified by the author(s) or licensor(s).
The full text of the licence can be consulted here:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.en>.

Table of contents

Nota introductòria.....	6
1. Metodologia.....	6
2. Hipòtesis	8
3. Principals resultats de la recerca.....	8
3.1. Transformació del model de negoci.....	9
3.1.1. Traducció de les <i>impressions</i> en comportaments.....	9
3.1.2. Creació d'històries amb contingut	10
3.1.3. Nous perfils professionals	11
3.1.4. Fusions i adquisicions	12
3.1.5. Pressupostos independents	13
3.2. Evolució de la relació amb els consumidors	14
3.3. Tamany i organització interna (clients)	17
3.4. Conflictes intergeneracionals.....	19
3.5. Integració de tècniques digitals i tradicionals.....	20
4. Conclusions.....	23
5. Referències bibliogràfiques.....	23

La indústria publicitària a l'Era Digital: reptes, oportunitats i perspectives de futur.

Converses amb professionals (EUA)

Meritxell Roca Sales (mrocas@uoc.edu)

IN3 Researcher, Communication and New Media Research Group

Recommended citation:

ROCA SALES, Meritxell (2013). "La indústria publicitària a l'Era Digital: reptes, oportunitats i perspectives de futur. Converses amb professionals (EUA)" [online working paper]. (Working Paper Series; WP13-005). IN3 Working Paper Series. IN3 (UOC). [Accessed: dd/mm/yy].

<<<http://in3wps.uoc.edu/ojs/index.php/in3-working-paper-series/article/view/n-13-roca-sales/n13-roca-sales>>>

Abstract

Consumers' attention is more divided than ever and therefore its value has reached to unprecedented levels. The Internet has changed the way we communicate, the way we amuse, the way we live... and as a consequence both the entertainment industry

and the advertising industry are being forced to redefine their relationship and their bonds with audiences. This has put severe pressure on how they operate as they try to adapt to a new scenario mainly characterized by unpredictability. Using data from 13 semi-structured in-depth interviews, this paper explores the transformation of the advertising industry in the Digital Age by means of examining practitioners' narratives related to business model, relationship with consumers, metrics and analytics, organizational structure and integration of digital and traditional strategies.

Keywords

Advertising, Digital Advertising, Advertising Agency, Communication, Journalism, Audiences, Television, Internet.

Nota introductòria

L'autor vol fer constar que aquest working paper únicament inclou les conclusions a les quals s'ha arribat a partir d'una recerca realitzada durant el curs acadèmic 2012-13. El conjunt de la investigació està essent avaluat per una revista acadèmica amb normativa de publicació molt restrictiva i per aquesta raó no es poden publicar fragments introductoris, marc teòric o altres dades com ara els noms dels entrevistats que han participat en aquest estudi. En aquest document doncs, el lector només podrà accedir a la nota metodològica, als principals resultats obtinguts i a les referències bibliogràfiques. Els apartats de metodologia i conclusions són merament descriptius i molt esquemàtics.

1. Metodologia

Aquest article es basa en una sèrie de 13 entrevistes en profunditat a publicitaris en actiu residents als Estats Units. L'objectiu d'aquestes entrevistes ha estat esbrinar quins canvis està vivint actualment la indústria publicitària a conseqüència de l'inevitable procés de transformació vers un entorn digital. La selecció dels entrevistats s'ha fet considerant tres factors:

- a) *Residents a New York (l'excepció es una entrevistada que viu a Chicago però que es va incloure a la mostra donat el potencial de les respostes)*
- b) *Interès en que estessin representades agències 100% digitals, no només agències tradicionals o divisions digitals d'aquestes.*
- c) *Tot i no tractar-se d'una mostra representativa, la selecció s'ha fet tenint en compte rankings i llistats publicats per mitjans independents com ara les revistes Forbes i Adage). El resultat ha estat satisfactori ja que totes les entrevistes s'han realitzat a professionals que treballen a agències que el període 2012-2013 es consideraven punteres als Estats Units.*

Les entrevistes s'han dut a terme prenent com a base un guió pre-establert (figura 1). L'objectiu era garantir que certs temes es tractaven en el decurs de les converses. Es van realitzar un total de tretze entrevistes semi-estructurades i en profunditat, la durada va oscil·lar entre 45 minuts i una hora i les trobades van tenir lloc a les oficines

dels entrevistats menys en un cas en què va ser telefònica (resident a Chicago) i en un altre cas que l'entrevistat va demanar explícitament ser entrevistat via e-mail.

Les entrevistes es van realitzar entre els dies 24 d'octubre i 19 de desembre de 2012, van ser gravades i transcrites; posteriorment es van analitzar amb el programa atlas.ti.

Figura 1 – Guió de les entrevistes

La indústria publicitària està en un procés de transformació?
Accions estan duent a terme les agències publicitàries per a adaptar-se a aquest nou escenari digital
Canvis que està experimentant la indústria publicitària en el model de negoci
Viabilitat dels spots televisius de 30"
<i>Targetability</i> i hipersegmentació de les audiències
Empoderament dels consumidors i necessitat de més regulació
Pèrdua de credibilitat de les marques i de les agències publicitàries
Implementació de campanyes holístiques / integrades
Principals dificultats a l'hora de crear noves campanyes
Paper del vídeo online en la creació de noves campanyes
Paper del User Generated Content (UGC) en la creació de noves campanyes
Conflictes intergeneracionals

2. Hipòtesis

Les hipòtesis recollides a continuació són l'esquelet al voltant del qual les entrevistes s'han estructurat. L'eix central de les converses així com el seguiment posterior de temes que s'ha fet amb alguns dels participants en la recerca, ha estat aconseguir validar o invalidar aquestes cinc premisses:

a) La indústria publicitària està immersa en un profund procés de transformació motivat i atiat, entre d'altres factors, per un canvi en els paràmetres de consum dels mitjans de comunicació per part dels consumidors. Internet ha contribuït a crear un entorn en el què els consumidors decideixen què consumir, quan i on; a aquest fet cal afegir la popularitat de dispositius com ara els DVR (Digital Video Recorder), que permeten el·ludir els intermedis publicitaris a la televisió o la creixent demanda de portals online que fan streaming en viu i en diferit dels programes més populars.

b) Aquesta transformació del sector va lligada a una transformació del model de negoci. En aquesta recerca pretenem analitzar, des d'un punt de vista qualitatiu, quins són els canvis evidents que aquest nou escenari està tenint en l'estructura de negoci així com en la pròpia cultura empresarial.

c) El sector publicitari demanda més regulació vers les pràctiques dels consumidors (privacitat, difusió viral de missatges perjudicials per a les marques...)

d) La hipersegmentació és un recurs percebut per les grans agències publicitàries com a una eina eficaç i com a un recurs a tenir en compte en cada campanya.

e) Les noves tecnologies han permès desenvolupar i aplicar tècniques innovadores que permeten assolir un grau elevat d'integració. Així, actualment les agències tendeixen a crear campanyes holístiques en les quals totes les iniciatives i tots els mitjans i recursos s'articulen al voltant d'un únic corpus o matriu, al servei d'un mateix objectiu (recursos digitals i tècniques "tradicionals").

3. Principals resultats de la recerca

En aquest apartat es resumeixen quins han estat els principals resultats obtinguts de l'anàlisi de les entrevistes, és a dir, quines són les principals preocupacions que els

professionals en actiu actualment afronten en el seu dia a dia. La informació es presenta organitzada en cinc subapartats: transformació del model de negoci, evolució de la relació amb els consumidors, tamany i organització interna (clients), conflictes intergeneracionals i integració de tècniques digitals i tradicionals. Cadascun dels apartats inclou, de manera intercalada, cites dels propis entrevistats. Segons el nostre parer aquestes cites no només recolzen les idees expressades sinó que són una font d'informació única que exemplifica i dóna valor al conjunt de les reflexions aquí recollides. La cita és anònima i únicament es recull el càrrec o responsabilitat de l'entrevistat.

3.1. Transformació del model de negoci

Una de les majors preocupacions expressades pels participants en aquesta recerca és el fet que el model de negoci està patint un profund procés de transformació. Aquesta transformació òbviament té implicacions directes en les rutines diàries de les agències de publicitat, no obstant això hi ha encara moltes qüestions que no estan resoltes i aquest fet és motiu de tensió en el dia a dia dels professionals entrevistats. Alguns exemples són: les dificultats a l'hora de medir la traducció en vendes de les campanyes publicitàries íntegrament digitals (ROI, Return On Investment), la necessitat de concebre campanyes captivadores (engaging) per a ser eficaços i eficients, la irrupció de nous rols professionals i la creació de grans holdings d'agències publicitàries. Alguns participants també van fer referència al fet que encara hi ha molts clients que mantenen dues línies pressupostàries diferenciades (estratègia en mitjans digitals, tradicionals) amb les conseqüents dificultats que aquest fet implica quan es volen llançar campanyes integrades.

A continuació analitzarem les principals reflexions que han sorgit en relació a la transformació i evolució del model de negoci de la indústria publicitària als Estats Units. S'agrupen en cinc subapartats: traducció de les impressions en comportaments (1), creació d'històries amb contingut (2), nous perfils professionals (3), fusions i adquisicions (4), i, pressupostos independents (5).

3.1.1. Traducció de les *impressions* en comportaments

Actualment mesurar la contribució de les *impressions* (nombre de vegades que un anunci es mostra en una web) en el conjunt dels objectius de negoci d'una empresa segueix sent una tasca molt complicada. Segons els professionals entrevistats,

almenys dos aspectes haurien de ser tinguts en consideració en el debat sobre el comportament dels anuncis online. En primer lloc, tot i que companyies com ara Nielsen han començat a introduir eines que mesuren l'impacte dels anuncis digitals, encara roman a l'expectativa com el comportament de les campanyes digitals es tradueix en vendes (ROI – Return On Investment). Segons les converses mantingudes, sovint és difícil donar als clients una explicació clara i raonada i aquesta absència de marc conceptual i interpretatiu pot derivar en una manca de confiança per part de les marques. Aquest fet pot explicar perquè alguns clients no confien en les agències publicitàries digitals i inverteixen pocs diners en campanyes online:

El model de negoci està canviant, bàsicament, pel que fa a la planificació de mitjans. Acostumava a ser una compra d'“impressions” o “temps”... ara es tracta més aviat de comprar en funció del “comportament” de l'anunci. (Vicepresident, Dept. Relacions Institucionals)

A més a més, alguns estudis recents (Adobe, 2012) mostren que entre els llocs preferits on mirar un anunci, les Apps per a dispositius mòbils són l'opció menys preferida pels usuaris en comparació amb altres suports més tradicionals com ara les revistes (45%) o la televisió (23%). Aquesta mena de dades afegeix confusió a un entorn que, com hem comentat anteriorment, ja pateix de desconfiança per part dels anunciants.

És molt frustrant veure que el model de negoci canvia a una velocitat lentíssima i penso que té a veure fonamentalment amb tres aspectes. En primer lloc, la indústria publicitària tradicional encara no ha fet un canvi perquè fan molts diners amb la televisió; en segon lloc, és molt dolorós per als clients (particularment en grans organitzacions) canviar la seva estructura organitzacional; en tercer lloc, el que es considera “social” són plataformes que les marques utilitzen des d'una perspectiva tradicional, com si fossin Relacions Públiques... aquest és un plantejament molt tradicional. (Vicepresident, Dept. Creatiu)

3.1.2. Creació d'històries amb contingut

Un punt que tots els entrevistats coincideixen a assenyalar és el fet que avui en dia no n'hi ha prou amb explicar històries, cal que aquestes siguin interessants, captivin l'audiència. S'ha passat doncs d'una metodologia de treball basada en el *storytelling* a una centrada en l'*engaging*. Tradicionalment les agències publicitàries explicaven, narraven, i l'audiència (fins fa poc considerada passiva) es limitava a escoltar, a llegir,

a mirar... Amb la consolidació de les xarxes socials aquest escenari ha canviat radicalment i actualment no és suficient explicar sinó que cal que el que s'explica sigui interessant. El monopoli de l'atenció s'ha trencat i les audiències són més actives que mai, el multitasking per exemple, és una pràctica habitual i segons els participants en aquest estudi l'única opció de combatre aquesta situació és essent creatiu i explicant històries que aportin un valor afegit:

Definitivament la indústria publicitària està immersa en un procés de transformació. Es tracta molt més d'escoltar i que la marca sigui atractiva més que no pas empènyer i imposar un missatge. Avui en dia es tracta de captivar al consumidor amb experiències, amb jocs, amb aplicacions... deixar-los que interaccionin, que dialoguin. També hi ha un canvi en relació a qui inicia el procés comunicatiu. Acostumava a ser que les marques imposaven missatges mentre que ara és més aviat que els consumidors decideixen si accepten participar en la conversa o no. (Vicepresident, Dept. Relacions Institucionals)

Tots els entrevistats estan d'acord en el fet que el paradigma comunicatiu ha canviat radicalment ja que actualment els consumidors també tenen veu. Aquesta veu dels consumidors és fàcilment disseminable i aquesta propagació es fa a un cost econòmic (i d'esforços) molt baix gràcies a Internet. Un nou escenari que representa un repte tant per a anunciants com per a publicitaris i això no passa desapercebut per a les agències. De fet, en el decurs de les entrevistes, es van citar diferents exemples en els quals s'esmentaven campanyes centrades en l'usuari i en el seu rol pro-actiu.

La meua opinió és que la principal tècnica que hi ha per a aproximar-se a aquest nou escenari és proveint als consumidors amb una plataforma amb la qual puguin interactuar, els social media són una bona eina. Les marques han acceptat que ja no poden únicament llançar missatges sinó que han d'interactuar i seduir als consumidors, els han de deixar que comparteixin opinions, idees i aprendre d'això. (Vicepresident, Dept. Relacions Institucionals)

3.1.3. Nous perfils professionals

La consolidació d'un entorn mediàtic eminentment digital ha implicat que moltes agències han hagut d'adaptar les seves plantilles per a poder donar resposta a les

noves necessitats sorgides d'aquest nou espai. Així, s'han creat nous perfils professionals vinculats directament amb metodologies de treball centrades en mitjans digitals. Sovint es tracta de noves contractacions, tot i que ens hem trobat amb casos en què s'ha promogut el reciclatge de professionals que ja estaven contractats.

Ha aparegut un nou perfil que podríem anomenar "especialista". La causa és la necessitat de proporcionar resposta a les noves necessitats sorgides de l'entorn digital. (CEO Dept. Estratègia i Recerca)

Els consultors en social media no existien abans, per exemple... ara has de pensar en comunitats, converses entre marques i consumidors mentre que abans haguessis llançat quatre campanyes a l'any i era suficient. Ara has de ser molt més innovador perquè la tecnologia canvia constantment i necessites repensar l'estratègia cada quatre mesos! (CEO Agència)

3.1.4. Fusions i adquisicions

Moltes agències "tradicionals" estan invertint en petites agències digitals, esdevenint-ne accionistes majoritaris. L'objectiu és tenir la capacitat de proporcionar als clients *solucions digitals*, és a dir, incorporar al ventall de productes ofertats estratègies basades en social-mèdia i altres eines natives digitals. Aquest plantejament tampoc no ha passat desapercebut per a la majoria dels entrevistats:

D'una banda, veus grans holdings com ara WPP comprant petites agències digitals i formant grups; intenten que treballin amb les grans agències... però això no funciona gaire bé perquè tenen diferents línies d'ingressos, diferents PNLs, de manera que és molt difícil coordinar-se per a treballar junts. D'altra banda, les grans agències també estan fixant talent. Penso que aquí el repte és que poden fixar publicitaris reconeguts com a caps d'estratègia o de creativitat però no hi ha prou personal que entengui de tecnologies digitals i que pugui aplicar aquest coneixement a grans marques en grans agències. Com a conseqüència es paguen salaris altíssims, i això no és sostenible. (Director, Dept. Creatiu - Estratègia)

Les fusions i adquisicions d'agències publicitàries són un tema recurrent entre els entrevistats, un fet que no ens sorprèn tenint en compte que els holdings publicitaris més grans (WPP, Publicis – Omnicom...) controlen un percentatge altíssim de clients i estan a una distància més que significativa respecte dels altres holdings capdavaners a nivell internacional¹.

3.1.5. Pressupostos independents

En el decurs de les entrevistes vam preguntar als participants si havien percebut que alguns clients mantenen dos pressupostos independents, un per a campanyes digitals i l'altre per a mitjans tradicionals (televisió, premsa i ràdio). En cinc ocasions els entrevistats van admetre estar al corrent d'aquesta tendència i van rebutjar aquesta pràctica, sobretot perquè en alguns casos els constava que sovint es fa referència al pressupost digital com a aquell "que no funciona".

En la majoria de casos, els participants van constatar que una causa és el fet que no hi ha una correlació clara entre els dòlars invertits en campanyes digitals i les vendes. De tota manera, potser no és només que hi ha aquesta manca de confiança sinó també el fet que com que les inversions en digital són molt menors, els resultats esperats han de ser proporcionals (també menors).

Treballem amb molts clients grans i tot i que els treballadors no utilitzen termes com ara ATL (above the line) o BTL (below the line) sí que ens consta que hi ha dos pressupostos diferenciats... sovint s'hi refereixen utilitzant conceptes com ara "el pressupost que funciona" i "el pressupost que no funciona". (Vicepresident, Dept. Creatiu)

Crec que la principal raó per a tenir pressupostos diferents és que la correlació entre "offline" i "online" encara és molt difícil de rastrejar. (Director, Dept. Creatiu - Estratègia)

¹<http://www.businessinsider.com/4-of-7-major-ad-agency-networks-are-now-acquisition-targets-2012-4?op=1>

Segons alguns dels nostres clients, “digital” és igual a un 90% dels esforços però un 10% dels pressupostos... de tota manera, els clients amb ADN digital no tenen aquest problema. (Director, Dept. Estratègia)

3.2. Evolució de la relació amb els consumidors

Aconseguir la implicació dels “consumidors empoderats²” ha esdevingut una prioritat tant per a anunciants com per a publicitaris. Aquest tipus de consumidors són, sobretot, individus que han guanyat poder de decisió i els anuncis són part d'aquest menú mediàtic.

Les causes que poden motivar una actitud de rebuig respecte als anuncis publicitaris són múltiples i molt variades però diversos estudis coincideixen a assenyalar que l'escepticisme és una de les més habituals; ja sigui desconfiança respecte la informació sostinguda per l'anunciant o bé desconfiança en termes de pèrdua de credibilitat³.

Diverses recerques han analitzat fins a quin punt els anuncis digitals es perceben pels consumidors com a quelcom molest. Mentre que un de cada tres usuaris de social media està d'acord amb què els anuncis a les xarxes socials són més molestos que altres anuncis digitals, un 15% afirma haver compartit un anunci després de veure'l, un 26% afirma haver clicat al boto “like it”, i un 14% confirma haver realitzat una compra (Nielsen, 2012c). Així doncs, tot i aquestes preocupacions, els social media i en particular les xarxes socials, proporcionen beneficis tan als consumidors com als anunciants i les marques. Per als consumidors són una plataforma en la qual les opinions flueixen lliurement; per als anunciants i les marques, la viralitat representa una oportunitat única d'arribar a una vasta quantitat de consumidors potencials a un

²Per a una descripció més exhaustiva i detallada del fenomen recomanem la lectura dels treballs publicats pels professors del Pino i Galán (referències completes a l'apartat de Bibliografia) sobre “prosumers” i “crossumers”.

³Un estudi recent publicat pel USC Annenberg Center for the Digital Future (2012) titulat “America at the digital turning point” mostra que només un 40% dels internautes pensa que tota o majoritàriament tota la informació que es pot obtenir online és fidedigna.

cost relativament baix. I és que els consumidors ja no són només consumidors; són prescriptors. Dos terços dels adults que naveguen a Internet són usuaris de Facebook (Rainie, Smith & Duggan, 2013), les xarxes socials han esdevingut una font indispensable d'informació i la indústria publicitària està buscant la fórmula que permeti traduir aquests comportaments en ingressos.

Crec que aquestes persones que estan creant contingut, que estan "educats" respecte de les marques i els serveis, tenen poder. Les marques petites i les organitzacions s'apropen cada cop més a aquests "fidelitzadors", inclús les grans marques! Crec molt en l'impacte que els consumidors tenen en les marques i els serveis, sobretot aquells consumidors que són més apassionats. (Vicepresident, Dept. Creatiu)

Els consumidors empoderats són per tant consumidors molt educats en termes d'alfabetització digital i coneixen (o creuen conèixer) les dinàmiques internes de la indústria publicitària. Potser no són professionals del marketing però han crescut amb Internet i saben com explotar al màxim el seu potencial. En aquest sentit, gairebé tots els entrevistats ens han fet constar que els seus clients se senten intimidats pel poder dels consumidors i pel fet que ràpidament poden iniciar una campanya negativa que perjudiqui la imatge de la marca.

Les agències volen impressionar a les seves audiències amb l'app més "cool"... però a vegades sento que les agències estan una mica intimidades per les noves audiències perquè poden ensumar fàcilment un engany. Aquesta nova generació de consumidors digitals és molt més escèptica respecte la publicitat que no pas les generacions anteriors. (Director, Dept. Disseny)

Les agències publicitàries no només són conscients de l'empoderament dels consumidors sinó que estan alertes i vigilants.

Existeix un canvi fonamental en la manera en què treballem, en què pensem... abans es tractava de trobar una idea disruptiva i avui en dia ja no es tracta d'assegurar-se que el públic et reb, ara es tracta d'entregar alguna cosa valuosa. Ens hem d'assegurar que tot i que la competència faci quelcom que agrada, la nostra alternativa és millor. Es un repte complicat, ha fet que la meua feina sigui més complicada però també més divertida en molts aspectes. (Director, Dept. Estratègia)

Referent al tipus de relació plausible entre agències de publicitat, anunciants i consumidors, els entrevistats han manifestat dos tipus d'aproximacions. Mentre que

alguns dels participants consideren a aquest tipus de consumidors com a “eines”, d'altres s'hi refereixen com a “companyes”

Els “influents digitals” són més que res eines, però no hem d'oblidar que també estan intentant guanyar diners. No crec que siguin gent innocent que només vetlla per la resta de consumidors... però els anunciants estan buscant específicament qui són els seus prescriptors per a utilitzar la seva influència. Crec que és com la “cadena tròfica”, és part del sistema... però no penso que sigui necessària més regulació. (Vicepresident, Dept. Relacions Institucionals)

Considero aquests usuaris empoderats com part del meu equip, els miro com si fossin part de la família... els pregunto, faries això? Faries allò? I faig més preguntes d'aquest tipus ara que no pas fa un temps ençà... però no m'hi referiria com a “eines”, penso que els has de concebre com a “col·legues”, com a membres del teu equip... (Director, Dept. Estratègia)

Amb independència dels termes utilitzats, el que preval en tots els entrevistats és la necessitat de crear continguts “interessants” i “plens de sentit” si el que es vol és aconseguir tenir un impacte positiu.

La millor manera de connectar i retenir als consumidors influents és essent interessant. Una de les grans virtuts d'Internet és aquesta gana constant de contingut. Si tens una bona història a explicar, la gent la compartirà espontàniament. Si al contrari, tens una història pobre però tens diners, rebràs exactament el que puguis pagar... (Creatiu)

Els anuncis creats per professionals són considerats per un 36% dels consumidors com la forma més efectiva d'anunciar-se, tot i que el User Generated Content (UGC) també és un mitjà prou efectiu (28%) (Adobe, 2012). Així, vam preguntar als nostres entrevistats quin creien que era el rol que el UGC havia de tenir en les campanyes. Tots els entrevistats van coincidir a assenyalar que el paper d'aquesta mena de continguts depèn del client i que en cap cas no és una bona idea forçar les contribucions dels consumidors. El valor del UGC és l'espontaneïtat de les contribucions, aquesta impredecibilitat i incertesa és, segons els entrevistats, una font d'inspiració.

És fascinant veure que gent “real” és capaç de crear contingut que és més emotiu i interessant que el que creen les pròpies agències. A nosaltres l'UGC en és una font d'inspiració i sovint ensenyem mostres als nostres clients per tal que entenguin com pensen els consumidors. Si pensem en vuit anys enrere, recordo alguns dels clients dir que necessitàvem grans quantitats d'UGC, que la gent creés el contingut per a

nosaltres... però dir a la gent què ha de fer no és l'opció correcta. (Vicepresident, Dept. Creatiu)

El rol de l'UGC en les nostres campanyes depèn del client, no sóc un gran fan de posar a disposició del món un "brief" i demanar als internautes que ens solucionin els problemes. Quan els usuaris de manera orgànica creen contingut és genial, però la clau és ser orgànic i no forçar-ho. (Creatiu)

3.3. Tamany i organització interna (clients)

Quan vam demanar als participants d'aquest estudi que compartissin algunes de les seves experiències i reflexions, un dels temes que va sorgir en el decurs de les entrevistes va ser el fet que el tamany, l'estructura interna i l'organització dels clients afectava la seva pràctica professional, el seu dia a dia. Fonamentalment es van apuntar dues conseqüències. En primer lloc van esmentar que els grans clients (i agències) tenen tendència a ser més conservadors, cautes i moderats que no pas els més petits. En segon lloc, també es va esmentar que les grans companyies disposen de més pressupost per a invertir en estratègia.

Segons el darrer estudi que Adobe ha publicat sobre l'estat de la publicitat online, un 54% dels consumidors i un 33% dels anunciants creu que els anuncis en format *banner* no funcionen (Adobe, 2012). Això no obstant, en termes d'inversió publicitària en suports digitals, els banners representaven l'any 2012 almenys un 24% del total d'inversió als Estats Units. Constatem aquesta contradicció en totes les entrevistes realitzades ja que els entrevistats han declarat que sovint viuen moments complicats quan han d'explicar als clients que cal ser més imaginatiu i creatiu en qüestió de formats

Les agències poden tenir grans idees però molts cops el client només vol un banner... com més gran és l'anunciant, més difícil resulta convèncer-lo per què inverteixi en un format més innovador. (Director, Dept. Disseny)

Un altre dels temes recurrents quan vam tractar el tema del tamany i l'estructura dels clients i com això es traduïa en les rutines diàries de les agències va ser la dificultat de convèncer als grans anunciants de la necessitat de ser més arriscats i innovadors. Aparentment els grans clients encara estan acostumats a planificar la

inversió en mitjans en base a un pla anual i en aquest context és molt difícil per a les agències el pensar en noves iniciatives perquè el temps de reacció és molt lent

Les agències són molt conscients que han de començar a pensar des d'una altra perspectiva. Nosaltres posem noves idees damunt la taula esperant que els clients les comprin però desafortunadament molts clients, especialment els grans, no busquen aquesta mena d'idees o bé no saben com utilitzar-les. Molts dels nostres clients estan acostumats a comprar els mitjans per tot un any, així és molt difícil per a una agència de fer noves aportacions, el client no només no respon a les idees sinó que ni tansols hi reacciona... (Director, Dept. Disseny)

Juntament amb aquesta percepció que els grans clients són reacis als canvis, vivint ancorats en el passat i a vegades inclús aliens a l'escenari digital, tots els entrevistats van remarcar que treballar amb un client gran també implicava accés a majors pressupostos. Un cop aquests clients confien en una determinada estratègia estan decidits a invertir-hi de manera que la relació anunciant-client és, en certa manera, una relació d'amor-odi.

Les grans campanyes en les que les mètriques són analitzades en profunditat, es planifiquen focus groups i enquestes, i es crea contingut basat en els resultats d'aquests estudis són molt cares. Les tecnologies digitals proporcionen a les agències publicitàries la possibilitat d'arribar a audiències nínxol tot creant micro-campanyes a mida. Aquestes accions poden ser molt eficients però també són molt cares i per tant a l'abast només d'alguns.

Crec que moltes marques estan escoltant, però no estic segur que estiguin recollint informació en base a això i creant contingut respecte del que senten... únicament escolten i reporten internament. A vegades pot ser que adaptin el contingut, l'estratègia... però si estiguessin escoltant a 50 grups de persones i necessites crear 50 peces diferents de contingut, això serà molt car; al final és un tema d'estratègia i d'inversió. Només les grans companyies amb grans pressupostos poden fer-ho. (Director, Dept. Creatiu - Estratègia)

Canviar a digital és una acció que es pot corregir, però segons els nostres entrevistats algunes agències i clients encara no han estat capaços de fer-ho. Contractar gent amb talent, tal i com hem comentat en seccions anteriors, és una de les altres accions dutes a terme per les grans corporacions, tant del sector publicitari com a nivell d'anunciants.

3.4. Conflictes intergeneracionals

La presència de conflictes intergeneracionals als llocs de treball dels participants en aquesta recerca és un fet habitual. D'una banda els entrevistats constaten que en un entorn digital resulta difícil de treballar amb persones d'edats compreses entre els 45 – 55 anys perquè sovint desconeixen metodologies de treball actuals o bé el propi escenari digital (plataformes, xarxes socials etcètera.) Un fet que ens ha sorprès és que en més d'una ocasió algun dels entrevistats esmenta amb preocupació el fet que aquestes persones tenen càrrecs de certa responsabilitat en l'agència. Segons els propis entrevistats, aquest fet distorsiona la rutina diària de l'agència perquè aquestes persones no comprenen algunes de les iniciatives proposades als clients i en aquest context no transmeten una imatge coherent amb els projectes que s'intenten vendre als clients. Si els propis directius no comprenen o no defensen els projectes presentats, qui ho ha de fer? aquesta pregunta retòrica es va repetir en més d'una ocasió en el decurs de les entrevistes.

En relació als conflictes intergeneracionals... realment depèn, és diferent a cada oficina... la nostra mitjana d'edat és de 35 anys i la veritat és que és força alta tractant-se d'una agència especialitzada en nous mitjans... el nostre repte ara és atraure joves talents. (Vicepresident, Dept. Creatiu)

Actualment, el nostre major repte és parlar de digital amb gent que no en sap... encara en trobes! (Director, Dept. Creatiu - Estratègia)

La gent gran no entèn les tecnologies digitals de la mateixa manera que la gent jove i això representa un gran repte i una gran dificultat que es trasllada inevitablement al terreny del model de negoci... avui en dia moltes agències encara tenen empleats majors de 50 anys dirigint la companyia i no ho entenen de la mateixa manera que els directius més joves. (Dept. Estratègia)

D'altra banda, és just reconèixer que observem una manca de consens en relació a les opinions dels entrevistats en relació als conflictes intergeneracionals. De manera aïllada es detecten problemàtiques però creiem que s'han de concebre precisament així, com a casos concrets que descriuen una realitat que en cap cas no es pot generalitzar.

Jo, personalment, no he presenciat cap conflicte intergeneracional... si ets a la indústria digital és perquè t'agrada, perquè t'hi sents còmode... no és un tema d'edats... (Vicepresident, Dept. Relacions Institucionals)

Al final la qüestió és ben senzilla, hi ha gent que ho comprèn i gent que no. El cap de la nostra companyia, per exemple, té 43 anys i crec que és el millor creatiu que tenim a l'agència, de manera que o bé ets bo en la teva àrea o bé tens un problema d'aprenentatge, i això sí que pot ser un impediment. (Creatiu)

3.5. Integració de tècniques digitals i tradicionals

La integració de tècniques (millor dir estratègies?) digitals i tradicionals ha esdevingut una necessitat imperant segons els nostres entrevistats. No obstant això, ja hem constatat anteriorment que alguns anunciants encara mantenen dues línies pressupostàries diferents i en aquest context les inversions en digital sempre acostumen a estar infravalorades. Una de les principals raons per a aquesta contradicció és el fet que tot i que el nostre univers mediàtic està més dividit que mai, hi ha un fet que roman inamovible des de fa dècades: la televisió és al centre d'aquest univers, mirada de mitjana 144 hores cada mes (Nielsen, 2012d), una xifra que és encara més gran si se li suma el consum en diferit, un fenomen molt habitual als Estats Units on els dispositius DVR tenen gran popularitat. Tot i aquest escenari, el temps dedicat a navegar per internet també creix de manera estable i constant dia rere dia. Aquesta profunda transformació en la nostra dieta mediàtica és percebuda pels entrevistats no només com un repte sinó com una dificultat afegida, majoritàriament perquè els nivells de distracció són molt alts i en aquest nou escenari les marques pateixen

Canviar a digital ha permès la interacció entre marques i consumidors, i entre els consumidors mateixos... aquest és probablement un dels canvis més disruptius que he viscut. Venim d'un context en què teníem gairebé el monopoli de l'atenció del consumidor, però aquest escenari s'ha trencat. Els nivells de distracció són molt alts i en aquest nou context les marques pateixen perquè han d'esbrinar com poden participar del sistema. (CEO Dept. Estratègia i Recerca)

Quan estem online, invertim el nostre temps majoritàriament en Xarxes Socials i Blogs (20,1%), seguit a gran distància dels jocs online (8,1%) i l'e-mail (7,1%). Respecte el temps i les activitats que realitzem amb els telèfons mòbils, les tres activitats capdavanteres segons funció són l'enviament de SMS (14,1%), les Xarxes Socials (10,2%) i realitzar trucades (5,5%); l'e-mail és la quarta activitat (5,3%).

Ràpidament s'ha consolidat un espai caracteritzat per la multipantalla, quelcom que no sorprèn si considerem que de mitjana invertim 4,4 hores del nostre temps d'oci davant de pantalles (Google, 2012). De fet, un 77% dels espectadors de televisió confirmen que mentre estan asseguts davant la televisió, també tenen a les mans un altre dispositiu (49% smartphones i 34% ordinador). A partir d'aquestes dades podem arribar fàcilment a la conclusió que la televisió encara juga un paper clau en la nostra dieta mediàtica tot i que no té el monopoli de l'atenció. Aquesta tendència vers el consum multipantalla és una gran preocupació per als publicitaris

Ja no n'hi ha prou amb fer un anunci televisiu... moltes persones estan fent visionats duals, miren la TV i alhora envien un tweet... (Vicepresident, Dept. Relacions Institucionals)

En aquest sentit, un dels principals reptes que encaren les agències publicitàries és la possibilitat de fer campanyes holístiques, integrades... explicar la mateixa història, difondre el mateix missatge mitjançant diferents mitjans i plataformes i suports

El major repte que tenim ara, contràriament a una generació anterior, és la importància d'explicar la mateixa història, tenir la mateixa veu, als diferents mitjans, això ha esdevingut crític. Deu anys enrere podies dividir-te: televisió, ràdio, premsa... pensar en diferents mitjans per a difondre el teu missatge. (Creatiu)

Crec que l'espot de 30 segons migrarà a l'ordinador, al dispositiu mòbil... encara és una història que estem explicant i que funciona, sobreviurà però en un altre suport. (Director, Dept. Disseny)

L'error que moltes companyies fan és que estan fent campanyes en xarxes socials perquè saben que és necessari, però no comprenen l'essència... obren un compte a Twitter i hi posen enllaços als spots televisius, a vals de descompte... No hem d'oblidar que nosaltres expliquem històries i el que compta no és només la història sinó la manera en què l'expliquem, ha de ser consistent i coherent en els diferents mitjans i plataformes. (Creatiu)

Segons la nostra opinió, la integració de digital i tradicional només ocorrerà quan les agències publicit occàries i els clients comencin a concebre les campanyes des d'una perspectiva holística des del principi. Cal sincronitzar totes les accions (spots televisius, social media, impremta...) per tal que el consumidor percebi que el missatge és coherent i que no hi ha lloc per a la improvisació. Òbviament hi ha d'haver marge per a allò inesperat, però en un entorn controlat. No obstant això, volem emfatitzar que aquesta aproximació només es duu a la pràctica en comptades ocasions, segons els nostres entrevistats. Quan els vam preguntar si duien a la

pràctica aquest plantejament holístic de les campanyes, la majoria dels entrevistats va dir que hi havia massa elements a tenir en compte i que sovint eren els propis clients qui desconfiaven o no veien factible aquest plantejament. Un dels entrevistats inclús s'hi va referir utilitzant un símil molt il·lustratiu, considerant que les variables necessàries per a poder-ho dur a terme eren assimilables als factors que generen una tempesta perfecta.

4. Conclusions

En aquest article s'han posat en relleu alguns dels principals canvis a què s'enfronta avui la indústria publicitària des del punt de vista dels propis treballadors, és a dir, els propis publicitaris. Les entrevistes realitzades manifesten les dificultats, els reptes i les oportunitats que aquesta migració a un entorn digital significa tant per als anunciants com per a les pròpies agències. En un escenari en què els consumidors poden crear la seva graella de continguts alhora que tenen la capacitat de revisar, copiar, modificar, produir i redistribuir continguts, el sector publicitari (que depèn del lliurament d'audiències, tradicionalment passives, als anunciants), es veu obligat a adaptar per tal de sobreviure.

Els resultats d'aquesta investigació sostenen que, si bé tots els entrevistats reconeixen la necessitat de ser creatius, atractius i interessants per a tenir èxit, actualment el sector viu immers en un context de manca de confiança (sobretot per part de grans clients) vers els recursos digitals. Els resultats també assenyalen que la transformació del model de negoci de la indústria publicitària, la viabilitat i el paper dels spots televisius de 30 segons, la necessitat de crear campanyes integrades i l'ús i interpretació d'indicadors i eines de traçabilitat són temes de gran preocupació entre les agències de publicitat.

Es calcula que l'any 2016 els anunciants gastaran només a Estats Units prop de 77.000 milions de dòlars en màrqueting interactiu, una xifra molt igual a les despeses actuals en televisió. El màrqueting en cercadors, la publicitat gràfica, el màrqueting mòbil i per correu electrònic i les xarxes socials creixeran fins a representar un 35% de tota la inversió publicitària (VanBoskirk, 2011). Entre 2011 i 2015, s'espera que els ingressos procedents de la publicitat digital als Estats Units creixeran un 40% i superaran el global de totes les altres plataformes l'any 2016 (Pew Research Center 2012a).

5. Referències bibliogràfiques

Abuin Vences, N., & Clemente Mediavilla, J. (2009). La hipersegmentación como solución a los problemas de la publicidad en la World Wide Web. Tripodos (extra 2009), 845-853.

Adobe (2012). Click here: The state of online advertising. New insights into the beliefs of consumers and professional marketers. Retrieved from <http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pressreleases/pdfs/201210/102412AdobeAdvertisingResearch.pdf>

Aymerich Franch, L. (2007). Nous formats publicitaris en televisió interactiva. Universitat Autònoma de Barcelona, Dept. Comunicació Audiovisual i Publicitat. Retrieved from www.griss.org/curriculums/.../tr_lauraymerich.pdf

Bellman, S., Trelaeven-Hassard, S., Robinson, J. A., Rask, A., & Varan, D. (2012). Getting the balance right. Commercial loading in online video programs. *Journal of Advertising*, 41(2), 5-24.

Boyles, J. L., Smith, A., & Madden, M. (2012). Privacy and data management on mobile devices. Pew Internet & American Life project. Retrieved from http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2012/PIP_MobilePrivacyManagement.pdf

Cañete, L. (2011). La publicidad busca otros horizontes: tendencias y formatos en el medio internet y móvil. *Tripodos (extra 2009)*, 253-262.

Cea, N. (2012). La publicidad interactiva en España: inversión y análisis del entorno publicitario. *Questiones Publicitarias*, 1(17), 24-38.

Clifford, S. (2012). Sites that pay the shopper for being a seller. *The New York Times*. Retrieved from http://www.nytimes.com/2012/10/03/business/media/shopping-sites-pay-contributors-who-drive-traffic-to-retailers.html?_r=0

Del Pino, C., & Galán, E. (2010). Internet y los nuevos consumidores. El nuevo modelo publicitario. *Telos* (82), 55-64.

Fernández Blanco, E., Alameda García, D., & Martín Martín, I. (2009). Los nuevos vectores de la publicidad: publicidad como contenido (branded content), publicidad como relación emocional (engagement) y publicidad social/colaborativa. *Tripodos (extra 2009)*, 707-717.

Fernández Gómez, J. D., & García Candón, P. (2009). Nuevas tecnologías, hibridación de formatos y cambios en la estructura publicitaria: redefiniendo el oficio publicitario. *Tripodos (Extra 2009)*, 719-727.

Forrester (2012). The mobile in-App Marketing Opportunity. Retrieved from http://blogs.forrester.com/category/mobile_marketing

Gluck, M., & Roca, M. (2008). The future of television: advertising, technology and the pursuit of audiences. Los Angeles, CA: University of Southern California, The Norman Lear Center. Retrieved from <http://learcenter.org/pdf/FutureofTV.pdf>

Google. (2012). The new multi-screen world: understanding cross-platform consumer behavior. Retrieved from http://services.google.com/fh/files/misc/multiscreenworld_final.pdf

Hyun Baek, T., & Morimoto, M. (2012). Stay away from me. Examining the determinants of consumer avoidance of personalized advertising. *Journal of Advertising*, 41(1), 59-76.

Madinabeitia, E. (2010). La publicidad en medios interactivos. En busca de nuevas estrategias. *Telos*, (82), 43-54.

Nielsen. (2012a). Global AdView. Pulse lite. Your connection to global advertising trends. Quarter 3, 2012. Retrieved from <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports-downloads/2012/global-advertising-view---q3-2012.html>

Nielsen. (2012b). State of the Media. The cross-platform report. Quarter 2, 2012. Retrieved from <http://www.slideshare.net/PeterNguyen6/state-of-the-media-the-crossplatform-report-q2-2012>

Nielsen (2012c). State of the Media: the Social Media Report. Retrieved from <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/social/2012/>

Nielsen. (2012d). State of the Media. U.S. consumer usage report. Retrieved from <http://www.slideshare.net/nielsen/state-of-the-media-consumer-usage-report>

Pew Research Center: Project for Excellence in Journalism (2012a). Digital advertising and news. Who advertises on news sites and how much those ads are targeted. Retrieved from http://www.journalism.org/analysis_report/digital_advertising_and_news

Pew Research Center: Project for Excellence in Journalism. (2012b). The search for a new business model. An in-depth look at how newspapers are faring trying to build digital revenue. Retrieved from <http://www.journalism.org/sites/journalism.org/files/SEARCHFORNEWREVENUEMODEL.pdf>

Rainie, L. (2013). 25% of american adults own tablet computers. Pew Internet & American Life project. Retrieved from

http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2012/PIP_TabletOwnership_August2012.pdf

Rainie, L., Smith, A., & Duggan, M. (2013). Coming and going on facebook. Pew Internet & American Life project. Retrieved from http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2013/PIP_Coming_and_going_on_facebook.pdf

Rodríguez, D. (2010). Las bloggers de moda estan de moda. El País. Retrieved from <http://blogs.elpais.com/trending-topics/2010/11/las-bloggers-de-moda-estan-de-moda.html>

Sengupta, S. (2012). Facebook delivers a confident sales pitch to advertisers. The New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2012/10/03/technology/facebook-delivers-confident-pitch-to-advertisers.html>

Singer, N. (2012). Do not track? Advertisers say "don't tread on us". The New York Times. Retrieved from http://www.nytimes.com/2012/10/14/technology/do-not-track-movement-is-drawing-advertisers-fire.html?ref=media&_r=1&

Stelter, B., & Vega, T. (2011). Ad money reliably goes to television. The New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2011/08/08/business/media/tv-advertising-still-a-reliable-engine-in-media.html?pagewanted=all>

The Center for the Digital Future (2012). Special report: America at the digital turning point. Los Angeles: USC Annenberg School, University of Southern California. Retrieved from http://www.worldinternetproject.net/_files/_Published/_oldis/789_cdf_10_year_digital_turning_point.pdf

Ting, R. (2012). Why mobile will dominate the future of media and advertising. The Atlantic. Retrieved from <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/why-mobile-will-dominate-the-future-of-media-and-advertising/258069/>

Tucker, C. (2012). The economics of advertising and privacy. International Journal of Industrial Organization, 30 (3), 326.

Van Boskirk, S. (2007). US interactive marketing forecast, 2007 to 2012. Forrester Research. Retrieved from <http://www.forrester.com/US+Interactive+Marketing+Forecast+2007+To+2012/fulltext/-/E-RES42463>

- Van Boskirk, S. (2009). Interactive marketing channels to watch in 2009. Forrester Research. Retrieved from <http://www.forrester.com/Interactive+Marketing+Channels+To+Watch+In+2009/fulltext/-/E-RES53721>
- Van Boskirk, S. (2011). US interactive marketing forecast, 2011 to 2016. Forrester Research. Retrieved from <http://www.forrester.com/US+Interactive+Marketing+Forecast+2011+To+2016/fulltext/-/E-RES59379?al=0>
- Vega, T., & Elliott, S. (2012). At ad week, the vital role of digital marketing. The New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2012/10/03/business/media/at-advertising-week-the-vital-role-of-digital-marketing.html>
- Yoon, S., Kyun Choi, Y., & Song, S. (2011). When intrusive can be likable. Product placement effects on multitasking consumers. *Journal of Advertising*, 40 (2), 63-75.

Resumen

La atención de los consumidores está más dividida que nunca y como consecuencia de esta división su valor ha llegado a valores sin precedentes. Internet ha cambiado el modo en que nos comunicamos, el modo en que nos divertimos, el modo en que vivimos... así, tanto la industria del entretenimiento como la de la publicidad se han visto forzadas a redefinir su relación y sus vínculos con las audiencias. Este hecho ha añadido presión en la manera en que operan puesto que están tratando de adaptarse a un escenario que se caracteriza sobre todo por ser impredecible. Usando datos extraídos de 13 entrevistas semi-estructuradas y en profundidad, este working paper analiza la transformación de la industria publicitaria en el entorno digital. La base son las experiencias de profesionales en activo y su visión sobre los cambios en el modelo de negocio, la relación con los consumidores, métricas, estructura de las organizaciones y la integración de las estrategias digitales y tradicionales.

Palabras clave

Publicidad, Publicidad Digital, Agencia Publicitaria, Comunicación, Periodismo, Audiencias, Televisión, Internet

Resum

L'atenció dels consumidors està més dividida que mai i com a conseqüència d'aquesta divisió el seu valor a arribat a valors sense precedents. Internet ha canviat la manera en què En comuniquem, la manera en què En divertim, la manera en què vivim... així, tant la indústria de l'entreteniment com la de la publicitat s'han vist forçades a redefinir la seva relació i els seus vincles amb les audiències. Aquest ha afegit pressió en el mode en què operen ja que estan intentant adaptar-se a un escenari que es caracteritza per la seva imprevisibilitat. Utilitzant dades extretes de 13 entrevistes semi-estructurades i en profunditat, aquest working paper analitza la transformació de la indústria publicitària en l'entorn digital. La base són les experiències de professionals en actiu i la seva visió sobre els canvis en el model de negoci, la relació amb els consumidors, mètriques, estructura de les organitzacions i la integració de les estratègies digitals i tradicionals.

Paraules clau

Publicitat, Publicitat Digital, Agència Publicitària, Comunicació, Periodisme, Audiències, Televisió, Internet.

Meritxell Roca Sales

mrocasa@uoc.edu

Grup de recerca en Comunicació i Nous Mitjans

Universitat Oberta de Catalunya

Meritxell Roca és doctora en Comunicació (2004) i Llicenciada en Periodisme (1999) per la Universitat Ramon Llull. Des de 2005 és investigadora de la UOC (Internet Interdisciplinary Institute – IN3) on ha publicat treballs de recerca sobre el moviment de foment del software i la cultura lliure, el consum audiovisual dels adolescents catalans en el context digital i la transformació de la indústria televisiva americana a l'Era Digital.

Més informació sobre l'autor a:

<http://in3.uoc.edu/opencms_portalin3/opencms/es/investigadors/list/roca_sales_meritxell>.

