

recibido 04.09.14 / aceptado 20.10.14

Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura digital

Jorge del Río Pérez
Universidad de Navarra

Jürg Kaufmann
Universidad de Navarra

Palabras clave

Publicidad; Agencia de publicidad; Gestión de agencia de publicidad; Modelos y estructuras de agencia de publicidad; Proceso creativo; Cultura digital.

Resumen en castellano

Tim Bourne (2014) advierte de una serie de cambios en el mercado publicitario como el surgimiento de nuevos competidores, nuevas oportunidades y prioridades de comunicación y cambios en las ventas y en la distribución. En este panorama, la tecnología juega un papel omnipresente y es el motor capaz de inspirar hacia nuevas innovaciones y evoluciones. El objetivo del presente artículo es resaltar los aspectos fundamentales en la transformación de la industria publicitaria y de la agencia de publicidad como consecuencia de los efectos de la digitalización. Para ello, y tras una revisión de los trabajos publicados en revistas científicas españolas y extranjeras, en el presente trabajo se describen las características principales de la comunicación publicitaria en la cultura digital y, cómo en este nuevo entorno mediático, han surgido nuevas formas de entender la comunicación y la creatividad publicitaria. A continuación se resaltarán las principales transformaciones que las agencias de publicidad deben realizar para seguir cumpliendo con su función dentro del entorno digital. Por último, y aunque existen pocos estudios que investiguen los cambios que se han producido en los procesos de trabajo creativos dentro de las agencias (Sasser, Scott y Kilgour, 2013), se esbozan algunas características de la agencias del futuro.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.5>

Theoretical review of the advertising agency in the digital culture

Keywords

Advertising; Advertising agency; Agency management; Agency models and structures, Creative process; Digital culture

Abstract

Tim Bourne (2014) mentions a series of changes in the advertising market that range from the emergence of new competitors, new opportunities and communication priorities to changes in sales and distribution. In this current scenario, technology plays a pervasive role and acts like an engine able to boost innovations and new developments. The aim of this article is to highlight the key aspects in the transformation of the advertising industry and advertising agency as a result of the effects of digitization. To this end, following a review of the works published in Spanish and international scientific journals, this paper describes the main characteristics of the advertising communication in digital culture and how this recent media environment has created new ways of understanding communication and advertising creativity. Furthermore, the main transformations that advertising agencies must accomplish to continue fulfilling their role within the digital environment are emphasized. Finally, although there are few studies that investigate the changes that have occurred in the process of creative work within agencies (Sasser, Scott and Kilgour, 2013), some characteristics of the agencies of the future are outlined.

Autores

Jorge del Río Pérez [jrrio@unav.es] es profesor contratado doctor en la Facultad de Comunicación en la Universidad de Navarra. Desde que se doctoró en el 2002, su investigación científica ha estado vinculada a la creatividad publicitaria tanto en el ámbito de la docencia como en el de la investigación y ha publicado varios artículos en revistas nacionales e internacionales.

Jürg Kaufmann Argueta [jkaufmann@unav.es] es profesor del grado de Publicidad y Relaciones Públicas. Enseña desde 2011 Planificación de Medios y desde 2013, Foundations of Marketing. También ejerce como asesor de los trabajos finales de grado. Además de la docencia, está elaborando una tesis doctoral en el ámbito de las agencias de publicidad.

1. Introducción

Shaun McIlraith (2002), en su artículo «A new creative revolution», afirmaba que las agencias se encontraban «intelectualmente en bancarrota». Les acusaba de no haber cambiado su forma de pensar y actuar en más de 40 años y anunciaba su definitiva crisis como negocio ante un nuevo panorama forjado por grandes fuerzas tectónicas que estaban siendo ignoradas por la industria (Hull, 2009): la cultura digital, fragmentación de los medios de comunicación y la recesión económica (Cavia y Sánchez, 2012).

Está demostrado que históricamente la industria publicitaria ha sido reacia a grandes cambios (Fox, 1984; Tungate, 2007). Si hacemos un breve repaso por la evolución de las agencias se podrían resaltar cuatro o cinco grandes movimientos, la mayoría provocados por la aparición de nuevos medios de comunicación que obligaban a la industria a rediseñar su servicios, estructuras internas y procesos de trabajo (Arens y Schaefer, 2007; Kaufmann, 2014).

Los movimientos de cambio ante los nuevos medios siempre, paradójicamente, han sido lentos y han provocado «cierto desconcierto, ansiedad e incluso recelo entre los profesionales del sector» (Kaufmann, 2014: 3). La agencia de publicidad, un lugar cuyas señas de identidad son, en principio, la creatividad y la flexibilidad, se han convertido en estructuras de negocio lentas, rígidas y contrarias al cambio profundo, que no al superficial. El sector, como afirma Cavia y Sánchez (2012: 53), vive desde hace años un período de «crisis permanente» y necesita una completa redefinición del modelo de negocio.

2. Objetivo

El objetivo del presente trabajo es fijar los aspectos fundamentales en la transformación de la industria publicitaria y de la agencia de publicidad como consecuencia de los efectos de la digitalización publicitaria. Un proceso de cambio que, como con la aceptación de toda innovación tecnológica, los primeros pasos en la etapa de adopción ha sido más bien tímidos (Kaufmann, 2014), pues para los profesionales del sector existía la creencia común de que el reciente medio –Internet– venía simplemente a ampliar el paisaje mediático, de tal forma que los anunciantes dispondrían de un canal adicional para llegar a alcanzar a sus consumidores. El tiempo nos ha demostrado que era mucho más que eso, ya que las agencias se han visto obligadas a centrar sus modelos de negocio en torno a los nuevos medios digitales para asegurar su supervivencia (Tungate, 2007).

En el primer apartado de los resultados, «Redefinición de la comunicación publicitaria en la cultura digital», se expondrá cómo en este nuevo entorno mediático han surgido nuevas formas de entender la comunicación y la creatividad publicitaria. A continuación, en el apartado «De la agencia publicitaria a la “nueva” agencia» señalaremos algunas de las transformaciones que las agencias de publicidad deben emprender para seguir cumpliendo con su función en el novedoso

entorno digital. Por último, las conclusiones del trabajo servirán para esbozar algunas características de la agencia del futuro.

3. Metodología

Para llevar a cabo esta tarea se ha optado por realizar una revisión bibliográfica nacional e internacional de las investigaciones más recientes en torno a esta temática. La revisión se ha situado desde el año 2000 hasta el 2013. La fecha de inicio de la muestra se corresponde con el año en que la mayoría de los teóricos coinciden para determinar el nacimiento de la Web 2.0 que cambió «completamente la naturaleza de la web, y la convirtió en el primer medio verdaderamente democrático de la historia de la comunicación» (Dans, 2010: 87).

La muestra potencial de revistas científicas españolas se seleccionó a través de los siguientes criterios: (a) Revistas españolas científicas de comunicación situadas en el primer y segundo cuartil del índice In-RECS (edición 2011), (b) revistas con más de 10 años de publicación y (c) revistas que contuvieran la categoría de «Publicidad». De la muestra resultante se eliminó la publicación *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* porque no respondía a este último criterio. Finalmente, el estudio empírico se centró en las siguientes revistas: *Comunicar*, *Revista Latina de Comunicación Social*, *Comunicación y Sociedad*, *Trípodos*, *Zer*, *Doxa*, *Anàlisi* y *Questiones Publicitarias*.

El conjunto de revistas científicas académicas internacionales analizadas para el presente artículo fueron el *Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research*, *Journal of Current Issues and Research in Advertising* y el *International Journal of Advertising*, que frecuentemente son valoradas como las más importantes del *Ranking de Advertising Journals* (Henthorne, LaTour y Loraas, 1998) y el *Journal of Interactive Advertising*.

En cada revista se analizaron los índices de todos y cada uno de los números publicados para así poder identificar artículos que, en principio, tratasen sobre el fenómeno de la publicidad y de la creatividad. Para el análisis de cada revista, los términos de búsqueda utilizados –en el título, resumen y palabras claves– fueron: «creativity», «digital creativity», «agency», «crisis», «Internet», «advertising», «agency», «agency management»; «agency models» y «agency structures». A continuación, un análisis de contenido determinó si el artículo identificado versaba o no sobre los elementos de búsqueda. Se hizo especial atención en que los artículos contuviesen suficiente identidad científica para ser incluidos en la muestra. Así, por ejemplo, los editoriales, las revisiones de libros y las entrevistas no fueron considerados ya que no se trataban de artículos de investigación.

La muestra total fue de 4.391 artículos, de los cuales sólo siete hacían referencia de una forma indirecta a la situación de las agencias en el nuevo paradigma de la comunicación. De esta revisión profunda bibliográfica se puede constatar que existe una gran variedad de trabajos académicos que se han centrado en estu-

diar el impacto de las nuevas tecnologías digitales en el ámbito del máquetin y la publicidad, pero no así de sus efectos en las agencias de publicidad (Sharp y Wind, 2009) donde apenas se ha realizado un esfuerzo académico consistente sobre ese tema.

4. Redefinición de la comunicación publicitaria en la cultura digital

La llegada de la Web 2.0 provocó que las audiencias no se limitarán sólo a recibir los mensajes, sino que también participan activamente en la elaboración de contenidos originales (Pérez Latre, 2007; Iezzi, 2010). De la misma manera, desde la perspectiva del máquetin, la marca deja de ser un mero emisor y tiene que aprender a actuar en un entorno donde a menudo se convierte en receptora de los mensajes. Tanto las marcas como los consumidores dejaron de tener un solo rol específico (emisor o receptor) y pasaron a ser productores o consumidores de mensajes. La disolución de los límites reales o aparentes entre los creadores y consumidores de mensajes, en medio de una cultura cada vez más participativa, desafió las nociones consensuadas de lo que significaba trabajar en las industrias culturales. Los conceptos «cultura digital» de Deuze (2006) y «cultura de la convergencia» de Jenkins (2006) se hacen eco de esos desafíos.

La *cultura digital* contiene tres componentes básicos: participación, remediación y bricolaje. La *participación* define la importancia del usuario activo en la circulación del contenido. De este modo, la producción de contenido se ha convertido en una actividad colaborativa entre las marcas y los consumidores. El término *remediación* se refiere a la idea de que cada nuevo medio de comunicación difiere de los medios más antiguos, pero a la vez los reproduce. En cambio, los medios tradicionales se remodelan para hacer frente a los retos de los nuevos medios. La remediación desafía los roles tradicionales de los medios de comunicación. Por ejemplo, los profesionales del sector publicitario tienen que adaptar sus conocimientos y habilidades para hacer frente a las exigencias tecnológicas. De la misma manera, la agencia de publicidad tiene el reto de encontrar modelos de negocio apropiados para el entorno digital. Por último, Deuze (2006) usa la palabra *bricolaje* para describir la remezcla, reconstrucción y reutilización de contenido textual y audiovisual. Se trata de actualizar lo viejo mientras que simultáneamente se crea lo nuevo.

Por su parte, Jenkins (2006) se refiere a «la cultura de la convergencia» como un proceso tanto impulsado por las empresas como por los consumidores. Por un lado, las empresas informativas están aprendiendo a acelerar el flujo de información a través de sus diversos canales para expandir sus oportunidades de negocio, ampliar mercados y fortalecer el compromiso con sus lectores. Por otro lado, los consumidores están aprendiendo a usar las nuevas tecnologías digitales para controlar mejor el flujo de información y interactuar mejor con otros usuarios.

En el ámbito publicitario, conceptos como los manejados por Deuze y Jenkins se sintetizan, entre los creativos y los gerentes de marca, en la idea de publicidad interactiva. Este tipo de publicidad se define como «la presentación (remunerada o no) y la promoción de productos, servicios e ideas por un patrocinador identificado a través de medios que impliquen una acción recíproca entre consumidores y productores» (Leckenby y Ly, 2000).

Con el desafío que supone esa nueva cultura de la convergencia, existe el convencimiento de que publicidad basada en los modelos y experiencias tradicionales necesitarán una profunda renovación. La industria publicitaria, por tanto, está dejando atrás el modelo de interrupción y repetición de los medios de comunicación masivos para centrarse en una serie de modelos publicitarios que giran en torno a la relevancia, la mayor utilidad, interés e implicación para el consumidor final.

De este modo, términos como *advertainment*, *advergaming* o *viral* comenzaron a surgir a finales del siglo pasado en el panorama publicitario. El *leitmotiv* era sencillo: las marcas intentaban crear aquellos contenidos, ideas, experiencias o emociones que el receptor quería disfrutar. Pero como dice García (2007), no se trataba del ocio por el ocio sino su objetivo era «entretener para conquistar». El disfrute con la marca, con sus valores y donde las ideas de la *nueva publicidad* debían nacer, vivir y morir en el mundo de la marca. El negocio publicitario, la comunicación y el consumidor comenzaron a vivir en un tiempo extraño donde, como Daniel Solana (2010: 19) describía en su libro *Postpublicidad*, surgieron nuevas maneras de comunicar «tan distintas de lo que hasta ahora conocíamos que ni siquiera nos parece que tengan algo que ver con lo que entendemos como publicidad».

La revolución cultural y digital han multiplicado los canales de transmisión de los mensajes en la comunicación comercial (Sasser y Koslow, 2008; Segarra, 2009; de Assis, 2014) Los nuevos medios de comunicación potencian el diálogo y las relaciones y poco a poco se han integrado las nuevas posibilidades de las herramientas *online* con los formatos y modos de contar de los medios tradicionales. Poco a poco, las fronteras entre los formatos digitales y los tradicionales se van a ir eliminando (Iezzi, 2010: 67).

La aparición de tecnología portátil y acceso a internet a través de dispositivos móviles ha condicionado la comunicación comercial. Para Ajaz Ahmez (2012: 81), fundador de la agencia AKQA, vivimos en la edad de la conectividad, y la solución para alcanzar al consumidor es crear trabajo o productos de comunicación que las personas quieran compartir: «Ideas that define culture rather than follow it». Parar Ahmed y Olander (2012), los múltiples y novedosos medios de comunicación necesitan nuevas ideas. Reiteran que no se deben adaptar las tendencias, estructuras y mecánica tradicionales de publicidad a los nuevos formatos. Tampoco, a la hora de planificar los canales para distribuir los contenidos, se deben perseguir u obsesionarse por las últimas palabras de moda

tecnológicas o digitales. Hay que centrarse en crear una relación de familiaridad en los corazones y las mentes de las audiencias. Para ello, Ahmed y Olander (2012: 116) aconsejan usar las herramientas digitales para proporcionar un tipo de beneficio para el cliente que sea de gran alcance, pertinente y accesible que de un modo analógico sería imposible alcanzar.

Sin embargo, a la profesión publicitaria le está costando encauzar o vislumbrar el camino correcto para adaptarse a la nueva cultura de comunicación. Asistimos a una nueva manera de entender el mensaje publicitario que convive en un contexto donde las reglas del juego se escriben al mismo tiempo que se interiorizan y digieren los cambios y avances en el lenguaje digital.

En esta revolución cultural, digital y tecnológica se han multiplicado los canales de transmisión de los mensajes de las marcas. Los medios y plataformas emergentes de comunicación potencian el diálogo y las relaciones y, poco a poco, se van integrando las posibilidades de las herramientas *online* con los formatos y modos de contar de los medios *off*: las fronteras entre formatos digitales y los tradicionales se van eliminando. La tecnología, la interactividad y la multiplicación de nuevas plataformas de comunicación han enriquecido y han hecho enormemente complejas las conversaciones entre la marca y el consumidor (Segarra, 2009; Cappo, 2005).

Ante esta realidad se abren algunas cuestiones respecto a las estructuras y modos de organizarse y trabajar de las agencias para enfocar su creatividad y alcanzar los objetivos planteados por las marcas en este entorno. Agencias como la holandesa Kesselskramer (2012) que apuesta por una creatividad que explore maneras de ayudar a las organizaciones con visión de futuro a «transmitir su mensaje de modo distinto y diferenciador del resto».

5. De la agencia publicitaria a la «nueva» agencia

En el apartado anterior se ha podido observar cómo las tecnologías de la era digital han generado una nueva cultura de convergencia, donde el consumidor asume un rol mucho más participativo en el proceso de comunicación y cómo este cambio de paradigma influye en la creatividad publicitaria. En esta última sección se considerarán las posibles implicaciones que tienen estos cambios para la agencia de publicidad tradicional y cómo se ha adaptado al nuevo entorno.

5.1. Dificultades a las que se enfrentan las agencias

Kemp y Kim (2008) afirman que la industria publicitaria se encuentra en un lugar confuso, porque los consumidores han cambiado, las audiencias de los medios se han fragmentado y se sigue operando con un modelo publicitario anticuado. Como resultado, no se están haciendo bien las cosas y no sería extraño que a larga los anunciantes dejaran de confiar en el trabajo de las agencias. De

hecho, la era digital ha catapultado a las agencias tradicionales a un mercado diferente, pero muchas todavía no se han comprometido con el cambio. Y estas últimas empiezan a no interesar a clientes de productos de alta tecnología porque «no pueden seguir el ritmo tan fácilmente» como la empresa demanda (Harris y Taylor, 2013: 348).

Los consumidores han remplazado su confianza en la publicidad por la confianza en los individuos. Le han dado la espalda a los medios de comunicación masivos y se centran en las comunidades. Esto conlleva que los consumidores hacen que la publicidad tradicional sea irrelevante, porque simplemente la tienden a ignorar (García, 2008).

Así, el primer problema que sufren muchas agencias es que sigue habiendo profesionales del sector estancados en una concepción tradicional de la comunicación: búsqueda de gran cobertura a través de la compra de espacio en los medios masivos y bombardeo repetitivo del mensaje con la mayor frecuencia posible. Un modelo que funcionó en el pasado pero que poco a poco ha desaparecido, aunque muchos sigan empeñados en reanimarlo. Kemp y Kim (2008) advierten que las agencias de publicidad siguen atascadas en un mundo de medios de comunicación masificados. Los recursos y procesos de la agencia se centran en generar campañas publicitarias que conllevan una audiencia numerosa y grandes presupuestos, cuando para salir adelante, las agencias, primero, tendrían que hacer frente a la integración digital. Kaufmann (2014) sugiere que las agencias se tienen que dar cuenta de que han dejado atrás la cultura de la información para pasar a la cultura digital o cultura de la convergencia. Incluso, algunos directivos de agencias, persisten en mantener una estructura pasada en sus negocios: «No creo que sea una cuestión de transformar o reventar el sector de las agencias. De lo que se trata es de no destruir lo que hacemos. Es un viejo discurso que todo el mundo repite, pero que casi nadie hace» (Anuncios, 2014: 24).

El segundo problema es una definición del verdadero *know how* de las agencias o su posicionamiento en la nueva cultura digital. Kemp y Kim (2008) sugieren que para que las agencias salgan de su confusión vital deben explorar nuevas formas de entender la actividad publicitaria. Como se dijo al principio del capítulo, solo la mayoría de las agencias nacidas durante los últimos años han sabido entender el nuevo mercado. Estos negocios han buscado la especialización impulsada, como advierte Williams (2014: 11), no sólo por la proliferación y «complejidad de los canales de comunicación», sino también por la presión de las marcas que buscan y exigen a sus agencias experiencia «pertinente» en campos específicos de la comunicación. El resultado es un nuevo universo donde existen o van a existir dos tipos de empresas: las que optan por diferenciarse o bien por su experiencia en una competencia o por su experiencia en un mercado. Dentro de esta línea, Nigel Morris, director general de Dentsu Aegis Network, apuesta porque las estructuras de las agencias se adapten a «las nuevas formas de medios emergentes y a la transformación de las formas existentes; a la unión de la comunicación y comercio; y a la integración de la comunicación, la tecnología y

los dispositivos en la vida de la gente y el modo en que ésta interactúa con ellos y con las marcas» (Anuncios, 2014: 20).

Las agencias que no se muevan hacia una de estas dos posibilidades quedarán fuera del mercado. Las marcas están buscando socios de márketing con preparación especializada, no generalista. El que no tengan un gran conocimiento sobre un área en particular, no podrá innovar realmente.

Desde hace muchos años, las *boutiques* independientes, muchas de los cuales están ahora especializadas en productos digitales, comienzan a tener una gran ventaja en el mercado publicitario ya que los clientes «se sienten frustrados con las agencias más grandes, y el personal creativo en las agencias más grandes pierden su motivación para desarrollar un trabajo creativo realmente fresco» (Sasser, Scott y Kilgour, 2013: 298).

Las agencias digitales ahora superan en número a las agencias de publicidad tradicionales y ya están trabajando con los principales clientes en proyectos específicos. Además, como afirman los autores, en los festivales de Cannes Lions 2011 y 2012 se observó un aumento promedio del 30 por ciento con respecto a 2008 del número de agencias digitales que asistían como delegados y de ganadoras de premios por sus contribuciones creativas.

Para Williams (2014: 11), las agencias generalistas solo están capacitadas para rascar una superficie «muy superficial». En el fondo, continúa este autor, al tratar de alcanzar «todos» los planos de la comunicación integrada en la cultura digital, las agencias se convierten en lo que el artista Julian Schnabel llama «turista». Los turistas, describe Williams (2014: 12), pueden visitar un lugar, pero no llegan a conocer muy bien el territorio: el turista cava muchos agujeros poco profundos, mientras que el experto cava solo unos pocos muy profundos: «Jordan, en el baloncesto, era un experto y se convirtió en el mejor jugador de todos los tiempos; sin embargo, en el béisbol y el golf, fue un turista».

Como afirma McLraith (2002), las agencias de publicidad, además de desarrollar grandes ideas de comunicación, se verán inmersos en nuevos retos: la capacidad de ayudar a los clientes a innovar sus productos, precios, distribución y cultura corporativa poniendo en el centro a sus consumidores. En la cultura digital, las marcas van a tratar de asegurar lo bien conectados que están con sus públicos y lo bien que conecten a la audiencia consigo y entre ellos mismos.

5.2. De la agencia publicitaria a la agencia *conectada*

Como se ha señalado, la publicidad tradicional ya no cumple con su cometido porque la agencia tradicional gira en torno al modelo de mensaje masificado (Kemp y Kim, 2008). Y este modelo publicitario, ante los ojos del consumidor actual, produce irrelevancia, interrupción y ruido. El problema radica en que muchos profesionales del sector siguen estancados en una planificación de cam-

pañías tradicional: hay que comprar muchos espacios publicitarios para alcanzar una gran cobertura, hay que situar el anuncio en un lugar donde es imposible verlo y hay que bombardear el mensaje con la mayor frecuencia posible (Segarra, 2009; Solana, 2010). Pero es un error pensar que como esta forma de dirigirse a la audiencia ha funcionado en el pasado, seguirá prevaleciendo en el futuro. Por contra, los consumidores no quieren estar expuestos a mensajes masificados sino que prefieren ser ellos quienes elijan con qué mensaje interactuar.

Kemp y Kim (2008) sugieren que las agencias de publicidad centran sus talentos, recursos y procesos de la agencia en generar campañas publicitarias que conlleven una audiencia numerosa y grandes presupuestos, cuando para salir adelante, las agencias primero tendrían que hacer frente a la integración digital. La raíz de las dificultades para lograr esa integración está en la organización de la agencia en torno a un conjunto de habilidades, y no en torno a las verdaderas necesidades de los clientes y los consumidores.

Para Sheehan y Morrison (2009), los profesionales del ámbito publicitario, para seguir siendo relevantes, deben reconocer el papel que desempeña esa cultura de confluencia en su trabajo. La confluencia, definen los investigadores, es el lugar donde las cosas se mezclan o fluyen juntas, donde lo obsoleto es cortado de cuajo para que sobresalga lo esencial. Si se traslada esta definición al contexto publicitario, viene a indicar que las agencias tienen que ajustar sus métodos tradicionales de trabajo y adaptarse a la nueva realidad de contenido interactivo.

La publicidad normalmente se ha producido dentro de un proceso cerrado que los autores denominan caja negra (*black box*). Sin embargo, el auge de las redes sociales –por ejemplo– sugiere que este modelo se ha quedado desfasado, y que una nueva cultura debe ser adoptada por la industria. Las agencias que sigan manteniendo una estructura cerrada y anticuada están más limitadas para crear mensajes que realmente conecten con los consumidores. Esto no significa que la cultura de la confluencia suponga el final de la publicidad tradicional, ya que los medios *above the line* siguen siendo importantes para generar imagen de marca, etc., pero se hace necesario que ese modo de comunicación se integre en el nuevo contexto de confluencia.

Sheehan y Morrison (2009) identifican tres características esenciales de la cultura de la confluencia: 1) participación digital y multiplataforma, 2) *storytelling* y narrativa de las marcas; y 3) proclividad a la remediación y bricolaje en la producción de ideas. Estas características permiten el desarrollo de muchos más mensajes, que se cuenten más historias, y que los usuarios puedan involucrarse en mucho mayor grado con las marcas.

Las agencias, al participar en la cultura de la confluencia, reconocen que necesitan interactuar con los consumidores, aprender lo que los clientes quieren saber, y también aprender el uso que quieren dar a los mensajes. De esta manera pueden mantener cierto control sobre los mensajes y crear comunidades que les sirvan de termómetro para medir el grado de satisfacción que tienen los consumi-

dores con la marca. Las agencias capaces de hacer eso serán las *agencias conectadas*, encargadas de nutrir las conexiones entre los consumidores y las marcas.

6. Conclusiones

Tras la revisión de las principales revistas científicas españolas y extranjeras, se puede constatar que no existen estudios que se hayan concentrado en investigar los cambios que se han producido en los procesos y estructuras de trabajo dentro de las agencias publicitarias (Sasser, Scott y Kilgour, 2013). El escaso interés sobre los cambios de las agencias es un hecho que Fajukla y Roca (2000) hace diez años ya concluyeron: «El análisis de la estructura de las agencias de publicidad y de su evolución es un tema tan apasionante como ignorado».

En esta revisión, se ha señalado que mientras las agencias tradicionales sufren para reinventarse a sí mismas, las nuevas agencias digitales han adaptado nuevas formas de trabajar. Así lo atestiguan Mallia y Windels (2011) cuya principal conclusión fue que las agencias puramente digitales tienen unos procesos de trabajo creativo diferentes a las agencias tradicionales. Según estos investigadores, las agencias digitales fomentan el valor de la diversidad para incrementar la creatividad del equipo. Este tipo de agencias dejan atrás la estructura en torno a la pareja creativa e incorporan equipos de proyectos mucho más numerosos y con unas habilidades y conocimientos más diversos. En segundo lugar, las agencias digitales impulsan una cultura colaborativa en sus equipos de trabajo. La intención es salirse de la cultura competitiva individualista de las agencias tradicionales, donde abundan los grandes egos creativos, para abrazar una cultura más cooperativa.

Por otro lado, para Fajukla y Roca (2000) las agencias capaces de sobrevivir en un nuevo entorno tan competitivo son aquellas «capaces de invertir a largo plazo en el cliente, educándolo en el medio y guiándolo a través de la consultoría estratégica».

Lo que parece definitivo es que la academia no advierte que la investigación sobre los nuevos modelos de agencia y evolución de los ya existentes sea un aspecto relevante en los estudios científicos de publicidad. Por tanto, y según nuestra percepción, la respuesta a esta realidad se está debatiendo en las publicaciones de corte más profesional como Admap y, por supuesto, en las respuestas que las agencias están llevando a cabo. Así, algunas empresas de corte más tradicional siguen explorando la conexión entre sus estructuras y culturas de trabajo con otros modelos más innovadores y revolucionarios. La agencia francesa, BETC ha puesto en marcha una nueva división de consultoría llamada Start UpLab que trabaja con emprendedores y empresas de nueva creación para ayudarlos a salir hacia adelante. De este modo pueden experimentar con un tipo de cliente con una alta visión innovadora y mejorar las propias habilidades de la agencia e intentar ser más ágiles.

Wieden+Kennedy, a través de su Portland Incubator Experiment (PIE), hace algo parecido que la agencia francesa. La idea es ayudar a las *startups* a construir sus marcas y contar sus historias. Para la agencia norteamericana es una forma de experimentar e innovar con estas empresas, buscar nuevos modos de comunicar y eliminar los antiguos modelos de negocio. El objetivo de Wieden+Kennedy es despertar «despiadadamente la curiosidad, aprender sin descanso» para «reinventar el negocio de la comunicación persuasiva en la era conectada» (Admap: 2013: 19).

Referencias

Libros:

- Ahmed, Ajaz and Olander, Stefan (2012). *Velocity*. London: Vermilion.
- Arens, William F.; Schaefer, David H. (2007). *Essentials of contemporary advertising*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Cappo, Joe (2005). *The Future of Advertising: New Media, New Clients, New Consumers in the Post-Television Age*. New York: McGraw-Hill.
- Dans, Enrique (2010). *Todo va a cambiar. Tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer*. Barcelona: Planeta.
- Fox, Stephen (1984). *The Mirror Markers. A History of American Advertising and its Creators*. New York: William Morrow.
- García, César (2007). *El libro de Bob*. Madrid: Bob.
- Iezzi, Teresa (2010). *The idea writers*. New York: Palgrave Macmillan.
- Jenkins, Henry (2006): *Convergence Culture*. Nueva York: NYU Press.
- Kesselskramer (2012). *Advertising for people who don't like Advertising*. London: Laurence King Publishing.
- Segarra, Toni (2009). *Desde el otro lado del escaparate*. Madrid: Espasa Calpe.
- Solana, Daniel (2010). *Postpublicidad*. Barcelona: Doubleday.
- Tungate, Mark (2007): *Adland: A global history of advertising*. London: Kogan Page.

Capítulos de libro:

- Hull, Janet (2009). Conclusion: the future of advertising and advertising agencies. En: Powell, Helen; Hardy, Jonathan; Hawkin, Sarah y Macrury, Iain (eds.): *The advertising handbook*. London: Routledge.

Artículos:

Admap (2013). Learn to innovate from start-ups. En: *Admap*, January. London: Warc, 16-19.

Anuncios (2014). Informe Agencias. En: *Anuncios*, 17 de marzo. Madrid: Publicaciones Profesionales, 28-31.

De Assis, Juliana (2014). Publicidad y Branded Entertainment: interactividad y otros códigos de entretenimiento. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n^o7. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 87-106. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.7.6.6>.

Deuze, Mark (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. En: *Information Society*, vol. 22, n^o 2. London: Taylor & Francis, 63-75. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01972240600567170>.

Fernández Cavia, José y Sánchez Blanco, Cristina (2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. En: *Zer*, vol. 32, n^o 17. Lejona: Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco, 51-71.

Harris, Judy y Taylor, Kimberly A. (2013). The Case for Greater Agency Involvement in Strategic Partnerships. En: *Journal of Advertising Research*, vol. 43 n^o 4, London: Warc, 346-352. DOI: [10.1017/S0021849903030435](https://doi.org/10.1017/S0021849903030435).

Henthorne, Tony L., LaTour, Michael S. y Loraas, Tina (1998). Publication Productivity in the Three Leading U.S. Advertising Journals: 1989 Through 1996. En: *Journal of Advertising*, vol. 27 n^o 2. London: Routledge, 53-63. DOI: [10.1080/00913367.1998.10673552](https://doi.org/10.1080/00913367.1998.10673552).

Leckenby, John D. y Li, Hairong (2000). Why we need the Journal of Interactive Advertising. En: *Journal of Interactive Advertising*, vol. 1, n^o 1. Kentucky: Routledge, 1-3.

Mailla, Karen L. y Windels, Kasy (2011). Will Changing Media Change the World? An Exploratory Investigation of the Impact of Digital Advertising on Opportunities for Creative Women. En: *Journal of Interactive Advertising*, vol. 11, n^o 2. Kentucky: Routledge, 30-44. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/15252019.2011.10722183>.

Pérez Latre, Francisco Javier (2007). The paradigm shift in advertising and its meaning for advertising-supported media. En: *Journal of Media Business Studies*, vol. 4, n^o 1. Jönköping: Jönköping University, 41-49.

Sasser, Sheila y Koslow, Scott (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity. Engaging an Imaginative «3Ps» Research Agenda. En: *Journal of Advertising*,

vol. 37, n° 4, pp. London: Routledge, 5-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.2753/JOA0091-3367370401>.

Sasser, Sheila; Scott, Koslow y Kilgour, Mark (2013). Matching Creative Agencies With Results-Driven Marketers. En: *Journal of Advertising Research*, vol. 53, n° 3, Abingdon: Warc, 297-312. DOI: 10.2501/JAR-53-3-297-312.

Sharp, Byron y Wind, Yoram. (2009). Today's advertising laws: will they survive the digital revolution? En: *Journal of Advertising Research*, vol. 49, n° 2. Abingdon: Warc, 120-126. DOI: <http://dx.doi.org/10.2501/S002184990909014X>.

Williams, Tim (2014). Full service is no service. En *Admap*, March. London: Warc, 10-12.

Documentos electrónicos:

Bourne, Tim (2014). 5 ways agencies can be more entrepreneurially focused. Disponible en: <http://www.campaignlive.co.uk/news/1309411/5-ways-agencies-entrepreneurially-focused/?DCMP=ILC-SEARCH> (fecha de consulta: 29/08/2014).

Fajukla Payet, Anna y Roca, David (2000). El papel del publicitario ante un nuevo contexto tecnológico. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 30. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yen/141vadaavid.html> (fecha de consulta: 29/08/2014).

Kaufmann Argueta, Jürg (2014). De la publicidad tradicional a la publicidad digital. Desafíos para agencias y profesionales. Disponible en: <http://www.foro2014.com/wp-content/uploads/2014/02/41.-Kaufmann-Argueta.pdf> (fecha de consulta: 13/05/2014).

Kemp, Mary Beth y Kim, Peter (2008). The Connected Agency, Marketers: Partner with an agency that listens instead of shouts. En: *Forrester Research Inc.*, February 8. Cambridge: Forrester Research. Disponible en: <http://www.forrester.com/The+Connected+Agency/fulltext/-/E-RES43875?docid=43875> (fecha de consulta: 20/08/2014).

McIlraith, Shaun (2002). A new creative revolution. En: *Admap*, n° 431. London: Warc. Disponible en: <http://www.warc.com> (fecha de consulta: 23/06/2014).

Sheehan, Kim Bartel y Morrison, Deborah (2009). Beyond convergence: Confluence culture and the role of the advertising agency in a changing world. En: *First Monday*, Vol. 14, n° 3. Chicago: University of Illinois. Disponible en: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/2239/2121> (fecha de consulta: 15/05/2013).

Referencia de este artículo

Del Río Pérez, Jorge y Kaufmann, Jürg (2014). Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura de la era digital. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº8. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 57-71. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.5>.

