

## **La indústria de la publicitat**

**Núria Puig i Borràs**

Departament de Filologia i Comunicació  
(Universitat de Girona)

**Laura Bergés Saura**

Departament de Filologia Catalana i Comunicació  
(Universitat de Lleida)

La indústria publicitària a Catalunya viu en constant renovació per trobar la millor manera de posar en contacte els anunciants amb el públics, en un context de canvi de les formes de producció i de consum dels mitjans de comunicació i dels continguts audiovisuals. Tots els agents implicats en la comunicació publicitària s'han vist sotmesos a modificacions profundes en les seves funcions i característiques, fins al punt que els receptors s'han convertit en productors i difusors dels missatges, i han adquirit un paper actiu com a individus i un poder creixent com a comunitat. En aquest bienni 2013–2014, a Catalunya emergeixen amb força i es consoliden activitats i empreses relacionades amb la publicitat digital, la compra programàtica i la compra en temps real (RTB). El 2014 és destacable la xifra d'ocupació de les empreses de publicitat i estudis de mercat, que trenca la tendència negativa amb un índex de variació positiu per primer cop en els darrers anys.

PUIG I BORRÀS, Núria; BERGÉS SAURA, Laura (2015): "La indústria de la publicitat", a CIVIL I SERRA, Marta; CORBELLA CORDOMÍ, Joan M.; FERRÉ PAVIA, Carme; SABATÉ I SALAZAR, Joan, eds: *Informe de la comunicació a Catalunya 2013–2014*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Col·lecció Lexikon Informes, 4, pàgs. 225–240. e-Pub gratuït a <http://dogc.gencat.cat/web/.content/Publicacions/docs/InformeDeLaComunicacioACatalunya13-14.epub>

**La digitalització  
ens proporciona  
més dispositius  
per poder  
consumir  
continguts i,  
per tant, més  
plataformes  
publicitàries, que  
han fet revisar  
els formats i  
les formes de  
comercialització  
dels espais i dels  
temps publicitaris**



## **1. Introducció. La indústria publicitària després de dues dècades de digitalització<sup>1</sup>**

El 2014 es complien dues dècades de l'anunci de les infraestructures globals de la informació (IGI) per part d'Albert Gore a la conferència de la Unió Internacional de Telecomunicacions (UIT) que va tenir lloc a Buenos Aires. La tecnologia digital ha permès la convergència de les indústries de la informàtica, de les telecomunicacions i dels continguts i això ha suposat tot un seguit de canvis que han afectat moltes activitats de les economies dels països industrialitzats, en general, i les indústries de la comunicació, en particular. En aquest context, després de vint anys de transformacions provocades per les tecnologies digitals, la publicitat ha experimentat canvis que afecten els agents ja existents —agències de publicitat o mitjans de comunicació convencionals— i que han fet aparèixer nous actors —mitjans de comunicació digitals, xarxes socials, empreses TIC— i nous conceptes relacionats amb els nous dispositius, els nous formats i les noves maneres de mesurar i comercialitzar els espais publicitaris.

La digitalització ens proporciona més dispositius mitjançant els quals poder consumir continguts i, per tant, més plataformes publicitàries, plataformes que han fet revisar els formats i les formes de comercialització dels espais i dels temps publicitaris. Els criteris d'efectivitat publicitària s'estan redefinint tenint en compte que cadascun dels elements presents en el procés de comunicació està adquirint noves característiques i noves funcions, com ara el fet que el receptor tingui un paper més actiu, ja sigui redifonent o fins i tot produint continguts.

En aquest capítol, dedicat a la indústria publicitària a Catalunya, ens apropem a les modificacions del mercat i de la comunicació que estan afectant la publicitat durant el bienni 2013–2014 mitjançant la lectura de dades sobre consum de mitjans de comunicació i plataformes de difusió, apunts sobre els hàbits de consum que estan configurant un nou perfil d'usuari —un usuari bàsicament “mobilitzat”— i una mirada sobre les indústries de la publicitat i de la comercialització dels espais publicitaris, que s'estan adaptant a un panorama en constant evolució que s'esdevé, a més, en un context de crisi econòmica. Les principals fonts utilitzades han estat, d'una banda, les que ens proporcionen informació sobre l'estructura empresarial i l'ocupació per sectors, com ara l'Institut Nacional d'Estadística o la base de dades Sabi, i d'altra banda, aquelles que ens ofereixen dades més concretes sobre l'activitat publicitària, com ara els estudis elaborats per Interactive Advertisig Bureau (IAB) o els més específics sobre agències de publicitat i de mitjans d'InfoAdex. Completem aquesta mirada sobre la publicitat mitjançant revistes especialitzades, com *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, o més acadèmiques, com *Communication Papers*.

Al llarg d'aquest bienni han aparegut nous actors en el mercat de la publicitat, com ara les empreses dedicades a la compra en temps real (*real time bidding* o RTB), que proporcionen un punt de trobada entre anunciants i agències i editors i xarxes d'anuncis, o les empreses TIC d'anàlisi de dades de consumidors en espais digitals. L'estructura

1. Aquest text s'ha elaborat en el marc del Grup Internacional d'Estudis sobre Comunicació i Cultura (InCom-UAB), reconegut com a grup de recerca consolidat per la Generalitat de Catalunya per al període 2014–2016 (referència 2014 SGR 1594).

del mercat de la publicitat a Catalunya compta amb una presència important d'empreses transnacionals, però no hem d'oblidar una munió de petites empreses i de professionals que acaben de configurar el dibuix d'aquest mercat en constant moviment, on ser petit i flexible és, de vegades, un avantatge competitiu. Així, més del 80% de les empreses dedicades a la publicitat a Catalunya tenen cinc treballadors o menys. A l'extrem oposat trobem les agències de publicitat i de mitjans catalanes integrades en grans grups publicitaris internacionals. D'altra banda, cal destacar que la indústria publicitària de Catalunya presenta una clara concentració geogràfica a la província de Barcelona.

En l'anterior *Informe de la comunicació a Catalunya*, en el capítol dedicat a la publicitat, podem llegir que en el bienni 2011–2012 i, de fet, sense interrupció des d'abans de l'esclat de la crisi el 2007 als Estats Units, s'han succeït operacions encarades tant al mercat domèstic com als mercats globals on actuen els principals anunciants. En un estudi sobre el nou ecosistema dels mitjans de comunicació socials promogut per la mateixa indústria de la publicitat digital (THE JORDAN EDMISTON GROUP; IAB, 2012) es recullen nombroses operacions d'adquisició protagonitzades per empreses TIC del segment de les xarxes socials —principalment Facebook, però també Twitter o LinkedIn— i de la creació de programari i sistemes operatius —com Google, IBM, Salesforce o Adobe—. Aquestes operacions reforcen les línies de negoci de les companyies TIC en el camp de la publicitat digital, on tenen una importància especial les activitats de recollida i tractament de dades dels usuaris i mercats extrems de les xarxes digitals (BERGÉS, SABATER, 2013: 93). En aquest bienni 2013–2014, les adquisicions i les fusions entre grans empreses publicitàries s'han continuat produint amb la intenció de fer front als canvis del mercat i, en alguns casos, de sumar noves eines tecnològiques, com ara programes d'optimització natural (*search engine optimization* o SEO).

**L'estructura del mercat de la publicitat a Catalunya compta amb una presència important d'empreses transnacionals i una munió de petites empreses i de professionals que acaben de configurar el dibuix d'aquest mercat en constant moviment**



## 2. Empreses i ocupació a la indústria publicitària

### 2.1. Les empreses a la indústria publicitària

El repartiment de les empreses relacionades amb la publicitat en el conjunt de Catalunya presenta una clara concentració geogràfica a la província de Barcelona, amb un 90,5% de les empreses, mentre que a Girona n'hi trobem un 4,0%, a Tarragona, un 3,6%, i a Lleida, un 1,9% (vegeu la taula 1). El total d'empreses actives a Catalunya el desembre de 2014 inscrites sota l'epígraf "Publicitat i estudis de mercat" ascendia a 2.218, de les quals 2.007 s'ubicaven a la província de Barcelona.

**Taula 1. Nombre d'empreses de publicitat actives a Catalunya (desembre de 2014)**

Tipologia d'empreses (CNAE)	Catalunya	Barcelona	Girona	Lleida	Tarragona
Publicitat	1.832	1.646	74	40	72
Estudis de mercat i enquestes d'opinió	386	361	14	3	8
<b>Publicitat i estudis de mercat (en xifres absolutes)</b>	<b>2.218</b>	<b>2.007</b>	<b>88</b>	<b>43</b>	<b>80</b>
<b>Publicitat i estudis de mercat (en percentatge)</b>	<b>100,0%</b>	<b>90,5%</b>	<b>4,0%</b>	<b>1,9%</b>	<b>3,6%</b>

Font: elaboració pròpia amb dades de SABI (2015) segons classificació nacional d'activitats econòmiques (CNAE 2009).

La divisió “Publicitat i estudis de mercat” de la CNAE 2009 inclou les empreses que creen campanyes publicitàries i insereixen anuncis a revistes, diaris, ràdio, televisió i altres mitjans, així com les que dissenyen estructures i llocs d'exposició publicitària. Aquesta classificació se subdivideix en les classes de “Publicitat” i d’“Estudis de mercat i enquestes d'opinió”. Un 17% de les empreses que formen part de la divisió “Publicitat i estudis de mercat” —386 empreses en nombres absoluts— es dediquen als estudis de mercat i enquestes d'opinió. La majoria d'elles també estan ubicades a la província de Barcelona.

Els serveis de representació de mitjans de comunicació de la CNAE 2009 inclou la venda o revenda d'espais publicitaris en els mitjans de comunicació. Així, se situarien en aquest apartat les agències de mitjans. A Catalunya, a desembre de 2014, trobem 126 empreses inscrites en aquest apartat de l'activitat empresarial, de les quals 111 es troben a Barcelona, 7 a Girona, 3 a Lleida i 5 a Tarragona.

## **2.2. L'ocupació a les empreses de publicitat. Indicadors d'activitat del sector serveis**

Segons els indicadors d'activitat del sector serveis de l'Institut Nacional d'Estadística, el 2014 l'ocupació de les empreses de publicitat i estudis de mercat augmenta un 3%, cosa que trenca la tendència negativa dels darrers anys a Espanya (vegeu la taula 2). En aquest sentit, el 2013 ha estat un any de manteniment de les xifres de 2012, situades a la banda dels creixements negatius, mentre que el 2014 ha suposat una lleugera recuperació ja a partir de començament d'any, tot i que no és fins al juliol que s'assoleixen creixements positius que es mantenen la resta de l'any (Base de dades INE).

La publicitat necessita equips interdisciplinaris i empreses diverses amb activitats relacionades amb la ideació, la producció i la difusió dels missatges, i, amb la convergència tecnològica, incorpora també les telecomunicacions i la informàtica. A la taula 2 es detalla també l'índex d'ocupació d'algunes de les empreses relacionades amb la publicitat.

El 2014 s'inverteix la tendència negativa pel que fa a les dades d'ocupació de les empreses dedicades a activitats relacionades amb la publicitat. Entre aquestes, l'evolució més positiva la trobem precisament en el segment d'empreses de publicitat i estudis de mercat, que havien tingut una evolució negativa constant des de 2008 (amb un -8,2%) fins a 2013 (amb un -3,9%), i que el 2014 augmenten el nivell d'ocupació en un 3%. També confirmen aquest canvi en positiu les empreses d'informació i de comunicacions, amb una variació de l'1,2%; i les activitats cinematogràfiques, de vídeo i de programes de televisió, gravació de so i edició musical, amb un 0,6% el 2014 contra el -7,3% de 2013. El 2013, totes les activitats analitzades a la taula 2 havien perdut ocupació, mentre que el 2014, cinc de les vuit tipologies d'empreses analitzades enceten números positius (vegeu la taula 2). Caldrà veure si aquestes dades es converteixen en una tendència clara al llarg de 2015.

**Taula 2. Indicadors d'activitat de les empreses del sector serveis, a partir de l'índex d'ocupació, en percentatge de variació anual, a Espanya (2006–2014)**

Indicadors d'activitat de les empreses. Índex d'ocupació	Desembre 2006	Desembre 2007	Desembre 2008	Desembre 2009	Desembre 2010	Desembre 2011	Desembre 2012	Desembre 2013	Novembre 2014
Informació i comunicacions	2,2	2,2	0,7	-4,6	-0,2	-1,2	-3,8	-1,9	1,2
Edició	0,4	0,8	-0,7	-7,5	-4,4	-5,1	-7,6	-4,0	0,1
Activitats cinematogràfiques, de vídeo i de programes de televisió, enregistrament de so i edició musical	-2,0	1,9	-5,9	-5,5	-1,3	-6,9	-12,7	-7,3	0,6
Activitats de programació i emissió de ràdio i televisió	1,4	0,4	-0,5	-2,1	-0,2	-0,4	-8,0	-2,7	-0,2
Telecomunicacions	-2,3	-2,8	-2,5	-1,4	-0,5	-3,3	-6,2	-3,9	-1,1
Programació, consultoria i altres activitats relacionades amb la informàtica	6,0	4,9	3,5	-5,3	1,3	1,4	-0,5	-0,2	2,5
Serveis d'informació	1,8	3,3	4,4	-1,3	1,7	-0,6	-2,7	-3,1	-0,7
Publicitat i estudis de mercat	3,4	1,5	-8,2	-9,3	-2,2	-3,1	-4,2	-3,9	3,0

Nota: l'any de referència per calcular el percentatge de variació és el 2010.

Font: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE).

A la taula 3 veiem les empreses classificades per nombre de treballadors. En la publicitat, com en altres àrees de l'activitat econòmica a Catalunya, predominen les empreses amb un nombre petit d'empleats. El desembre de 2014, un 80,74% de les empreses comptabilitzades a tot Catalunya només tenen entre un i cinc treballadors, el 19% restant es reparteix amb un 11,93% per a les empreses situades en l'interval de 6 a 11 treballadors, mentre que cap dels intervals superiors no arriba al 4% del total. Hi ha, doncs, una gran quantitat de petites empreses que, sumades, són molt significatives i ens donen una idea de l'estructura del mercat més enllà dels grans conglomerats d'agències transnacionals amb presència arreu del món. Si observem aquestes dades en nombres absoluts veiem que 1.455 empreses de les 1.802 analitzades per elaborar aquesta taula són empreses que només tenen entre un i cinc treballadors.

**Taula 3. Empreses de publicitat i estudis de mercat, per nombre de treballadors, a Catalunya (desembre de 2014)**

Nombre de treballadors	Empreses	Percentatge d'empreses
1-5	1.455	80,74%
6-11	215	11,93%
16-20	36	1,99%
21-50	67	3,71%
51-100	12	0,66%
101-200	9	0,49%
201-1.000	8	0,44%
<b>Total d'empreses analitzades</b>	<b>1.802</b>	<b>100,00%</b>

Font: elaboració pròpia amb dades de SABI (2015) segons classificació nacional d'activitats econòmiques (CNAE 2009).

### 3. Agències de publicitat, agències de mitjans i marques

En contrast amb l'atomització que afecta el segment de les agències de publicitat i els estudis de mercat, les activitats de comercialització d'espais publicitaris es caracteritzen per un elevat índex de concentració. La inversió en publicitat gestionada per les agències de mitjans controlades per l'*Estudio InfoAdex de agencias de publicidad y agencias de medios en España 2014* va ser de 2.540,5 milions d'euros el 2013. Segons aquest mateix estudi, això suposa un 70,7% de la inversió publicitària en mitjans convencionals. Com es pot veure a la taula 4, les agències multinacionals de mitjans ocupen una posició predominant en el mercat espanyol, on les 5 primeres concentren el 60% del total de la inversió controlada per InfoAdex, i les 10 primeres, més del 80%.

**Taula 4. Inversió publicitària i agències de mitjans a Espanya (2013)**

Agències de mitjans	Inversió (en euros)	Inversió (en percentatge)
Havas Media	562.363.692	22,1%
Optimedia	278.429.164	11,0%
Zenith	235.738.793	9,3%
OMD	231.209.739	9,1%
Mediacom Iberia	215.310.467	8,5%
Arena Media Communications	202.245.552	8,0%
Ymedia	159.664.732	6,3%
Starcom	153.610.027	6,0%
Maxus	82.246.178	3,2%
Equimedia	77.635.575	3,1%
Universal McCann	63.704.393	2,5%
Veritas	54.030.476	2,1%
Focus Media	40.954.186	1,6%
Initiative	44.025.918	1,7%
PHD	22.790.611	0,9%
Serendipia	22.262.862	0,9%
Dataplanning	18.031.928	0,7%
Alma Media	10.275.999	0,4%
EMV.dos	8.797.390	0,3%
Mediasapiens	4.277.897	0,2%
<b>Total</b>	<b>2.540.511.285</b>	<b>100,0%</b>

Font: INFOADEX (2014).

L'estudi d'InfoAdex 2014 ens proporciona informació sobre la concentració geogràfica de l'activitat publicitària de les marques per comunitats autònomes. L'estudi es basa en la localització de les seus de les empreses d'aquestes marques. El 2013 les marques amb més volum d'inversió publicitària en mitjans convencionals se situen a Madrid (57,2%) i a Catalunya (21,4%), mentre que a la resta de comunitats només es decideix el 12,3% de la inversió publicitària en mitjans convencionals malgrat tenir un 38,8% de les marques controlades per l'estudi d'InfoAdex. Cal dir també que un 7,0% de la inversió publicitària de les marques en mitjans convencionals no ha estat assignada a cap comunitat autònoma;<sup>2</sup> això correspon a un 21%

2. El 2,1% restant per arribar al 100% correspon a inversions procedents de l'àmbit internacional.

del total de marques controlades. El 2013, la inversió de les marques en mitjans convencionals a Catalunya ha estat de 768.506.347 euros, un 21,4% del total de la inversió analitzada en aquest estudi, i correspon a 7.205 marques, un 15,9% de les marques, mentre que Madrid, amb només el 17,7% de marques, acapara el 57,2% de la inversió (INFOADEX, 2014).

Una part considerable de la inversió publicitària en mitjans convencionals passa per les agències de publicitat. Les principals agències que operen en el conjunt d'Espanya varen gestionar el 2013 una inversió publicitària en mitjans convencionals de 1.967,8 milions d'euros. Aquesta xifra suposa el 54,7% de la inversió publicitària controlada en mitjans convencionals el 2013 a Espanya. Com podem observar a la taula 5, un 71,3% de la inversió gestionada el 2013 correspon a les 10 primeres agències, encapçalades per McCann, Ogilvy & Mather i Young & Rubicam. La major part d'aquestes 10 primeres agències estan presents de manera simultània a Madrid i Barcelona, tret de Sra. Rushmore i Leo Burnett, amb seu només a Madrid (INFOADEX, 2014).

**Les principals agències que operen en el conjunt d'Espanya varen gestionar el 2013 una inversió publicitària en mitjans convencionals de 1.967,8 milions d'euros**



**Taula 5. Inversió gestionada per agències de publicitat, en milions d'euros, a Espanya (2013)**

Agències de publicitats	Inversió gestionada (en milions d'euros)	Inversió gestionada (en percentatge)
McCann	226,9	11,53%
Ogilvy & Mather	165,0	8,38%
Young & Rubicam España	155,0	7,88%
DDB	143,1	7,27%
TBWA	141,7	7,20%
Grey	140,0	7,11%
Havas Worldwide Spain	137,5	6,99%
Sra. Rushmore	102,9	5,23%
JWT Spain	101,7	5,17%
Leo Burnett	88,7	4,51%
Publicis España	87,9	4,47%
Contrapunto BBDO	80,3	4,08%
Del Campo Saatchi & Saatchi	63,7	3,24%
SCPF	62,9	3,20%
Pavlov	58,0	2,95%
Arnold Madrid	29,7	1,51%
China	28,3	1,44%
Barbara & Co.	27,6	1,40%
Tiempo BBDO	25,9	1,32%
Igriega	22,9	1,16%
Darwin & Co.	21,8	1,11%
Proximity Barcelona	18,9	0,96%
Proximity Madrid	16,2	0,82%
&Rosàs	9,3	0,47%
BCN	4,2	0,21%
DEC	3,9	0,20%
Ricardo Pérez Asociados	3,5	0,18%
Cuestión	0,2	0,01%
Carlitos y Patricia	0,1	0,00%
ARPA As	0,0	0,00%
<b>Total</b>	<b>1.967,8</b>	<b>100,00%</b>

Font: INFOADEX (2014).

**L'aparició de sistemes automatitzats que posen en relació l'oferta i la demanda d'espais publicitaris, de vegades en temps real, ha suposat la irrupció de nous actors en l'escena publicitària**



#### **4. La digitalització i la reestructuració de l'activitat publicitària: nous actors i més concentració empresarial**

El procés de digitalització ha comportat l'aparició i creixement de nous suports publicitaris, com els cercadors, els webs o la telefonia mòbil, que entren en competència amb els suports més tradicionals i que reforcen el pes dels suports no convencionals en el mix de mitjans dels anunciant. El 2013, a tot Espanya la inversió publicitària en mitjans no convencionals —on destaca el pes de les publitrameses personalitzades i el màrqueting telefònic— va suposar un 59,3% de la inversió total en mitjans. Al mateix temps, internet va ser l'únic mitjà amb un creixement positiu, de l'1,8%. Segons IAB Spain (2014a), la xifra d'inversió en publicitat digital a Espanya va ser de 832,5 milions d'euros el 2013. Aquesta xifra aglutina internet, mòbil i cartelleria electrònica o *digital signage*.<sup>3</sup> Un 40% és de compra de publicitat gràfica o *display*<sup>4</sup> (332,2 milions d'euros) i un 60% (500,3 milions d'euros) correspon a *search*, és a dir, a cercadors. Pel que fa al mòbil, la inversió s'ha incrementat en un 50%. Dels 39,9 milions d'euros invertits en publicitat mòbil, un 70% ha estat en publicitat gràfica, i un 30%, en cercadors. La inversió corresponent a cartelleria electrònica va ser de 6,1 milions d'euros.

Les xifres d'inversió en publicitat digital a Europa ens mostren que la inversió efectuada a Espanya és encara lluny de la dels Estats Units (6.224,4 milions en cercadors i 5.923,6 milions en gràfica), Alemanya (1.279 milions en cercadors i 2.334 milions en gràfica), el Regne Unit (2.158,8 milions en cercadors i 1.421,7 milions en gràfica) o França (1.671 milions en cercadors i 640 milions en gràfica). En tot cas, però, és una xifra que no deixa de créixer i que mina la posició dels mitjans de comunicació en el mercat publicitari.

Però més enllà de l'increment dels suports o pantalles publicitàries i de la inversió, la digitalització ha comportat canvis estructurals, tant en les formes de comercialització de la publicitat com en les possibilitats d'estudi de mercat o en el tipus d'actors que participen de l'activitat publicitària. Les xarxes digitals obren noves possibilitats de gestionar grans quantitats de dades sobre usuaris i hàbits de consum, o de distribuir publicitat entre diferents públics arreu del món, fets que han accelerat la quantitat i freqüència de les transaccions publicitàries.

L'aparició de sistemes automatitzats que posen en relació l'oferta i la demanda d'espais publicitaris, de vegades en temps real, ha suposat la irrupció de nous actors en l'escena publicitària. Des de 2008, apareixen una sèrie de tecnologies que permeten posar en contacte compradors i venedors d'espais publicitaris digitals en temps real. La compra programàtica confia a les màquines (programes) aquesta tasca de planificació. Alhora, apareixen també sistemes de mesura de l'eficàcia i es redefeixen els criteris de remuneració en la compravenda d'aquests espais.

Interactive Advertising Bureau (IAB) ha establert des de 2003 una estandardització dels formats digitals que ha de permetre optimitzar la comercialització i la mesura de l'eficàcia de la publicitat en suports digitals. El 2014 va publicar un llibre blanc sobre compra programàtica on

3. La cartelleria electrònica (en anglès, *digital signage*) és l'evolució de la publicitat exterior i de la publicitat en el punt de venda utilitzant dispositius d'emissió de continguts digitals com ara pantalles, projectors, tòtems o plafons tàctils.

4. Dins de la categoria de publicitat gràfica o *display* es comptabilitzen tots els anuncis a internet que no siguin a buscadors, és a dir, anuncis a webs, bàners i fòrums.



defineix els diferents actors de les plataformes tecnològiques publicitàries (*supply-side platform* o SSP) i les xarxes publicitàries dirigides a l'agregació de la demanda de manera automatitzada, com ara les plataformes de compravenda (*ad exchanges*), les plataformes de demanda (*demand-side platform* o DSP) o les taules de negociació d'agències (*agency trading desks*). Es tracta d'organitzacions centralitzades basades en els serveis, que ofereixen plataformes de demanda i altres tecnologies de compra d'espais publicitaris a mitjans de comunicació digitals operant en nom dels clients (IAB, 2014b).

A més del model de compra en temps real o RTB (de l'anglès *real time bidding*), apareixen els proveïdors de dades (*data suppliers*) i les plataformes de gestió de dades (*data management platforms*). Els proveïdors de dades recullen, agreguen i processen dades amb capacitat per dirigir-les a les marques i a les seves accions de construcció de marca o de rendiment. Les plataformes de gestió de dades (DMP) apliquen tecnologies avançades i metodologies d'anàlisi que donen sentit a les dades massives.

El model de compra RTB és un model publicitari de compra en línia en temps real en ple creixement. Juntament amb la venda programàtica de publicitat, el *real time bidding* està experimentant un creixement important en la comercialització dels espais publicitaris digitals a tot Europa. Segons l'informe elaborat per Adform sobre les tendències de l'RTB a Europa, la despesa en publicitat programàtica té una tendència ascendent amb uns percentatges de creixement espectaculars, amb un creixement d'un 249% a tot Europa en els darrers dotze mesos (de juliol de 2013 a juny de 2014) (ADFORM, 2014). Aquest informe apunta com a indicador de maduresa de les plataformes d'intercanvi d'espais publicitaris (PMP) el fet que els costos per mil (CPM) segueixin una tendència estable amb un augment d'un 3% de 2013 a 2014.

Les característiques d'aquest nou escenari de publicitat digital es tradueixen en oportunitats per a les empreses més grans i en aliances i acords a llarg termini entre grans empreses d'activitats TIC, telecomunicacions i mitjans de comunicació. En aquestes activitats hi tenen una posició destacada les grans companyies TIC i de telecomunicacions hegemòniques a les xarxes (internet i mòbils). Multinacionals com Google o Telefónica desbanquen els grans mitjans de comunicació com a punt de contacte amb els usuaris/consumidors, amb tecnologies que, a més, els permeten acumular informació d'alt valor afegit sobre aquests usuaris. Google compta amb un estol de productes relacionats amb la publicitat que li donen una posició de domini clar en el mercat mundial de la publicitat digital.<sup>5</sup> Amb Google AdWords i Google AdSense, per a la col·locació de publicitat al cercador i a llocs web respectivament, la publicitat geolocalitzada a Google Maps, DoubleClick per a la negociació de publicitat en temps real, Admob per a publicitat a aplicacions mòbils i Google Analytics per al seguiment de l'activitat dels usuaris, entre els serveis més destacats, el gegant d'internet acumula el 31% de la publicitat digital mundial (internet, tauletes, mòbils) i el 50% de la publicitat mòbil, uns percentatges que augmenten si només es tenen en compte els mercats dels Estats Units i Europa.<sup>6</sup>

En aquest sentit, Telefónica està fent passos per millorar la seva posició en el mercat de la publicitat digital mòbil, amb la creació, al 2014, d'Axonix, en aliança amb el fons d'inversió GSO Capital Partners, de Blackstone.<sup>7</sup>

**A més del model de compra en temps real o RTB (de l'anglès *real time bidding*), apareixen els proveïdors de dades (*data suppliers*) i les plataformes de gestió de dades (*data management platforms*)**



5. Vegeu <https://support.google.com>

6. EMARKETER (2014): "Microsoft to surpass Yahoo in global digital ad market share this year". *eMarketeer* [En línia]. 15 de juliol. [www.webcitation.org/6XytM5nsw](http://www.webcitation.org/6XytM5nsw)

7. STRATEGYANALYTICS (2014): "Telefonica creates Axonix for \$42.4 billion mobile advertising play". *StrategyAnalytics* [En línia]. 17 d'abril. [www.webcitation.org/6XytaXD7a](http://www.webcitation.org/6XytaXD7a); MILLÁN ALONSO, Santiago (2014): "Telefónica y Blackstone lanzan una plataforma de publicidad móvil". *CincoDias.com* [En línia]. 16 d'abril. [www.webcitation.org/6XytqZ5dD](http://www.webcitation.org/6XytqZ5dD)

L'operadora de telecomunicacions compta amb el valor afegit que li proporciona la informació que acumula sobre els usuaris per situar-se en el mercat de la publicitat programàtica per a mòbils, un dels mercats amb índexs d'expansió més elevats.

Operen també amb aquest model de comercialització publicitària empreses com Coguan, primer *ad exchange* en llengua espanyola amb un sistema de mercat web (*marketplace*) obert que facilita la compravenda automatitzada; Weborama, d'origen francès i amb filial a Espanya; Adnetik, un agregador de demanda RTB amb seu a Boston i oficines a Espanya des d'octubre de 2010, o Improve Digital, un agregador d'oferta RTB amb oficines a Madrid.

L'emergència de la publicitat digital ha portat també a una onada de fusions i adquisicions entre les grans agències de publicitat i els grups de comunicació que continua contribuint a la configuració d'un panorama de grans grups empresarials transnacionals molt concentrats que conviuen amb empreses més petites i especialitzades.

Així, per exemple, la companyia japonesa Denstu i la multinacional WPP, amb quarter general a Londres, han portat a terme inversions importants amb l'objectiu de crear xarxes mundials que puguin oferir un ampli espectre de serveis de màrqueting digital. El 2012, Denstu va arribar a un acord amb Aegis Group per adquirir Aegis com a peça clau de la seva renovació digital per poder ser més competitiva davant de gegants publicitaris com WPP, Publicis, Interpublic i Omnicom. La major fusió d'empreses es va produir el juliol de 2013, quan Publicis Groupe i Omnicom Group van anunciar un acord per fusionar les dues societats. Això representa més de 250 marques d'agència, entre les que es compten BBDO, Ketchum, Razorfish, DigitasLBi, Leo Burnett, Starcom MediaVest i Saatchi & Saatchi. També s'han produït adquisicions d'empreses que han suposat sumar noves eines de programari. Per exemple, el maig de 2013 RKG va adquirir Nine by Blue, la qual cosa li va proporcionar un programa de SEO.

Els grups de comunicació també reorganitzen les seves estructures per adaptar-se als canvis tecnològics i a la competència dels grans agents del món digital. Així, amb l'objectiu de donar resposta a les necessitats, demandes i oportunitats de l'aparició de les fórmules de publicitat multipantalla, l'abril de 2014 es va crear AtresmediaLab, resultat de la unió d'Atresmedia Publicidad i Atresmedia Digital. El mateix any, els grups editorials Vocento, Prisa, Unidad Editorial i Godó, en col·laboració amb altres mitjans de comunicació, van crear una plataforma de venda programàtica de publicitat en temps real, PMP Medios.

## **5. El canvi com a oportunitat: creativitat publicitària i creació de continguts**

Les formes de comercialització dels espais publicitaris i el context canviant dels formats i de les tecnologies a l'abast de creadors i usuaris comporten un seguit de propostes de continguts publicitaris que transcendeixen les fórmules clàssiques utilitzades en els mitjans convencionals. Cal dir, però, que aquestes noves formes i aquestes noves idees publicitàries es potencien,

tant pel que fa a originalitat com a possibilitats de difusió, en campanyes que engloben mitjans digitals i mitjans convencionals. Així, doncs, sovint les campanyes publicitàries tenen una concepció global dels mitjans a utilitzar i, per exemple, algunes campanyes televisives tenen continuïtat en experiències digitals.

Les possibilitats creatives s'amplien, les noves propostes es pensen per ser difoses en múltiples pantalles i els llenguatges conviuen en un únic dispositiu. Així, la tecnologia disponible, la participació de l'audiència de manera més activa, la facilitat de crear comunitats intercomunicades per part de les xarxes socials o la transformació dels formats publicitaris, que busquen mantenir o recuperar l'efectivitat de les inversions publicitàries, desdibuixen els límits entre mitjans, entre llenguatges i entre els rols dels agents que participen en el procés de comunicació publicitària.

Les tendències avancen cap a la construcció de missatges publicitaris que han d'interessar el públic objectiu al qual es dirigeixen. La publicitat intrusiva perd la batalla davant de tot un seguit de propostes que ludifiquen la recepció del missatge. Des de les experiències de publicitat nativa (*native advertising*) fins a la ludificació de la informació, la publicitat ha d'explorar les possibilitats creatives que li permetin convertir-se en un contingut desitjat pel receptor. Així, la publicitat evoluciona ràpidament i s'adapta als suports i als continguts dels mitjans de comunicació i de les pantalles audiovisuals. La publicitat nativa —com diu Óscar Fuente (2015), aquella que s'integra en els continguts— és la publicitat que s'imposarà en els entorns digitals, deixant de banda la publicitat intrusiva com ara bàners, anuncis emergents (*pop ups*) o instersticials. L'efectivitat es trasllada als continguts de marca, la viralitat i el relat de marca (*storytelling*).

La publicitat inserida als videojocs i els videojocs elaborats per les mateixes marques es constitueixen també en tendència. L'auge i la consolidació de la indústria del videojoc ens ha de fer pensar que en un futur la publicitat tindrà un paper clau en aquest entorn de continguts audiovisuals interactius. Les experiències en ludopublicitat (*advergaming*) i en ludificació de les marques tant per a ordinadors com per a dispositius mòbils són tendències a considerar.

“Mentre que alguns pensen en els jocs en línia com a diversions frívoles, companyies com Nike i Volkswagen s'han adonat dels resultats positius d'aplicar l'essència del joc a les iniciatives empresarials. Cada cop més persones han crescut en l'era digital, i els jocs han format una part integral de les seves vides. Per captar l'atenció i la lleialtat d'aquesta generació, els estratègies empresarials hauran d'incloure la ludificació com a element essencial dels seus negocis. Aquest element permet alimentar les iniciatives de màrqueting amb un contingut suficientment atractiu i una interactivitat gratificant per a l'usuari, amb l'objectiu de diferenciar-se del 'soroll digital' d'una audiència tecnològicament experimentada” (PÉREZ MOIÑO, 2013).

Un altre terreny en què algunes empreses de Catalunya poden desenvolupar certes fortaleses és en la producció amb tècniques d'animació amb finalitats publicitàries. De fet, alguns estudis que han elaborat llargmetratges d'animació desenvolupen per a la indústria publicitària treballs en el mateix format, la qual cosa els proporciona una altra via de finançament, a més de la ficció.

**L'auge i la consolidació de la indústria del videojoc ens ha de fer pensar que en un futur la publicitat tindrà un paper clau en aquest entorn de continguts audiovisuals interactius**



**El creixent comerç electrònic permetrà tancar més ràpidament les operacions de compra. Es reduirà així el temps de reflexió entre impacte publicitari i decisió de compra**

**Els receptors han adquirit un paper més actiu, sobretot en els mitjans socials, on fins i tot es converteixen en productors de continguts**



En el terreny de la publicitat digital, Interactive Advertising Bureau ha publicat un document amb les tendències de comunicació publicitària interactiva, *Top tendències 2015*, amb les claus del desenvolupament de la publicitat interactiva per a enguany (IAB, 2015). IAB Spain apunta al contingut de marca (*branded content*) al voltant del vídeo en línia com una de les activitats que atraurà més inversió. La construcció de marca (*branding*), la compra programàtica i l'RTB seran els eixos sobre els quals s'haurà de desenvolupar la creativitat publicitària dels entorns digitals. Al mateix temps, el creixent comerç electrònic permetrà tancar més ràpidament les operacions de compra. Es reduirà així el temps de reflexió entre impacte publicitari i decisió de compra. Finalment, en l'entorn mòbil hem d'esperar una aposta per les apps més especialitzades, que permetin segmentar i explorar sectors determinats com ara la salut o l'educació. Es parla també de la normalització de la segona pantalla, que permetrà l'ús simultani de la televisió i un altre dispositiu, cosa que dóna més pes als mitjans socials i als usuaris més influents en aquestes xarxes (els ambaixadors de marca —*brand ambassadors*— i els influenciadors). Finalment, les plataformes de vídeo —com ara Netflix, YouTube, Apple TV o Samsung— i el vídeo en línia seran fórmules en creixement al llarg de 2015.

Aquesta evolució comporta que els diferents llenguatges de la publicitat convisquin en un mateix suport. Així, la publicitat multimèdia interactiva (*rich media*) conté text, imatges i vídeos i proporciona a l'audiència la possibilitat d'interactuar-hi. Proporciona també més moviment a la superfície de les pantalles —poden flotar, es poden desplaçar cap avall...— i s'adapta a diferents espais digitals, com les xarxes socials, a les quals s'adreça una gran part del pressupost de màrqueting i de publicitat de les empreses. Aquests entorns requereixen la producció de continguts de qualitat que generin interès per aconseguir més interaccions i més compromís per part dels usuaris.

I és que els receptors han adquirit un paper més actiu, sobretot en els mitjans socials, on fins i tot es converteixen en productors de continguts. En alguns contextos, com ara en algunes línies de discurs transmèdia, les creacions artístiques fetes pels fans de les marques (*fanart*) s'integren com una forma més de generar continguts. Al mateix temps, els anunciants tenen més informació sobre els seus públics i tenen més canals per establir-hi un diàleg real. Amb aquesta intenció neixen experiències com ara Starbucks Idea o Idea Storm, citades per Jeff Jarvis (2009) a *Y google, ¿cómo lo haría?* com a exemples d'una nova manera de considerar el consumidor/receptor. El paper del receptor es torna més actiu i els gestors de la comunicació han de transferir cert poder a les audiències. Cal crear comunitats de consumidors o tenir cura de les existents. En definitiva, cal un canvi d'actitud a l'hora de segmentar i de dirigir-se als públics. Un cop més, la tecnologia ens ajuda a obtenir dades i a portar a terme activitats de segmentació més efectives. Aquest paper més actiu de les audiències requereix una comprensió de les lògiques de producció, distribució i consum dels continguts de les indústries culturals; els continguts de la publicitat es veuen afectats per les mateixes lògiques.

“Les audiències es converteixen en audiències actives que expandeixen els mons narratius. La comprensió de les lògiques de producció,

distribució i consum és clau per al desenvolupament de les empreses de les indústries culturals a l'actualitat. Scolari, mitjançant les entrevistes a professionals i acadèmics, identifica els actors del territori transmèdia, inclosos els usuaris i la seva participació en el *world building*, és a dir, la creació i expansió del món narratiu” (PUIG I BORRÀS, 2013: 85).

El coneixement de les característiques del mercat, els mitjans i els públics és clau per a la definició de les estratègies creatives. Aquestes estratègies han d'anar encaminades cap a la concreció en formats i continguts efectius en un context de canvis constants. Al capdavant, els canvis podran significar oportunitats creatives i comunicatives basades sovint en un canvi de mentalitat comunicativa per part dels gestors, tant des del màrqueting, en general, com des de la publicitat, en particular. Els nous mitjans digitals —xarxes com ara Instagram, Facebook, Twitter...— mesuren el nivell de compromís o *engagement* dels usuaris a partir de com interactuen i permeten augmentar que estableixen amb les marques.

La creativitat és el producte per excel·lència de les agències de publicitat. No és estrany, doncs, que es vulgui aplicar a la creativitat algun sistema de mesura, com el de The Directory Big Won, considerat una referència mundial de la creativitat, que ofereix un rànquing de les agències més creatives (DIRECTORY INNOVATIONS IN COMMUNICATION, 2014). Aquesta classificació es fa mitjançant el seguiment de les agències, les xarxes, les campanyes i els professionals més destacats del sector. Analitza més de 5.000 peces, una trentena de festivals i 1.667 agències. El 2014 el rànquing ha estat encapçalat per LOLA, agència amb presència a Madrid, Barcelona i Lisboa, mentre que el 2013 aquesta posició l'ocupava Havas. El 2014, LOLA va seguida de Cyranos/McCann i DDB. Altres agències que podem trobar entre les deu primeres del rànquing són \*S,C,P,F..., amb seu a Madrid i Barcelona, i Sra. Rushmore, amb seu a Madrid.

La creativitat sovint es tradueix en eficàcia, la qual també es mesura, en aquest cas pel nivell de notorietat de les marques. Top of Mind, els estudis de notorietat de les marques elaborats per IMOP, indiquen que la notorietat en televisió va a la baixa. Segons IMOP, la notorietat publicitària televisiva ha baixat en 10 anys en un 10%: el 2004 se situava en un 47,2%, mentre el 2014 està per sota del 37% (*Anuncios*, núm. 1493, pàg. 34). L'estudi basat en el record té en compte variables de segmentació sociodemogràfiques, hàbits d'audiència de mitjans, hàbits de consum i aficions. Al llarg de 2013, malgrat la seva davallada, la televisió va continuar essent el principal constructor de notorietat, seguit pels mitjans exteriors amb un 27,9%, i internet amb un 10,6%.

La creativitat i l'efectivitat del mitjà van de bracet, malgrat que no sempre siguin directament proporcionals. Són destacables en la construcció de la notorietat els suports que ofereix la publicitat exterior. Per exemple, segons l'EGM Baròmetre Catalunya (2013), recordem haver vist un 53,3% de la publicitat exterior. Recordem un 35,3% de la publicitat inserida en el mobiliari urbà (parades d'autobús, mupis, opis, rellotges, columnes...), un 20,2% de les publicitats de gran format, un 31,7% de les publicitats en transports i un 23,6% de la publicitat en suports com ara cabines telefòniques, lones o lluminosos sobre edificis.

**Segons l'EGM Baròmetre Catalunya (2013), recordem haver vist un 53,3% de la publicitat exterior, un 35,3% de la publicitat inserida en el mobiliari urbà, un 20,2% de les publicitats de gran format, un 31,7% de les publicitats en transports i un 23,6% de la publicitat en suports com ara cabines telefòniques, lones o lluminosos sobre edificis**



**Els mercats publicitaris són cada cop menys territorials i ens costa més discernir quins són els fluxos que corresponen exclusivament a anunciants o empreses publicitàries que operen des de Catalunya**



## **6. Festivals i premis publicitaris. Simptomatologia del sector i eina de promoció**

Els festivals juguen un paper important en la recerca de propostes publicitàries creatives i en la difusió dels agents implicats en la indústria de la publicitat. Més enllà de festivals consolidats i prestigiosos com el Lions o El Sol, estan apareixent tot un seguit de propostes per premiar la creativitat en les plataformes digitals, com els premis Inspirational, que convoca Interactive Advertising Bureau.

El 2014, els premis El Sol del Festival Iberoamericano de la Comunicació Publicitària han escollit com a millor agència de publicitat LOLA/Lowe & Partners, seguida de Saatchi & Saatchi Argentina i Leo Burnett Taylor Made de Brasil. D'altra banda, el Festival de Cannes va premiar especialment les agències del grup Dentsu Aegis Network, que va aconseguir 40 lleons, 12 d'ells d'or.<sup>8</sup> L'agència digital espanyola Wink TTD va ser distingida amb un lleó de bronze per la campanya "Un lugar llamado mundo" de Mahou San Miguel, en la categoria de contingut i entreteniment. Cal destacar també que el 2014 Cannes Lions ha convocat la primera edició dels Lions Health, dedicats al sector de la salut.<sup>9</sup>

Més enllà dels grans premis consolidats i de referència d'àmbit internacional, estan sorgint algunes experiències que pretenen potenciar la creativitat i explorar les possibilitats comunicatives empresarials en el sentit més ampli, és a dir, més enllà de les formes estrictament publicitàries, utilitzant totes les eines de la comunicació en el marc de l'estratègia de màrqueting per arribar als públics. En aquest sentit, trobem exemples que, a més, s'escapen de la concentració de l'activitat publicitària a la província de Barcelona, com ara els Premis Cactus,<sup>10</sup> que neixen amb la intenció de donar rellevància als millors projectes digitals i de màrqueting de la província de Girona. Veiem amb aquest exemple una tendència necessària en l'actualitat: la cooperació dels àmbits tècnics amb els del màrqueting i de la comunicació persuasiva. Els premis són, a més d'una eina de promoció del sector, un símptoma del que està passant i una declaració del que es voldria que passés en una indústria que sempre es troba en procés de canvi.

## **7. Conclusions**

Des del punt de vista del mercat, cal destacar la convivència entre petites empreses i grans grups multinacionals de publicitat. Alhora que hi ha una tendència a la globalització i a la concentració de les empreses que treballen sobretot amb les grans marques, hi ha també una gran presència de petites empreses amb un reduït nombre d'empleats; un 80% de les empreses de publicitat de Catalunya són d'aquest tipus. La publicitat digital i les eines de programació publicitària proporcionen a les agències i als anunciants locals facilitat d'accés directe i de comercialització dels espais publicitaris disponibles. En aquest sentit, els mercats publicitaris són cada cop menys territorials i ens costa més discernir quins són els fluxos que corresponen exclusivament a anunciants o empreses publicitàries que operen des de Catalunya. L'anunciant i les agències més petites tenen la possibilitat d'accedir amb facilitat a serveis publicitaris

8. Per a més informació sobre Cannes Lions visiteu [www.canneslions.com](http://www.canneslions.com)

9. El web dels premis Lions Health és [www.canneslions.com/lions\\_health](http://www.canneslions.com/lions_health)

10. Conegueu més sobre els Premis Cactus visitant <http://premiscactus.com>

de grans empreses, com els AdWords de Google, cosa que no passa amb els mitjans convencionals de més dimensió —com ara la televisió— que requereixen més intermediació i més inversió. Amb tot, les fronteres entre mercats estan cada cop més desdibuixades i els anunciants tenen la possibilitat de segmentar i comunicar millor que mai amb criteris que sobrepassen la territorialitat geogràfica.

Al llarg del bienni 2013–2014 es consolida la compra programàtica de publicitat (el *real time bidding* o RTB) i es percep una forta tendència cap als dispositius mòbils. Pel que fa a l'ocupació de les empreses de publicitat i d'estudis de mercat es trenca la tendència negativa dels darrers anys i les xifres ens mostren un lleuger creixement.

En definitiva, actualment la publicitat es troba en un moment apassionant i vertiginós, ple d'oportunitats i d'amenaques que demanen un espai per a la experimentació. Aquests espais d'experimentació han de ser interdisciplinaris, amb la convergència no només de la informàtica i els continguts, sinó també de les ciències i les arts preses en el sentit més ampli. Això sí, aquests espais d'experimentació han de poder conviure amb la immediatesa de les necessitats comunicatives dels anunciants i la urgència de reestructuració de les empreses que s'han d'adaptar als canvis.

## 8. Referències

ADFORM (2014): *Informe de tendències de RTB para Europa de Adform del 2T de 2014* [En línia]. Adform, agost.  
[www.webcitation.org/6XypyVKIG](http://www.webcitation.org/6XypyVKIG)

BERGÉS, Laura; SABATER, Marta (2013): “La publicitat”, a CIVIL I SERRA, Marta; BLASCO GIL, José Joaquín; GUIMERÀ I ORTS, Josep Àngel eds.: *Informe de la comunicació a Catalunya 2011–2012*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Col·lecció Lexikon Informes, 3, pàgs. 75–96.  
[www.webcitation.org/6XyfhkjWe](http://www.webcitation.org/6XyfhkjWe)

DIRECTORY INNOVATIONS IN COMMUNICATION (2014): *The Directory Big Won rankings 2014* [En línia]. Londres: Directory Innovations in Communication.  
[www.webcitation.org/6XypK1FyY](http://www.webcitation.org/6XypK1FyY)

FUENTE, Óscar (2015): “‘Native advertising’ o la publicidad que el consumidor busca”. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*. Núm. 129, gener, pàgs. 6–9.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (IAB) (2014a): *Inversión publicitaria en medios digitales*. IAB Spain.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (IAB) (2014b): *Libro blanco de la compra programática 2014* [En línia]. IAB Spain.  
[www.webcitation.org/6Z7wf3vqT](http://www.webcitation.org/6Z7wf3vqT)

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (IAB) (2015): *Top tendencias 2015*. IAB Spain.

INFOADEX (2014): *InfoAdex Informa*. Núm. 48. Madrid: InfoAdex.

**Al llarg del bienni 2013–2014 es consolida la compra programàtica de publicitat (el *real time bidding* o RTB) i es percep una forta tendència cap als dispositius mòbils**

**Pel que fa a l'ocupació de les empreses de publicitat i d'estudis de mercat es trenca la tendència negativa dels darrers anys i les xifres ens mostren un lleuger creixement**



- INFOADEX (2015): *Estudio InfoAdex de agencias de publicidad y agencias de medios en España, 2014*. Madrid: InfoAdex.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2014): *La sociedad de la información en España. 2013*. Barcelona: Ariel.
- JANSEN, Jim (2011): *Understanding sponsored search. Core elements of keyword advertising*. Nova York: Cambridge University Press.
- JARVIS, Jeff (2009): *Y Google, ¿cómo lo haría?*. Barcelona: Booket, Gestión 2000.
- MARKETINGDIRECTO [En línia]. [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)
- PÉREZ MOIÑO, Javier (2013): “‘Gamification’: aprenda a jugar sus cartas digitales”. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*. Núm. 115, març.
- PUIG I BORRÀS, Núria (2013): “Las narrativas transmedia y la construcción de universos mediáticos”. *Communication Papers*. Girona: Universitat de Girona, Núm. 3, pàgs. 83–85.
- SABI. Base de Dades.
- SCHOEN, Clarie, ed. (2013): *Marketing intelligence report. Digital advertising agencies 2014: a buyer's guide*. Third Door Media; Digital Marketing Depot. Novembre. [www.webcitation.org/6XyqsujwK](http://www.webcitation.org/6XyqsujwK)
- SUPPORTGOOGLE.COM [En línia]. <https://support.google.com>
- THE JORDAN EDMISTON GROUP; IAB (2012): *The social media ecosystem report: rise of users, intelligence and operating systems* [En línia]. Nova York: The Jordan Edmiston Group; IAB. [www.webcitation.org/6FZdtlyFV](http://www.webcitation.org/6FZdtlyFV)
- TOP OF MIND (2014): *El estudio del recuerdo publicitario (durante el 2013)* [En línia]. Madrid, Barcelona: Investigación, Marketing y Opinión (IMOP). [www.webcitation.org/6XypFszaG](http://www.webcitation.org/6XypFszaG)