

Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España

Patricia CORREDOR LANAS¹
Juana FARFÁN MONTERO²

Universidad Rey Juan Carlos

RESUMEN:

La investigación, cuyos principales contenidos y resultados se presentan en este artículo, ha tenido como objetivo detectar las nuevas habilidades profesionales para hacer frente a la nueva publicidad. Tras un amplio análisis de la literatura nacional e internacional, una encuesta a una muestra amplia de agencias que operan en el sector de la comunicación y una reunión con un grupo de expertos, se han revelado las principales figuras profesionales que aparecen en el horizonte de la publicidad en España, tanto por las transformaciones de perfiles clásicos como por el nacimiento de nuevas funciones que vinculan más estrechamente la tecnología y la creatividad.

PALABRAS CLAVE: Publicidad, digital, nuevos perfiles profesionales, formación.

TITLE: Requirements and capacity building: New professional profiles for Advertising in Spain

ABSTRACT: This paper presents the main contents and results of a research aiming to reveal the new professional skillset that is required to face the new Advertising. After a comprehensive analysis of national and international references, a survey on a broad sample of agencies operating in the communication sector, and a meeting with a group of experts, the main professional figures on the horizon of Advertising in Spain are revealed. These are due both to the transformation of traditional profiles and to the awakening of new functions that more narrowly link technology and creativity.

KEY WORDS: Advertising, digital, new professional profiles, capacity building.

1. Introducción: Nuevos perfiles para un nuevo modelo comunicativo

El trabajo preliminar de la investigación ha consistido en un amplio análisis de la literatura nacional e internacional sobre los cambios profesionales en la publicidad. Este balance de la bibliografía revela, en primer término, una clara inquietud por parte del sector por clarificar las tendencias del mercado publicitario que, en su evolución, apunta hacia nuevos modelos de las estructuras publicitarias. Y, en segundo término,

^{1 y 2} Profesoras de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos. Correos electrónicos: patricia.corredor@urjc.es; juana.farfan@urjc.es

pone en evidencia la ausencia de investigaciones empíricas que, contando con la experiencia de los actores implicados, sean capaces de fundamentar un mapa actualizado de los nuevos perfiles profesionales.

En este sentido, tal como se detalla más adelante, los trabajos dedicados al estudio de los organigramas empresariales de las agencias de publicidad y sus procesos de trabajo, con atención a los departamentos, relaciones jerárquicas, responsabilidades y funciones, se han quedado en buena medida obsoletos. En concreto, en estos trabajos no se tiene en cuenta el cambio sustancial en el paradigma comunicativo propiciado por la expansión de las redes digitales y la evolución del panorama de los medios, los nuevos usos sociales de una parte cada vez más importante y activa de los usuarios, ni las nuevas demandas de los anunciantes, orientadas hacia una gestión más coherente e integrada de las marcas y su publicidad. Se trata de una nueva realidad, que puede resumirse como la evolución desde una comunicación masiva hacia una comunicación interactiva, y que se está saldando con importantes cambios estructurales en el sector de las agencias, tales como: creación de nuevas compañías, reorganización de los recursos, nuevos procesos de trabajo, incorporaciones de expertos digitales, surgimiento de agencias especializadas, etcétera. De ahí también que la bibliografía clásica dedicada al estudio de las estructuras publicitarias, vigente durante muchos años, haya quedado desfasada en un corto plazo de tiempo.

Las carencias detectadas al inicio de esta investigación han servido de base para establecer el objeto del estudio que, de forma amplia, se propone dar respuesta a la cuestión de los nuevos perfiles surgidos al amparo de la realidad publicitaria en la era digital, así como analizar si la oferta formativa, regulada o privada, es capaz en España de responder a esas nuevas demandas, incluso en medio del proceso de adaptación de las carreras universitarias a los objetivos de Bolonia.

La primera parte de esta investigación, cuyos principales contenidos y conclusiones se presentan en este artículo, ha permitido así dejar establecida la relación de las nuevas figuras publicitarias y su definición en base a tres parámetros: actividad, formación y habilidades. Se ha buscado ubicarlas en un contexto más amplio indispensable, que pretende sintetizar los escenarios de transformación de la publicidad en España, dificultada por el impacto de la crisis económica, para centrarse sobre todo en la evolución del modelo de agencia, la integración de recursos frente a la especialización y la valoración de la formación académica de los estudiantes por parte del sector profesional.

Posteriormente, se ha testado el cuadro inicial de nuevas figuras profesionales con las principales agencias publicitarias españolas, destacando asimismo los cambios fundamentales que aparecen en el modelo empresarial de las grandes agencias pero también en los de las agencias especializadas. El método empleado ha consistido en una encuesta a una muestra amplia de empresas de publicidad, con una respuesta en total de 62 compañías, en donde se ha buscado una representación calibrada de agencias de publicidad y medios, agencias de marketing directo y promocional, agencias interactivas, creatividad y consultorías de marca, similar a la estructura del sector publicitario en la realidad española (ver Cuadro 1, apartado 1.a). De esta forma,

el 30,6 por ciento son agencias de servicios plenos, mientras que el 17,7 por ciento de las respuestas corresponden a agencias de medios, el 12,9 a agencias interactivas/digitales y el 38,7 por ciento a otras tipologías.

En cuanto a la propiedad de las agencias, la mayor parte de las empresas que han respondido a la encuesta es de capital internacional (un 79 por ciento) frente a un pequeño porcentaje de agencias de capital español (Cuadro 1.b). Esta distribución se reproduce de forma casi idéntica respecto la pertenencia o no a grupos y/o macro grupos de comunicación (un 72,5 por ciento integrado en grupos). Además, cabe reseñar que las casas matrices de las agencias están ubicadas en EEUU, París y Londres; y, que en el caso español, se ha contado con representación de agencias con sede en Madrid y Barcelona, las más avanzadas generalmente en su adaptación y conciencia de los cambios en curso (Cuadro 1.c). Por último, se ha buscado diversificar el cargo de las personas que han respondido a las encuestas sobre puestos estratégicos del sector: consejero delegado, director general, director general técnico, director creativo ejecutivo, director creativo, director de planificación estratégica, director de cuentas y directores de unidades especializadas, tales como *mobile marketing*, *brand entertainment*, etc.

Tanto en la preparación del cuestionario remitido a las agencias como en la elaboración de la muestra seleccionada se ha contado con la colaboración del semanario de marketing y publicidad *Anuncios* y el respaldo de la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria, AEACP (anteriormente, AEAP), que agrupa a la mayor parte de las principales agencias de publicidad que operan en España. Gracias a su apoyo se consiguió recopilar un alto número de respuestas para el trabajo de campo, desarrollado durante los meses de octubre y noviembre de 2009.

Cuadro 1. Encuesta a empresas publicitarias: Tipología de las respuestas

CRITERIO		CLASIFICACIÓN	Nº RESPUESTAS
1.a	Tipología de agencias	Agencias de publicidad servicios plenos	19
		Agencia de medios	11
		Agencias interactivas/digitales	8
		Otros (Agencias de marketing directo y promocional, creatividad, relaciones públicas y consultoras de marca)	24
1.b	Propiedad del capital	Capital internacional	49
		Capital nacional	13
1.c	Pertenencia a grupo/macrogrupo de comunicación	Sí pertenece	45
		No pertenece	17
Nº TOTAL de agencias para cada apartado 1.a, 1.b y 1.c			62 agencias

A continuación, y para validar las conclusiones preliminares del estudio cuantitativo, estas fueron sometidas a la discusión y valoración cualitativa de un grupo de expertos, en una discusión en profundidad que tuvo lugar en la redacción de la revista *Anuncios*, el pasado mes de diciembre³. Esta reunión permitió asimismo perfilar con mayor precisión las actividades, formación y perfiles requeridos para las nuevas figuras profesionales decantadas. En todo caso, para una investigación necesariamente cualitativa, no se pretendía concluir resultados exactos y automáticamente extrapolables al conjunto del mercado, sino avanzar en el conocimiento de las principales tendencias profesionales de este sector en España en unos momentos en que el cambio acelerado pueda dar la impresión de caos y desorientación.

La evaluación de los nuevos perfiles profesionales en relación con la formación académica impartida en las Facultades de Publicidad es el aspecto que centra la segunda parte de esta investigación, todavía en elaboración. En ella, se contrasta la información obtenida anteriormente con los objetivos y materias que figuran en los grados ya aprobados, así como en el contexto de la oferta de formación profesional procedente del sector privado.

Como resultado, al final de ambos estudios, se pretende mostrar un panorama de las necesidades formativas y de sus objetivos en el medio y largo plazo para la publicidad en España, atendiendo no sólo a las necesidades del sector comercial sino también a las nuevas demandas requeridas por la publicidad al servicio del sector público y del tercer sector, que puede resumirse como la evolución desde una comunicación masiva hacia una comunicación interactiva⁴.

2. Hacia un nuevo modelo de agencia de publicidad

En un escenario marcado por la crisis global y la potente emergencia de nuevas formas de comunicación digital, la industria publicitaria está teniendo que adaptar los perfiles profesionales a nuevos organigramas. Aunque el nuevo modelo de agencia está aún por definir, las empresas del sector se parecen cada vez menos a lo que fueron hasta hace tan sólo cinco años. El camino hacia la integración digital parece estar trazándose sin vuelta atrás.

Tras un par de décadas bajo el signo de la concentración de los grandes grupos de comunicación, y con un sensible retraso respecto a la expansión las redes digitales y la

³ El contenido de la sesión puede consultarse en el artículo «Agencia busca... expertos en disciplinas digitales» y las principales conclusiones, en «La mitad de las agencias de publicidad incorporó especialistas digitales en 2009», publicados en el semanario de marketing y publicidad *Anuncios* Nº 1314 (1/01/2010), pp. 18-19 y 20, respectivamente.

⁴ Este texto, complementado y ampliado, procede de la ponencia presentada por las autoras en el II Congreso de la AE-IC (Málaga, 3-5 de febrero de 2010). La investigación, cuyos principales contenidos se presentan en este artículo, ha estado respaldada por la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria, AEACP (anteriormente, AEAP) y el semanario de marketing y Publicidad *Anuncios*.

emergencia de nuevas formas de comunicación interactiva, la industria publicitaria comienza a dar signos inequívocos de una profunda reestructuración orientada a dar respuesta a nuevas exigencias.

En el plano internacional, WPP, el primer grupo publicitario mundial, a finales del pasado año ha hecho público un nuevo posicionamiento, que renuncia de forma expresa a la categoría de agencia de publicidad, -donde está presente con marcas tan potentes como BBDO, DDB, TBWA y OMD-, y que sitúa la tecnología en el centro de su negocio⁵.

En línea con este nuevo planteamiento, en España, dos de las asociaciones profesionales más importantes del sector han asumido nuevas denominaciones que, en opinión de sus máximos responsables, describen mejor su nueva orientación. Se trata de la *Asociación Española de Agencias de Publicidad* (AEAP) y de la *Asociación Española de Agencias de Marketing Directo e Interactivo* (AGEMDI) que, recientemente, han pasado a ser designadas como *Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria* (AEACP) –incorporando a la *Asociación Española de Agencias de Marketing Integrado* (AEMI) en su organización- y *Asociación de Agencias Digitales*, respectivamente.

Tanto estos cambios de denominación de las organizaciones que aglutinan los intereses de las agencias que operan en el sector de la comunicación, como las novedosas filosofías integradoras que están impulsando la reorganización de las principales redes de agencias, pueden ser entendidas como símbolos de un cambio estructural, más profundo y sustancial, y ejemplifican la evolución de la industria publicitaria hacia nuevos modelos de negocio, que en algunos casos no conservan siquiera el nombre de su categoría anterior (agencia de publicidad).

Detrás de esta reestructuración del sector cabe destacar, en primer lugar, una crisis global que ha venido a agravar los problemas que arrastra el sector publicitario desde hace un par de décadas. En la actualidad, la contracción del mercado publicitario, que durante el último ejercicio sufrió un retroceso superior al 20 por cien⁶, está afectando con dureza al sector de los medios y, como una correa de transmisión, a toda la cadena publicitaria: agencias de publicidad, agencias de medios y, en general, a todas las empresas que operan en este sector.

Adicionalmente, el marcado signo internacional del propio negocio publicitario está acrecentando las presiones sobre las filiales de los grandes grupos de comunicación en todo el mundo, lo que se está traduciendo en mayores controles contables y de gestión para las oficinas en España. Cierre de agencias, despidos y

⁵ En octubre de 2009, en el transcurso de una conferencia pronunciada en Nueva York, el consejero delegado de WPP, Martin Sorrell afirmó textualmente «WPP ya no es, ciertamente, una agencia de publicidad», e insistió en que «la tecnología está en el centro» de su desarrollo. «Las compañías que triunfen serán las que innoven con éxito», dijo (Jones, 2009)⁵.

⁶ El decrecimiento que ha experimentado el conjunto de medios convencionales durante 2009 ha sido del -20,9%, pasando de los 7.102,8 millones de euros en 2008 a los 5.621,3 millones en 2009, de acuerdo con el Estudio *Infodax* de la inversión publicitaria en España 2010.

regulaciones de empleo, son algunas de las consecuencias más dramáticas de una recesión que, además, presenta otras caras: reducciones drásticas en las retribuciones de las agencias de publicidad y, como consecuencia, abaratamiento de costes con personal más joven, menos cualificado y, por tanto, más barato (efecto conocido como la “juniorización” de las agencias); y, por último, la exigencia creciente de una mayor transparencia en las relaciones entre agencias y anunciantes.

El segundo cambio sustancial que está afectando a la estructura del mercado de agencias tiene que ver con la irrupción de las nuevas tecnologías de la información, sobre todo Internet y el auge de la denominada Web 2.0, la web participativa (Fumero y Roca, 2007), que está propiciando nuevos usos sociales de la red con repercusiones sobre aspectos como los hábitos de los usuarios y el consumo de medios. También, como es lógico, repercuten sobre la comunicación publicitaria (Beelen, 2006) y la relación de los usuarios con las marcas, que cada vez muestran tener un mayor control sobre estas últimas. Prueba de ello son las inversiones crecientes en los nuevos medios que, incluso durante el último año y medio de recesión, han mostrado un comportamiento ligeramente positivo en el contexto de una contracción general de los presupuestos publicitarios⁷.

A ello ha contribuido el desarrollo de un auténtico arsenal de nuevos formatos publicitarios *on line* que, finalmente, han hecho posible la promesa irrenunciable que Internet trajo consigo al ámbito de la comunicación publicitaria: la interactividad. La posibilidad de una comunicación bidireccional, *one to one*, entre los usuarios y las marcas, ha puesto sobre la mesa la necesidad de un cambio de modelo, tal como han sugerido muchos expertos (Corredor, 2000) y como ha dejado apuntado Marçal Moliné en su «Reinwwentando la publicidad»⁸.

Frente a la creciente fragmentación de las audiencias de los medios, que ahora se amplían de forma exponencial merced a las nuevas redes digitales, los anunciantes comienzan a exigir a las agencias una visión más integral e interactiva en la gestión de sus marcas. Estas nuevas demandas tropiezan con agencias de publicidad de servicios plenos que responden a modelos perfectamente engrasados para la ideación, creación y planificación de grandes campañas publicitarias destinadas a los medios tradicionales. No obstante, éstas últimas están teniendo que afrontar una puesta al día para hacer frente a las nuevas disciplinas digitales, aspecto en el que están posicionadas con ventaja las agencias interactivas, que han nacido al mercado coincidiendo con la expansión digital y se han posicionado como empresas especializadas en la publicidad en los nuevos medios, o las agencias de medios, que están demostrando mayor agilidad a la hora de adaptar sus

⁷ En su conjunto, Internet ha tenido un crecimiento interanual de 7,2%, alcanzando un volumen de inversión publicitaria de 654,1 millones de euros. El porcentaje que Internet supone sobre el total de la inversión en el año 2009 en el capítulo de Medios Convencionales es del 11,6%, lo que le sitúa como el tercer medio en importancia, de acuerdo con el citado Estudio de Infoadex 2010.

⁸ «Reinwwentando la publicidad» se publicó en la revista Anuncios en 2001. Posteriormente, Marçal Moliné publicó «Un año después de Reinwwentando la publicidad». Ambos documentos están disponibles en la dirección: <<http://www.moline-consulting.com/despues.html>>.

estructuras a la nueva realidad publicitaria. En este contexto, además, cabe destacar la irrupción de agencias que, como Shackleton Group, han nacido al mercado con una visión más integradora de las disciplinas de comunicación, así como la proliferación de nuevos proveedores, tales como consultoras, durante los últimos años.

Todo ello da cuenta de un mercado cada vez más sofisticado al que las agencias de publicidad de servicios plenos deben dar respuesta. Algunas de las iniciativas más relevantes (Corredor, 2010) han estado protagonizadas por redes como Publicis, que concentraba su negocio interactivo en Publicis Dialog y recientemente ha creado una subestructura denominada Vivaki en la que agrupa los numerosos recursos digitales de que se ha dotado últimamente a base de adquisiciones en todo el mundo. O como Ogilvy, que también ha entrado en la fase de reorganización con la puesta en marcha de Neo@Ogilvy, dedicada a la planificación y optimización en medios digitales. También Grey se ha sumado a esta tendencia creando la división de Desarrollo Digital y Nuevos Medios, en línea con la marea de fichajes de profesionales procedentes del ámbito interactivo en agencias como Sra. Rushmore, Euro RSCG Tactics o Contrapunto, que tienen como objetivo impulsar sus operaciones digitales.

Igualmente es destacable el modo en que las agencias de medios se han dotado, mediante adquisición o generación interna de divisiones o de empresas de planificación y compra de medios digitales, en respuesta lógica a la creciente importancia que los mismos están adquiriendo en los hábitos de consumo de medios de los ciudadanos y al gran peso que están tomando, en consecuencia, en el reparto de la inversión publicitaria de los anunciantes. A este respecto se pueden citar en el mercado español nombres como los de Havas Digital, MEC Interaction, Isobar, Zed Digital o la propia VivaKi.

Este escenario de cambio plantea, en esencia, la necesaria evolución (o «revolución», según algunos expertos) de los paradigmas clásicos. Lo que se traduce, en el caso de las empresas que operan en este sector, en una reordenación de recursos, en base a nuevos organigramas, donde comienzan a despuntar puestos de reciente creación. Se trata de los nuevos perfiles profesionales, que aportan un talento y unas habilidades hasta ahora inéditas en publicidad y que, necesariamente, precisan de conocimientos diferentes o complementarios respecto a los perfiles profesionales clásicos.

3. Balance de los estudios sobre perfiles profesionales en Publicidad

El campo de los medios de comunicación masivos ha originado ya una buena cantidad de estudios centrados en las transformaciones de los perfiles profesionales, y de la formación consiguiente, en la Era Digital. No es casualidad asimismo que haya sido el ámbito de la televisión y, en general, del audiovisual, -con el que tantas simbiosis guarda la publicidad- el principal objetivo de estos estudios.

En una enumeración sintética y no exhaustiva, puede destacarse el esfuerzo realizado por las instituciones oficiales británicas de cultura y medios, pioneras en Europa de este tipo de investigaciones y reflexiones. El esfuerzo mancomunado desde

la base de la universidad y la empresa se materializó así en el estudio de 2001 titulado *Skills for Tomorrow's Media* donde también se abordaba cuáles eran las nuevas habilidades y necesidades formativas que debían poseer los profesionales que deseaban trabajar en publicidad. Su conclusión esencial, tras un amplio análisis sobre los cambios profesionales en la comunicación y en las industrias creativas, era la necesidad de detectar las nuevas habilidades (skillset) necesarias para hacer frente a las nuevas demandas profesionales en el ámbito de la creatividad (publicidad incluida) por la expansión de las redes digitales.

Algunas regiones españolas, asimismo, han impulsado estudios en este campo. Así la Junta de Andalucía, en el marco de la Fundación Audiovisual de Andalucía (FAVA), viene realizando durante los últimos diez años estudios de categorización profesional, abordados fundamentalmente desde la perspectiva audiovisual. Cabe destacar *Prospección del mercado de trabajo y detección de necesidades formativas del Sector Audiovisual en Andalucía*⁹, una investigación realizada entre profesionales de la industria, y que precisamente contempla la producción audiovisual como un campo abierto a nuevas oportunidades laborales para los estudiantes de publicidad, aunque replanteando sus categorías profesionales.

También desde la perspectiva regional, aunque con un enfoque diferente, la Comunidad Valenciana, a través del Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia), dedicado a fomentar iniciativas al servicio de emprendedores y pymes, ha publicado una colección de *Guías de Actividades Empresariales*, dedicando una de ellas a la creación de la Agencia de Publicidad, que desarrolla algunos perfiles profesionales, aunque de forma muy breve y escasamente sistemática.

Otro tanto, más recientemente, han hecho algunos *think tanks* dedicados al estudio de la cultura y la comunicación masiva. De esta forma cabe citar el reciente informe sobre *Formación de los comunicadores en la era Digital* (Soler y Aguilar, 2009), publicado por el Laboratorio de la Fundación Alternativas sobre los cambios en las funciones de los operadores e informadores audiovisuales, y sobre las necesarias capacidades y habilidades exigidas por los soportes y redes digitales.

El mundo de la publicidad no podía mantenerse al margen de este proceso intensivo de cambios en los principales soportes de mensajes comerciales. De forma que se pueden consignar numerosos intentos de abordar esta problemática novedosa, tanto desde asociaciones sectoriales como en Congresos y, con mayor lentitud, en libros y revistas.

Respecto a iniciativas aportadas por las asociaciones profesionales del sector de la publicidad, puede recordarse que en el año 2000, la Asociación General de Empresas de Publicidad, AGEP, publicó ya un informe titulado *Diagnóstico para un nuevo*

⁹ Fundación Audiovisual de Andalucía (FAVA) (2001): *Estudio de prospección del mercado de trabajo y detección de necesidades formativas en el sector audiovisual de Andalucía*. Junta de Andalucía. Consejería de Empleo y desarrollo tecnológico.

milenio (AGEP, 2000). En él se recogía la estructura real de producción de las agencias de publicidad en España y se delimitaban los diferentes puestos de trabajo, atendiendo a criterios de actividad subsectorial para analizar y detallar la estructura de cualificaciones (mapa profesional) del sector, y plantear finalmente el nivel de competencias de cada uno de estos puestos de trabajo, habilidades requeridas y pluses de formación e identificación de ocupaciones emergentes. Se terminaba proponiendo un análisis de necesidades de formación derivadas de las transformaciones tecnológicas y organizativas que comenzaban a asomar en el sector de la publicidad¹⁰.

Desde entonces, las iniciativas para esclarecer la evolución de los organigramas de las agencias de publicidad han sido escasas. Sin embargo, durante 2009, dos iniciativas promovidas por las asociaciones profesionales han centrado su interés precisamente en este tema. Por un lado, la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria, AEACP, ha organizado el encuentro profesional «El nuevo modelo de Agencia Digital»¹¹. Partiendo del reconocimiento de las inversiones crecientes destinadas a Internet así como de la evolución del modelo tradicional de publicidad, los ponentes reflexionaron sobre la evolución del modelo de agencia. Daniel Solana, director general de Double You y participante en el encuentro, ilustró la evolución de las agencias digitales y se refirió a los nuevos perfiles profesionales: «Informáticos, estrategias, escritores, animadores, etc. Se requiere de ellos que tengan habilidades concretas, un talento específico, un gran deseo de hacer cosas y una gran capacidad de trabajar en equipo. Indistintamente, un departamento u otro de la agencia podrá liderar los proyectos de las diferentes marcas»¹².

Por otro lado, el Club de Creativos (CdeC) ha puesto en marcha «Creativos 2.0»¹³. Se trata de un ciclo de mesas redondas destinadas a reflexionar sobre los nuevos perfiles que se están gestando en los departamentos creativos de las agencias de publicidad.

En otra perspectiva para esta misma reflexión, las asociaciones publicitarias también han manifestado su interés por la remuneración de los profesionales del sector, aspecto que influye poderosamente en las dinámicas de trabajo de las agencias y en la formación de sus equipos, marcando sus centros estratégicos y sus transformaciones. Se trata, por un lado, del primer estudio de honorarios de las

¹⁰ Al año siguiente, la citada asociación publicó un nuevo informe, en este caso de ámbito europeo: AGEP (2001): *La empresa de publicidad en la Europa del nuevo milenio. Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional en la Unión Europea*. Granada, Ediciones La Montaña. Desde entonces, no ha vuelto a editar ningún estudio actualizado sobre esta temática.

¹¹ Algunas de las intervenciones del Seminario pueden consultarse en el sitio web de la edición digital MarketingDirecto.com (2009): «Seminario profesional organizado con C4E. El Nuevo Modelo de Agencia Digital». <http://www.marketingdirecto.com/tv/video.php?idVideo=799&titular=SEMINARIO>. Web visitada el 15/02/2010.

¹² TORREJÓN, D. (2009): «Agencias digitales, agencias líquidas». *Anuncios*, No. 1300. Madrid, Publicaciones Profesionales, 16-17.

¹³ CdeC (2009): «El nuevo creativo. El club de creativos reúne a un grupo de directores creativos para hablar de los nuevos puestos generados por el cambio tecnológico y cómo es un creativo hoy». Disponible en el sitio web: <http://www.cdec.es>.

agencias de Publicidad que se realiza en España, elaborado por la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria, AEACP, como resultado de una consulta realizada entre sus asociados, y que representan el 80% de la inversión publicitaria en nuestro país. Aunque el estudio detalla las categorías profesionales de las agencias de publicidad en España junto a sus retribuciones, se trata de los perfiles tradicionales, sin atención a los nuevos expertos digitales.

Por otro lado, en esta misma línea, hay que mencionar el trabajo de la Asociación de Agencias Digitales, AGEMDI-FECEMD, que desde el año 2004 publica el *Estudio de honorarios en el Marketing Directo e Interactivo en España*. Pero de nuevo aquí cabe hablar de una visión incompleta de la nueva realidad profesional, que aparece subordinada a los organigramas clásicos.

Un aspecto complementario a nuestro objetivo podría ser, atravesando transversalmente las diferentes profesiones publicitarias, el que se refiere a las cuestiones de género, relativamente más cultivado en los últimos años. Así, la diferente distribución de hombres y mujeres en la jerarquía de las empresas publicitarias y la distribución de sexos en los diferentes departamentos, fueron por primera vez motivo de debate en el marco de un acto académico organizado en la Universidad Rey Juan Carlos. Las jornadas, desarrolladas bajo el título «Mujeres en Comunicación y Publicidad», encontraron continuidad con una segunda edición, dedicada en esta ocasión al ámbito digital¹⁴.

Este asunto también ha atraído la atención la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria, AEACP, que ha respaldado el estudio *La mujer en las agencias de Publicidad. Políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. En torno al techo de cristal*. Este análisis presenta los nuevos escenarios laborales y familiares y la falta de armonización entre ambos, abordando de forma novedosa el conflicto trabajo-familia: tiempos, tareas y roles que se producen en las agencias españolas (Hernández, Martín y Beléndez, 2008).

La investigación académica y profesional ha sido más tardía en reaccionar ante los cambios profesionales verificados en el mundo publicitario. Sin embargo, a lo largo de esta década, se han publicado algunos libros sobre los perfiles profesionales tradicionales de las agencias de publicidad (Liria, 2000) y su convivencia con los nuevos profesionales (Castellblanque, 2006).

En esta misma línea se enmarca un *e-book* reciente, obra de diferentes autores, titulado *El modelo de la Nueva Agencia* (Buzzi, 2009) que examina cómo la revolución que plantea Internet en el ámbito de la comunicación obliga a los profesionales a transformarse, reciclarse y adecuarse a las nuevas tecnologías. Esto no significa que los profesionales tradicionales desaparezcan, pero sí que los equipos de trabajo de las

¹⁴ Las conclusiones de las Jornadas pueden consultarse en sendos artículos publicados por el semanario de marketing y publicidad, *Anuncios*. En concreto, se trata de «Mujeres en publicidad: protagonistas en la empresa y el mensaje» y «Las mujeres en el negocio digital». *Anuncios*. No. 1191 y 1264, pp. 24-25 y 20-21, respectivamente.

agencias deben reestructurarse, apostando por una nueva formación y adquiriendo nuevos conocimientos que les ayuden a adaptarse a la nueva economía.

Se concluye que el sector de la publicidad necesita una gran capacidad de innovación y creatividad porque trabaja con intangibles. Y que, en consecuencia, el futuro pasa por contratar profesionales con perfiles mixtos, que deben convivir con los tradicionales. En palabras de Matías Cheistwer¹⁵, «estoy convencido que es la agencia, pero no la misma agencia, sino una nueva, la nueva agencia. Para que se pueda transformar la agencia, debe primero transformar a quienes trabajan en ella. Replantear a los publicitarios. Si las personas no cambian, el cambio no llegará nunca. Dentro de las agencias, hay que repensar los roles y sumar algunos nuevos. Es un escenario en constante cambio».

4. Nuevos perfiles profesionales publicitarios en la era digital

Los resultados de la encuesta entre directivos de empresas publicitarias que se presentan a continuación se han organizado en torno a tres áreas de contenido con el fin de facilitar la lectura de los mismos. En primer lugar se enumeran y describen brevemente los aspectos que, en opinión de las empresas encuestadas, están teniendo mayor incidencia en los cambios estructurales del sector. A continuación se establece la relación de los nuevos perfiles profesionales asociados al entorno publicitario en la era digital. Y, por último, se recoge la valoración de los profesionales acerca de las principales carencias de la formación universitaria en los licenciados que se incorporan a las agencias de publicidad en nuestro país.

4.1. Un escenario de cambio para la Publicidad

Si hubiera que sintetizar en pocas líneas los aspectos que más están condicionando el marco de actuación de las empresas de publicidad y que mayor peso e influencia están teniendo en la reestructuración del mercado de agencias en España, cabría señalar los siguientes:

- Una crisis económica global en el contexto de un negocio de mercado signo internacional, con consecuencias en la gestión en las filiales: mayor presión contable, disminución de ingresos y reducción de márgenes de las agencias.
- La potente emergencia de las redes digitales y el declive y fragmentación de los medios convencionales, junto a nuevos usos sociales.
- Las nuevas demandas de los anunciantes orientadas hacia una gestión más coherente e integrada de las marcas y su publicidad.

¹⁵ CHEISTWER, M. (2009): «Nuevos medios, nueva agencia». En Gisella A. Buzzi (Coord) *El modelo de la Nueva Agencia* (e-book).

Además, en términos de la propia comunicación publicitaria, habría que hablar de un escenario marcado por la confluencia entre la emergencia de nuevas formas de publicidad asociadas a la Web 2.0, la televisión digital o la telefonía móvil, y el progresivo retroceso de la publicidad convencional, que todavía ostenta la hegemonía.

En el contexto de este escenario de cambio, aunque todas las agencias encuestadas apuntan hacia un escenario de equilibrio en el que coexistirán la publicidad convencional y la digital durante los próximos años, las agencias de creatividad, marketing interactivo y consultorías de marca muestran su acuerdo con la afirmación de que en un futuro próximo acabará por imponerse la comunicación digital, opinión ante la que muestran reticencias las agencias de publicidad de servicios plenos, agencias de medios y agencias de marketing directo y promocional.

4.2. Perfiles profesionales digitales, un valor en alza

- Para hacer frente a esta nueva situación, el 80 por ciento de las agencias encuestadas afirma haber modificado su estructura. Con el objetivo de reforzar las nuevas disciplinas digitales, algunas compañías han creado nuevas divisiones especializadas. Otras, han implementado direcciones generales encargadas de arbitrar la correcta integración de las actividades *on line* y *off line*. Y la mayoría de las agencias encuestadas destaca incorporaciones en áreas concretas de profesionales que responden a nuevos perfiles, tales como directores de *mobile marketing*, expertos en redes sociales o directores creativos digitales, entre otros. En esta misma dirección, hay que destacar la revalorización de funciones como el diseño, los laboratorios de ideas o las *start up* orientadas a la creación de contenidos para las marcas.
- Frente a la integración de todos los servicios bajo la misma agencia y la apuesta por la especialización de otras agencias (una dicotomía que está marcando el ritmo en la evolución de las estructuras publicitarias durante los cuatro o cinco últimos años), un dato reseñable de la encuesta es que casi el 80 por ciento de las agencias consultadas se considera «agencia *integrada*» frente a poco más del 20 por ciento de empresas que se posiciona como «agencia *especializada*». Lo llamativo de este resultado reside en que incluso agencias que operan de forma especializada en el ámbito del marketing directo, promocional e interactivo o en el campo de las relaciones públicas, se presentan bajo el paraguas de la integración. Aspecto, sin duda, achacable al hecho de que el alcance y el significado de la palabra integración varía sustancialmente de unas a otras: integración de las acciones *on line* y *off line*, integración de estrategia y ejecución, integración de ideas e Internet, integración de la agencia en los procesos del anunciante, etcétera.

En general, las agencias tienen la percepción de que los anunciantes prefieren la integración de disciplinas en la misma compañía por la facilidad de trabajar con un interlocutor único, pero que a la vez las funciones de las agencias tienden a

especializarse cada vez más. Frente a las nuevas demandas de los anunciantes, sin embargo, un porcentaje de agencias de publicidad de servicios plenos afirma seguir apostando por la creatividad convencional.

- Casi la totalidad de las agencias consultadas ha sentido la necesidad de adaptar los perfiles profesionales a los nuevos organigramas durante el pasado año. El resto se divide entre el porcentaje de compañías que afirma haber reorganizado sus estructuras con anterioridad y una pequeña proporción, apenas marginal, que afirma no percibir ninguna necesidad de cambio. Aunque esta actualización se vislumbra como necesaria en todos los departamentos de las agencias, de nuevo es en el área digital donde se pone el acento. Más allá de los puestos de nueva creación, la puesta al día de los departamentos tradicionales de las agencias (cuentas, creatividad, planificación estratégica, medios y producción) se plantea como un asunto urgente.
- Durante el último año, y a pesar de que la crisis se ha saldado con recortes en las plantillas de las agencias del orden del 30 por cien -de acuerdo con la valoración de algunos expertos-, casi el 70 por cien de las agencias afirma haber abordado procesos de selección orientados a nuevas contrataciones. Las nuevas incorporaciones se corresponden, en su mayoría, con nuevos perfiles profesionales asociados a disciplinas digitales. Expertos en redes digitales (*community managers*) y desarrolladores de contenidos para las marcas (*brand entertainment*) han sido los perfiles profesionales más buscados, seguidos de programadores creativos y diseñadores *Front/End* con conocimiento de herramientas propias de Internet.

Además, profesionales de cuentas, medios y producción expertos en nuevos medios, *planners* digitales, diseñadores y negociadores de medios completan el cuadro de los nuevos profesionales que demandan las agencias (ver cuadro 2).

- Un pequeño porcentaje, casi residual, de las empresas encuestadas reconoce no haber cubierto todavía alguno de los puestos vacantes. Curiosamente, se trata de perfiles clásicos de las agencias pero con conocimientos y experiencia en nuevos medios, tales como ejecutivo de cuentas digital.

4.3. Las Facultades de Publicidad y Relaciones Públicas, a examen

- Por último, los responsables de las agencias encuestadas (consejeros delegados, directores generales, directores creativos, directores de planificación estratégica y directores de cuentas) perciben que la formación que los estudiantes reciben en las Facultades de Publicidad no es la adecuada para incorporarse con garantías al mercado de trabajo. Los cambios que el sector imprime de forma acelerada en los organigramas empresariales y los procesos de trabajo, no parece que tengan reflejo en los planes de estudio, si bien los másteres y otros cursos de postgrado de especialización obtienen mejor valoración. Prueba de ello es que, aunque todavía las Facultades de Publicidad constituyen la principal cantera para las empresas del sector, el talento se encuentra, cada vez más, fuera de ellas. Derecho, Empresariales,

- Periodismo, Informática, Telecomunicaciones, Diseño gráfico o Comunicación audiovisual son algunas de las disciplinas que han cursado los licenciados y diplomados que se incorporaron a las agencias de publicidad durante el pasado año.
- La relación de carencias que el sector profesional achaca a los estudios reglados de publicidad no es larga, sin embargo afecta a áreas que se pueden calificar como fundamentales en el negocio publicitario: creatividad, planificación estratégica y disciplinas digitales.
 - En cuanto a la primera de ellas, la *creatividad*, a la crítica de la escasa formación de tipo práctico que en su opinión reciben los alumnos durante la carrera, se une que los estudiantes no disponen de una carpeta de trabajos (*book*) que mostrar en los procesos de selección. Los profesionales subrayan la importancia de este elemento por encima, incluso, de la titulación académica. En su opinión, lejos de ser un aderezo ornamental, constituye un instrumento determinante a la hora de decidir la contratación de un estudiante en un departamento de creatividad. Y achacan a la falta de experiencia profesional o de contacto con la realidad de los profesores de la asignatura de creatividad esta carencia de los estudiantes.
 - Por otra parte, la importancia creciente que la función de *planificación estratégica* ha venido adquiriendo en el seno de las agencias de publicidad durante los últimos años, en detrimento de los departamentos de cuentas¹⁶, no parece corresponderse con la escasa atención que se le dedicada en los planes de estudio a esta materia. Los profesionales denuncian la casi inexistencia de referencias a este tema a lo largo de la carrera.
 - Por último, las *disciplinas digitales* acumulan el mayor número de objeciones a los planes de estudio actuales. Los profesionales consultados atribuyen a los estudios reglados de Publicidad un «sesgo convencional», valorado como uno de los mayores hándicaps para la incorporación de los recién licenciados al mercado laboral.
 - Junto a estas tres áreas específicas, los profesionales critican la falta de visión de conjunto de los procesos de trabajo en los recién licenciados que se incorporan a las agencias de publicidad, y subrayan de forma especial carencias en los conocimientos de marketing que serían deseables para poder ser considerados como «interlocutores válidos» por parte de los anunciantes.

¹⁶ A este respecto, puede consultarse el artículo «Ejecutivos de cuentas: una figura que necesita evolucionar», de Rocío Hernández, publicado el pasado mes de marzo por el semanario de marketing y publicidad, *Anuncios* No. 151, pp.10-11.

5. Conclusiones

- La primera parte de nuestra investigación ha permitido desglosar nueve figuras profesionales de futuro en la publicidad, que en muchos casos no estaban previstas en los organigramas clásicos o han mutado seriamente sus responsabilidades y perfiles y por tanto sus requerimientos de formación (ver Cuadro 2)¹⁷.
- Aunque no sea lo mismo hablar de nuevos perfiles que de expertos digitales, lo cierto es que las habilidades creativas y las necesidades de conocimientos de esas nuevas figuras aparecen asociadas con claridad a los entornos propiciados por las nuevas redes digitales, sobre todo a Internet y muy especialmente a la Web 2.0, y proceden tanto de las transformaciones de los perfiles clásicos en el mundo publicitario como por el nacimiento de nuevas funciones que articulan más estrechamente la tecnología y la creatividad.
- En un escenario de cambio, marcado por una crisis global y por la potente emergencia de la comunicación digital, casi la totalidad de las agencias de publicidad encuestadas ha tenido que adaptar los perfiles profesionales a los nuevos organigramas durante el pasado año en España.
- Como corroboración de estas conclusiones, puede añadirse que más de la mitad de las agencias de publicidad encuestadas abordó procesos de selección para la incorporación de especialistas en disciplinas digitales durante 2009. Expertos en redes sociales (*community managers*) y desarrolladores de contenido para la marca (*brand entertainment*) han sido los nuevos perfiles profesionales más buscados durante el pasado año. Otros puestos demandados por las agencias, como programadores creativos y algunos de los perfiles clásicos (ejecutivos de cuentas y *planners*) pero con dominio de los nuevos medios, todavía siguen vacantes.
- A falta de conocer los primeros resultados de los nuevos planes de estudio según los objetivos de Bolonia, la enseñanza reglada de Publicidad no aprueba la evaluación del sector profesional. De acuerdo con las agencias encuestadas, las carencias de los recién licenciados atañen a aspectos claves del negocio publicitario: creatividad, planificación estratégica y disciplinas digitales. Adicionalmente, se critica la falta de una visión global e integrada de los procesos de trabajo en las empresas anunciantes (sobre todo, en el área de marketing). Pero estos elementos están pendientes de verificar en nuestra investigación.

¹⁷ El grupo de expertos, a quienes testimoniamos nuestro agradecimiento, estuvo compuesto por: Manuel Balsera (CP Proximity), Alfonso Borreguero (The Big Pic), Javier Carrasco (La Despensa), Borja Chacón (NetThink), Luis Miranda (Wysivyg), José Manuel Redondo (Universal McCann), Carlos Rubio (Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria, AEACP) y David Torrejón (semanario de marketing y Publicidad, *Anuncios*).

Cuadro 2: Nuevos perfiles profesionales de la Publicidad en España

PERFIL PROFESIONAL	ACTIVIDAD ¿Qué hace dentro de la agencia? ¿Misión? ¿Funciones? ¿A quién reporta?	FORMACIÓN ¿Qué conocimientos debe tener?	HABILIDADES ¿Qué aptitudes y cualidades debe tener?
Profesional de cuentas experto en nuevos medios	Servicio al cliente para campañas <i>on</i> y <i>off</i> line. Su objetivo es que la campaña llegue a buen puerto. Funciones propias de un ejecutivo de cuentas incorporando los conocimientos suficientes para manejar campañas <i>on line</i> . Reporta al director de cuentas.	Formación universitaria. Conocimientos generales acerca de campañas en internet: formatos, SEM, SEO, medición de resultados, producción de piezas (programación), cadena de intermediarios digitales. <i>Ídem</i> para Marketing móvil.	Habilidades propias de un ejecutivo de cuentas tradicional: Organización, capacidad de diálogo y relación, empatía, capacidad de negociación, constancia, buena expresión hablada y escrita. Trabajo en equipo.
Planificador de medios experto en nuevos medios [Planificador digital]	Planifica campañas en nuevos medios. Reporta al director de planificación.	Formación universitaria. Conocimientos específicos acerca de campañas en internet: soportes, formatos, SEM, SEO, medición de resultados, producción de piezas (programación), cadena de intermediarios digitales. <i>Ídem</i> para Marketing móvil. Estadística	Capacidad de negociación, comprensión numérica, capacidad de entender sistemas complejos. Trabajo en equipo.
Planificador estratégico experto en nuevos medios [Planner digital]	Conocimiento y comprensión de nuevos puntos de contacto y su conexión con el consumidor. Potenciar la idea creativa a través de la innovación en medios y tecnología. Reporta al director de estrategia.	Formación universitaria. Conocimientos de Tecnología, Medios, Marketing, Sociología.	Observación. Empatía. Trabajo en equipo

PERFIL PROFESIONAL	ACTIVIDAD ¿Qué hace dentro de la agencia? ¿Misión? ¿Funciones? ¿A quién reporta?	FORMACIÓN ¿Qué conocimientos debe tener?	HABILIDADES ¿Qué aptitudes y cualidades debe tener?
Responsable de producción experto en nuevos medios [<i>Producer de medios digitales</i>]	Encarga trabajos de producción a compañías o profesionales externos. Su misión es encontrar la calidad y el precio adecuados al trabajo y en los tiempos marcados. Reporta al director de producción y al director financiero.	Conocimientos generales de programación, formatos, creatividad. Finanzas.	Organización. Capacidad de relación y negociación.
Programador creativo	Programar piezas <i>display</i> para Internet, móviles y otros dispositivos. Llevar a la práctica las ideas de los creativos de la mejor manera posible. Reporta al director creativo.	Herramientas de programación. Sistemas operativos. Navegadores. Bases de datos.	Creatividad. Rapidez en la ejecución. Trabajo en equipo.
Diseñador Front/End (con conocimiento de herramientas propias de Internet)	Diseña las piezas para que sean insertadas en una estructura de programación preparada por los programadores. Reporta al director creativo.	Diseño gráfico <i>on</i> y <i>off line</i> . Programación (Html, flash, net, java). Formatos.	Creatividad. Trabajo en equipo. Capacidad de expresión hablada y escrita.
Experto en redes sociales [<i>Community Manager</i>]	Monitoriza la imagen y contenidos de la marca en foros, blogs e instrumentos de comunicación social 2.0. En su caso, actuar como portavoz electrónico o moderador.	Formación universitaria. Conocimiento de los entornos <i>on line</i> . Idiomas (si gestiona comunidades multilingües).	Conocimiento de entornos digitales. Manejo de herramientas de publicación web. Capacidad de redacción/expresión y agilidad en el manejo de teclados.
Desarrollador de contenidos asociados a la marca [<i>Brand Entertainment</i>]	Gestión, publicación y creación de contenidos para herramientas web de marcas y corporaciones.	Formación universitaria en áreas de producción audiovisual. Formación en Internet y herramientas de publicación, programación básica en html y flash.	Creatividad y conocimiento de contenidos <i>on</i> y <i>off line</i> disponibles en el mercado. Conocimiento y experiencia en publicación de contenidos.

PERFIL PROFESIONAL	ACTIVIDAD ¿Qué hace dentro de la agencia? ¿Misión? ¿Funciones? ¿A quién reporta?	FORMACIÓN ¿Qué conocimientos debe tener?	HABILIDADES ¿Qué aptitudes y cualidades debe tener?
Responsable de Marketing móvil [Mobile]	Identificar y analizar oportunidades emergentes del canal. Desarrollo de estrategias y acciones de comunicación y marketing por medio de terminales móviles: GPRS, 3G, MMS, SMS, Iphone, BB. Buscar sinergias dentro del mix de medios. Como miembro de dirección de una unidad de negocio reporta a la Dirección General.	Formación universitaria. Conocimientos generales de Estrategia, Medios, Programación y Diseño.	Creatividad. Experiencia en empresas fabricantes o de telecomunicaciones móviles. Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de consultas a expertos destacados del sector (ver referencias finales).

6. Referencias bibliográficas

- AGEP (2000): *Diagnóstico para un nuevo milenio. Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector*. Granada, Ediciones La Montaña.
- AGEP (2001): *La empresa de publicidad en la Europa del nuevo milenio. Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional en la Unión Europea*. Granada, Ediciones La Montaña.
- AEACP (2009): Seminario profesional organizado con C4E «El Nuevo Modelo de Agencia Digital». <http://www.marketingdirecto.com/tv/video.php/SEMINARIO> Web consultada el 15/02/2010.
- AEACP (2009): «Estudio de honorarios 2009». <http://www.aeap.es/publicaciones/publicaciones.asp> Web consultada el 15/02/2010.
- AGEMDI-FECMD (2010): «Estudio de honorarios de marketing directo e interactivo 2010». http://www.agemdi.org/resources/image/Cuadro_Honorarios_010.jpg Web consultada el 15/02/2010.
- ANUNCIOS (2008): «Las mujeres en el negocio digital. La Universidad Rey Juan Carlos organiza las II Jornadas Mujeres en Comunicación y Publicidad digital». *Anuncios*. No. 1264, 19-21.
- BEELEN, P. (2006). *Publicidad 2.0* <http://www.paulbeelen.com/whitepaper/Publicidad20.pdf> Web visitada el 15/02/2010.
- BUZZI, E. (coord.) (2009): *El modelo de la Nueva Agencia*. <http://www.lanuevagencia.com.ar> Web consultada el 15/02/2010.

- CASTELLBLANQUE, M. (2006): *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines: ¿qué quiero ser? ¿Qué quiero hacer? ¿Para qué tengo talento?* Barcelona: UOC.
- CDEC (2009): «El nuevo creativo. El club de creativos reúne a un grupo de directores creativos para hablar de los nuevos puestos generados por el cambio tecnológico y cómo es un creativo hoy». <http://www.cdec.es> Web consultada el 15/02/2010.
- CORREDOR, P. (2000). «Una revolución anunciada. Internet impulsa un nuevo escenario comunicativo que exige una reinterpretación de los planteamientos comunicativos». *Anuncios*, No. 86, 52-54.
- CORREDOR, P. (2010): «Bajo el signo de la integración. Creatividad, innovación y tecnología al servicio de la publicidad en la era digital». *Telos, Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, No. 82, 65-77.
- CORREDOR, P. y FARFÁN, J. (2010): «Agencia busca... expertos en disciplinas digitales». *Anuncios*. No. 1314, 18-19.
- CORREDOR, P. y FARFÁN, J. (2010): «La mitad de las agencias de publicidad incorporó especialistas digitales en 2009». *Anuncios*. No. 1314, 20.
- FUNDACIÓN AUDIOVISUAL DE ANDALUCÍA (FAVA) (2001): *Estudio de prospección del mercado de trabajo y detección de necesidades formativas en el sector audiovisual de Andalucía*. Junta de Andalucía. Consejería de Empleo y desarrollo tecnológico.
- FUMERO, A. y ROCA, G. (2007): *Web 2.0*. Madrid, Fundación Orange España.
- HERNÁNDEZ, R. (2010): «Ejecutivos de cuentas: una figura que necesita evolucionar» *Anuncios* No. 151, 10-11.
- HERNÁNDEZ RUIZ, A.; MARTÍN LLAGUNO, M. y BELÉNDEZ VÁZQUEZ, M. (2008): *La mujer en las agencias de publicidad. Categorías, especializaciones y conflicto trabajo-familia en las agencias españolas*. Madrid: Asociación española de Agencias de Publicidad (AEAP).
- INFOADEX (2010): *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2010*.
- JONES, G. (2009): «Agency bosses too old and change resistant, claims Sorrell». *Brand Republic*. <http://www.brandrepublic.com/News/964347/Agency-bosses-old-change-resistant-claims-Sorrell/> Web consultada el 15/02/2010.
- LIRIA, E. (2000): *Las relaciones agencia-anunciante*. Barcelona: Folio.
- OCAÑA, S. y LUQUE, M. (2007): «Mujeres en publicidad: protagonistas en la empresa y el mensaje» *Anuncios*. No. 119, 24-25.
- SKILLSET/DCMS-AUDIO VISUAL INDUSTRIES TRAINING GROUP (2001): *Skills for tomorrow's media*. London.
- SOLER, P. y AGUILAR, M (2009): *Formación de los comunicadores en la era digital*. Documento de trabajo No. 151/2009. Madrid: Fundación Alternativas <http://www.falternativas.org/laboratorio/documentos/documentos-de-trabajo/formacion-de-los-comunicadores-en-la-era-digital> Web consultada el 15/02/2010.
- TORREJÓN, D. (2009): «Agencias digitales, agencias líquidas». *Anuncios*, No. 1300, 16-17.

Recibido: 30 de abril de 2010

Aceptado: 6 de junio de 2010

