



# Relación entre planificación de medios y creatividad en un entorno de hibridación mediática y transmedialidad

Relationship between media planning and creativity in an environment of media hybridization and transmediality

## Amaia Paniagua-Iglesias

Universidad del País Vasco. España.

[amaya.paniagua@ehu.eus](mailto:amaya.paniagua@ehu.eus)



## Ramón Martín-Guart

Universidad de Girona. España.

[ramon.martin@udg.edu](mailto:ramon.martin@udg.edu)



## Joan-Francesc Fondevila-Gascón

Blanquerna-Universidad Ramon Llull. España.

[joanfrancescfg@blanquerna.url.edu](mailto:joanfrancescfg@blanquerna.url.edu)



## Francisco Javier Pérez-Latre

Universidad de Navarra. España.

[perezlatre@unav.es](mailto:perezlatre@unav.es)



### Cómo citar este artículo / Referencia normalizada:

Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier (2024). Relación entre planificación de medios y creatividad en un entorno de hibridación mediática y transmedialidad [Relationship between media planning and creativity in an environment of media hybridization and transmediality]. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, 01-22.

<https://www.doi.org/10.4185/rlcs-2024-2035>

**Fecha de Recepción:** 27/02/2023

**Fecha de Aceptación:** 15/12/2023

**Fecha de Publicación:** 18/01/2024

## RESUMEN

**Introducción:** La importancia de la planificación de medios en la publicidad se confirma por su cifra de negocio, que superó en 2021 los once mil millones de euros, lo que equivale al 0,96% del PIB español. No obstante, la creatividad es el objeto de estudio que mayor admiración logra otorgándole a esta competencia la mayor parte del mérito del éxito o fracaso de las campañas publicitarias. **Metodología:** Se plantea la hipótesis de que la creatividad no tiene que ser una competencia que se limite a los profesionales que trabajan en los departamentos creativos y de arte de las agencias de publicidad, sino que debe postularse como una competencia transversal a diferentes perfiles y departamentos. Se reflexiona cómo, en el marco de la hibridación mediática y de la transmedialidad y las extensiones de los universos narrativos como discursos de marca necesarios, se trata la cada vez más compleja planificación de medios. Como metodología, se ha realizado un cuestionario (técnica cuantitativa) a académicos y a profesionales dedicados a tareas creativas, así como a los responsables de la planificación de medios. **Resultados:** Los resultados respaldan que, ante el actual panorama de medios de comunicación cada vez más complejo y digitalizado, es razonable que las funciones de planificación de medios se nutran de estas competencias creativas desde las primeras fases del proceso para alcanzar los objetivos de campaña, en un ecosistema mediático marcado por una comunicación líquida y multiplataforma. **Conclusiones:** Sin embargo, el sector no se encamina en esta dirección y las agencias aún arrastran procesos y estructuras en exceso conservadores en un sector donde la tecnología es clave para segmentar los públicos y ofrecerles un mensaje personalizado y en el momento adecuado.

**Palabras clave:** Competencias profesionales; Comunicación; Medios; Creatividad publicitaria; Innovación en medios; Planificación de medios.

## ABSTRACT

**Introduction:** The importance of media planning in advertising is confirmed by its turnover, which in 2021 exceeded eleven billion euros, which is equivalent to 0.96% of Spanish GDP. However, creativity is the object of study that is most admired by both advertising professionals and students, giving this competition most of the credit for the success or failure of advertising campaigns. **Methodology:** The hypothesis is proposed that creativity does not have to be a competence that is limited to professionals who work in the creative and art departments of advertising agencies, but rather that it must be postulated as a transversal competence for different profiles and departments. It reflects on how, within the framework of media hybridization and transmediality and the extensions of the narrative universes as necessary brand discourses, the increasingly complex media planning is dealt with. As a methodology, a questionnaire (quantitative technique) has been carried out to academics and professionals dedicated to creative and art tasks, as well as those responsible for media planning. **Results:** The results support that, given the current increasingly complex and digitized media landscape, it is reasonable for media planning functions to draw on these creative skills from the early stages of the process to achieve, in this way, the campaign objectives, in a media ecosystem marked by liquid and multiplatform communication. **Conclusions:** However, the sector is not headed in this direction and agencies still follow excessively conservative processes and structures in a sector where technology is key to segmenting audiences and offering them a personalized message at the right time.

**Keywords:** Advertising creativity; Communication; Media; Media innovation; Media planning; Professional skills.

## 1. Introducción

En la industria publicitaria, festivales como el Cannes Lions International Festival of Creativity que se organiza en Francia, el Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria SOL en España, los Clio Awards de Nueva York y el Festival Iberoamericano de Publicidad FIAP en Buenos Aires, por citar algunos ejemplos, son los eventos que logran una mayor repercusión. Nacieron con el objetivo de impulsar principalmente la creatividad e identificar las mejores campañas publicitarias, así como de colaborar en la mejora de la profesión. En este sentido, la creatividad habitualmente ha sido mejor valorada que otros servicios relacionados con la planificación y compra de medios que se define como el proceso de selección de medios publicitarios adecuados para

"La tecnología es, y lo será aún más, una pieza clave en el sector publicitario para ser capaces de segmentar los públicos y que reciban una creatividad personalizada en el momento adecuado."

alcanzar los objetivos de campaña establecidos (Carrero y González, 2008) y que, según el Asociación Española de Anunciantes (2021), acaparan el 52,9% del volumen de negocio del sector publicitario, en contraposición con el 16,6% de los servicios plenos de publicidad.

Adicionalmente, la revolución digital que está viviendo la industria publicitaria (Yanover, 2007; Marín, 2010; Martinrey y Marín, 2011; Fondevila-Gascón *et al.*, 2017b; Cuenca *et al.*, 2022) y la consecuente fragmentación de

audiencias (Martín-Guart, 2017; Papí-Gálvez, 2014) han transformado radicalmente y en un breve marco temporal el ecosistema mediático y es razonable pensar que la creatividad es una competencia necesaria no sólo en el proceso creativo de una campaña, sino desde el inicio de la concepción y estrategia de toda la comunicación de las marcas (Fondevila-Gascón *et al.*, 2018a). En este punto, radica la piedra angular de la presente investigación que parte de la hipótesis de que hay una incipiente necesidad de ejercer la labor de medios bajo el prisma de la creatividad, como competencia profesional transversal, y no como una función exclusiva de las tareas creativas. También se explora el nuevo universo narrativo transmedia desde la óptica de la planificación de medios como parte de esta evolución (Jenkins, 2008; Scolari, 2013). La planificación de medios actualmente no es lo suficientemente creativa e innovadora y uno de los factores responsables es la no integración de esta disciplina en los procesos de creación y conceptualización de las campañas de publicidad. Fenómenos como el de la multicanalidad y la omnicanalidad de los mensajes que potencian la integración entre el contenido y el canal como ocurre con la publicidad nativa (Fondevila-Gascón *et al.*, 2018b; Maestro *et al.*, 2019; Danaher *et al.*, 2020; Álvarez-Flores *et al.*, 2021; Martín-Guart, 2022), invitan a reflexionar sobre si la integración o participación de los planificadores de medios en el proceso creativo redundaría en beneficio de una mejor conexión entre marcas y consumidores y, por ende, un mayor *engagement* y efectividad de las campañas publicitarias.

## 2. Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos: (i) identificar los procesos de trabajo en las agencias y las funciones de los perfiles de creatividad y medios; (ii) analizar si el conocimiento de los medios, soportes y formatos publicitarios por parte de los perfiles más creativos condiciona en mayor o menor medida la elaboración de conceptos creativos; (iii) examinar qué competencias y habilidades son necesarias en creativos y planificadores para el desarrollo de sus tareas específicas y la percepción que estos perfiles tienen de esas aptitudes.

De este modo, se pretende confirmar o refutar la conveniencia de que el profesional de medios se integre en las fases iniciales del proceso creativo para generar mayor diferenciación en los mensajes publicitarios y lograr así mayor *engagement* con los usuarios, superando los procedimientos verticales que supeditaban a la planificación de medios en la última fase de ejecución –distribución de presupuesto, negociación y compra de espacios publicitarios- lejos de una propuesta estratégica de los mismos. Para ello, se indagará sobre qué piensan, qué hacen y cómo despliegan sus competencias los diferentes perfiles profesionales en relación al objeto de estudio y, más específicamente, se estudiará el perfil actual del planificador de medios, sus funciones y habilidades, su relación con el resto de departamentos en las empresas publicitarias, su involucración dentro del proceso creativo y, por último, se reflexionará sobre si este perfil ha pasado de ser más técnico a ser más transversal y estratégico.

## 3. Metodología

La metodología utilizada en la investigación es mixta y secuencial, permitiendo neutralizar y descartar sesgos de la utilización de una metodología única y aislada y tratando de profundizar en los resultados obtenidos mediante un método con la utilización posterior de otro (Gómez y Roquet, 2009; Creswell, 2009). Así pues, tras la revisión de la literatura existente a través de la consulta de fuentes secundarias, se dio paso al método cuantitativo con la elaboración de un cuestionario semi-estructurado y administrado *online*. Esta técnica cuantitativa se

complementó con preguntas abiertas, para lograr una información cualitativa con un interés prospectivo sobre los profesionales de la comunicación.

### 3.1. El cuestionario

El cuestionario, que se ha mostrado como una técnica suficientemente validada y muy utilizada en el ámbito de las ciencias sociales (Kinneer y Taylor, 1989; Wimmer *et al.*, 1996; Anguita *et al.*, 2003), se elaboró en castellano, a través de Google Forms y se administró online, lo que facilitó la recopilación y posterior análisis estadístico de los datos. Tras un envío directo a 40 profesionales e investigadores de organizaciones e instituciones académicas de referencia como Nestlé, Fortaleza, Havas Media, Carat, Mindshare, Avante Media, Universidad de Barcelona, Universidad Ramon Llull, Universidad del País Vasco, Universitat Oberta de Catalunya, EAE, ESIC, McCann, Ogilvy, entre otras, se recopilaron 118 cuestionarios (cifra elevada teniendo en cuenta la especialización de la muestra) gracias al efecto de “bola de nieve”, ya que se solicitó al destinatario que lo difundiera entre sus contactos en relación al objeto de estudio. La encuesta incluyó preguntas cerradas o pre-codificadas con las de elección múltiple y otras de formulación abierta, que daban libertad al encuestado para contestar con sus palabras lo que opina o conoce de cierto fenómeno. Para su valoración, se utilizó el modelo de escala Likert de cinco niveles: desde la respuesta “totalmente en desacuerdo” o “nada importante” (en función de la naturaleza de la pregunta) a la que se le asignaba una valoración ordinal de 1, a “totalmente de acuerdo” o “muy importante”, con una valoración de 5.

Respecto a la estructura del cuestionario, tras una breve presentación y descripción del propósito de estudio, la encuesta se estructuró en tres bloques: en primer lugar, se solicitaban los datos identificativos del encuestado, y se preguntaba por su rol y funciones en la empresa; en segundo lugar, por su conocimiento de los medios y formatos publicitarios, así como por su opinión sobre la importancia de integrar las funciones de creatividad y medios en un estadio inicial del proceso de creación publicitaria; y, por último, por las competencias y habilidades de los profesionales que allí trabajan. Finalmente, el cuestionario terminaba con una serie de preguntas abiertas, lo que aporta un aspecto metodológico más cualitativo, preguntando por la opinión del encuestado acerca de los retos futuros o tendencias del sector.

Las respuestas abiertas se depuraron mediante el análisis de contenido (Berelson, 1952; Shaw, 2003; Silverman, 2006; Gibbs, 2007) y se tabularon con NVivo, un software informático de análisis de datos cualitativo basado en la codificación y detección de nodos o conceptos. El proceso se basa en la lógica inductiva que parte de la experimentación y de la observación. Se trata de un proceso iterativo que conforme se avanza en la codificación de los relatos de las respuestas de los encuestados, van surgiendo nuevos nodos e ideas, que una vez depurados se muestran en mapas de jerarquía.

### 3.2. Universo y muestra

El cuestionario se llevó a cabo durante el curso 2020-21 y se cotejó e interpretó en 2022. El universo lo conforman las 110.500 personas activas en empresas con actividad directamente relacionada con la comunicación y la publicidad (fuente: Observatorio de la Publicidad a partir de datos de la Encuesta de Población Activa, INE, Asociación Española de Anunciantes, 2021). La muestra quedó conformada por 118 profesionales del mundo de la comunicación, tanto profesionales como académicos de Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla, Valencia y San Sebastián, siguiendo la distribución geográfica en cuanto a número de agencias y facturación gestionada y, de este modo, consiguiendo una distribución de la muestra equilibrada con la realidad. Como limitaciones del estudio se advierte que la muestra de análisis no es representativa de la totalidad de las agencias de publicidad españolas ni de la totalidad de los profesionales que ejercen su responsabilidad funcional en España, universo que no ha sido posible identificar documentalmente. Sin embargo, se trata de una muestra de alta calidad lo que permite considerar los resultados como relevantes de la situación del sector: más de la mitad de los encuestados llevan más de 10 años en activo (un 30,5% entre 11-20 años y un 39,8% con más de 20 años de experiencia); respecto a la edad, un 77,1% de los encuestados tiene entre 26 y 55 años y, en relación a la categoría profesional, un 23,7% de los encuestados ocupan el cargo de Director-a/Socio-a/Fundador-a de la empresa, un 25,4% el de Manager/Supervisor-a/Jefe-a de equipo y el 28% clasifica como Sénior.

En lo que se refiere al tipo de empresa (Tabla 1), el 75% de los encuestados trabajan en agencias de publicidad, medios y comunicación, mientras que el 25% restante desarrollan su actividad en medios de comunicación e instituciones académicas. De este modo, se tiene una visión holística del fenómeno. Respecto a las actividades que desarrollan (Tabla 2), destacan las funciones de servicio a clientes, cuentas y planificación estratégica, que aportan una visión más completa del proceso publicitario; las de negociación, compra y planificación de medios, así como las de dirección creativa y de arte, que son, en definitiva, los dos perfiles principales en la discusión de este estudio.

**Tabla 1.** Tipo de empresa en la que desarrolla su actividad.

Tipo de empresa en la que trabaja	Muestra	Nº respuestas	Cuota (%)
Agencia de medios	27	33	23%
Agencia de publicidad creativa	27	33	23%
Medio de comunicación	16	20	14%
Universidad o institución académica	13	16	11%
Agencia de publicidad digital	11	13	9%
Agencia de comunicación, relaciones públicas y eventos	6	7	5%
Anunciante	6	7	5%
Agencia de marketing de resultados	3	4	3%
Otros	10	12	8%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. N=118 encuestados (cada encuestado tenía la opción de elegir más de una opción).

**Tabla 2.** Actividades que lleva a cabo en la empresa.

Actividades que lleva a cabo en la empresa	Muestra	Nº respuestas	Cuota (%)
Comercial/Servicios al cliente o cuentas	20	54	18%
Investigación y planificación estratégica	15	40	13%
Planificación de medios, negociación y compra	14	37	12%
Copy, arte y diseño, y actividades afines	12	34	11%
Community Manager	9	23	8%
Producción/Tráfico	9	23	8%
Medición (analítica y modelización)	8	22	7%
Innovación	7	21	7%
Actividad académica e investigadora	13	16	6%
Publicidad programática, trading desk y afines	7	17	6%
Otros	4	12	4%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. N=118 encuestados (cada encuestado podía elegir más de una opción).

## 4. Resultados

### 4.1. Transformación del ecosistema mediático

El ecosistema mediático está cambiando radicalmente y ya no volverá a ser el mismo (Livingstone, 1999; Salaverría y García-Avilés, 2008; Van-der-duff, 2008; Flores-Vivar, 2009; Cabrera, 2010; Cardoso, 2011; Martín-Guart y Fernández-Cavia, 2012; Perlado-Lamo, 2013; Perlado-Lamo *et al.*, 2019) por lo que el sector publicitario requiere que sus procesos se adapten a ello. Fue en el primer tercio del siglo XX cuando en España empezó a profesionalizarse la publicidad con los primeros estudios de esta disciplina, los primeros técnicos y el origen del asociacionismo publicitario (Díaz, 2010). Una evolución que en los últimos 20 años se ha acelerado vertiginosamente con la irrupción de Internet y las tecnologías (Jódar, 2010; Scolari, 2012; Pérez-Latre, 2013; Fondevila-Gascón *et al.*, 2020), como el HbbTV (Fondevila-Gascón *et al.*, 2017a), que están actuando como importantes catalizadores de profundas transformaciones en la industria publicitaria, en sus estructuras y procesos de trabajo (Ahn, 2020; Lee y Cho, 2020). También la expansión de las redes sociales no solo está conmocionando el panorama mediático y condicionando la búsqueda de nuevos modelos de negocio, afecta a toda la cadena de valor (Corredor-Lanas, 2011).

En España, el sector publicitario generó un volumen de negocio de 19.190,8 millones de euros en 2019, cifra que representó el 3,4% del volumen de todo el sector servicios. Los servicios de planificación y venta de espacio y tiempo publicitario acapararon el 52,9% del total, alcanzando los 9.649 millones de euros y, en segundo lugar, se posicionaron los servicios plenos de publicidad que, aunque su principal activo es la creatividad, incluyen una amplia variedad de servicios relacionados con la comunicación como las promociones, el diseño de *packaging* o un plan de marketing directo (López-Lita, 2001) y lograron una cuota del 16,6% y 3.035 millones (Tabla 3).

**Tabla 3:** Volumen de negocio por servicios de publicidad (en millones de euros y cuota en porcentaje).

Volumen de negocio por servicios de publicidad	2019	
	Total	Cuota (%)
Centrales de medios. Servicios de venta de espacio y tiempo publicitario	9.649	52,9
Servicios plenos de publicidad	3.035	16,6
Marketing directo	1.691	9,3
Creación y diseño publicitario	362	2,0
Otros servicios de publicidad	3.036	16,6
Otros servicios relacionados con la publicidad	288	1,6
Otras actividades y servicios	186	1,0
<b>Total</b>	<b>18.246</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos del Observatorio de la Publicidad 2021.

Según Infoadex (2022), la inversión en publicidad representó el 0,96% del PIB español y se situó en un volumen de 11.601,9 millones de euros (cifra inferior a la reflejada por el Observatorio de la Publicidad). Se observa la clasificación entre medios controlados con 5.440,9 millones de euros y medios estimados, tradicionalmente conocidos como BTL o *below the line*, con 6.161 millones de euros, destacando la inversión publicitaria en plataformas digitales que superó, por segundo año consecutivo, a la de la televisión (Tabla 4)

**Tabla 4:** Inversión publicitaria por medio (en millones de euros y cuota en porcentaje).

Inversión Medios Controlados	2021	
	Total	Cuota (%)
Cine	12,5	0,2
Diarios	335,9	6,2
Suplementos dominicales	9,0	0,2
Exterior	289,6	5,3
Digital	2.482,2	45,6
Radio	415,4	7,6
Revistas	120,1	2,2
Televisión	1.776,2	32,6
<b>Subtotal medios controlados</b>	<b>5.440,9</b>	<b>46,9</b>

Inversión Medios Estimados	2021	
	Total	Cuota (%)
Actos de patrocinio, mecenazgo, marketing social y RSC	372,6	6,0
Actos de patrocinio deportivo	394,2	6,4
Animación punto de venta	41,9	0,7
Anuarios, guías y directorios	63,1	1,0
<i>Branded Content</i>	416,7	6,8
Buzoneo/folleto	205,1	3,3
Catálogos	40,9	0,7
Ferias y exposiciones	28,6	0,5
<i>Influencers</i>	93,7	1,5
Juegos promocionales off line	7,8	0,1
<i>Mailing</i> personalizado	1.463,6	23,8
Marketing telefónico	1.531,3	24,9
P.L.V., <i>merchandising</i> , señalización y rótulos	1.424,0	23,1
Publicaciones de empresas: revistas, boletines, memorias	20,5	0,3
Regalos publicitarios <i>off line</i>	32,4	0,5
Tarjetas de fidelización <i>off line</i>	24,7	0,4
<b>Subtotal medios estimados</b>	<b>6.161,0</b>	<b>53,1</b>
<b>Total</b>	<b>11.601,9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Infoadex 2022.

En esta línea, para Papí-Gálvez (2014), el escenario es cambiante y alejado de la concepción tradicional de la planificación de medios. La tendencia alcista del consumo de Internet también se refleja en su audiencia que se ha duplicado en 10 años, de un 42,5% de penetración en 2011 a un 84,3% en 2021 (Figura 1), superando por primera vez al consumo de televisión, que se situó en el 83,3% (EGM, 2022).

La rápida irrupción de Internet ha revolucionado el ágora de la comunicación y las agencias y requiere del progreso y adaptación de todos los agentes implicados: anunciantes, agencias, medios, asociaciones e institutos de investigación para dar respuesta a las necesidades del sector cada vez más digitales, sociales e inmediatas (Pérez-Latre, 2011; Martín-Guart y Fernández-Cavia, 2012; Martín-Guart, 2014; Sánchez-Sánchez y Fernández-Cavia, 2018; Lee y Cho, 2020; Mafael *et al.*, 2021; Rosengren y Campbell, 2021).

## 4.2. La comunicación líquida

Este nuevo ecosistema mediático está marcado por una comunicación líquida (Solana, 2012; Papí-Gálvez, 2015; Mönckeberg y Rojas, 2020) motivado principalmente por el mundo *online* y las diferentes propiedades que este sistema favorece en contraposición a la comunicación de los medios *offline*. Factores como la fragmentación de medios, la rapidez en la distribución de la información, la saturación de los mensajes, el empoderamiento del consumidor, dando paso a la figura del prosumidor (Carmona, 2008; Sánchez-Carrero y Contreras-Pulido, 2012; Castrillo, 2014; Bednarz, 2022), son innatos a este escenario complejo y cambiante, y es cuando se precisa que la publicidad destaque, sea sobresaliente y apreciada como beneficiosa por los consumidores (Parreño *et al.*, 2012). Tiene que ser significativa para los usuarios, tanto desde

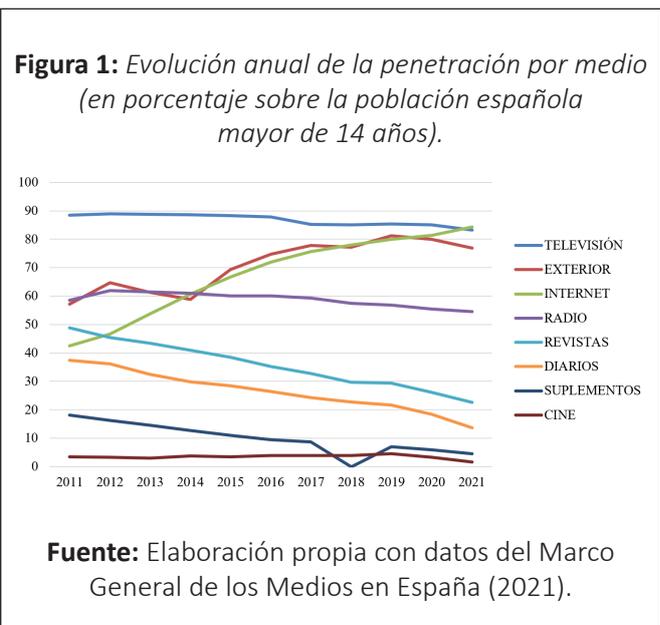
el punto de vista del contenido (que genere interés, que sea actual, notable, con altas dosis de creatividad) como desde el punto de vista de contacto, es decir, evitando la saturación y la interrupción (Madinabeitia, 2017). Una comunicación líquida y flexible que en el marco de la planificación de medios se interpreta como la exigencia de crear mensajes diferenciadores, personalizados y multiplataforma para lograr mayor *engagement* y conexión entre marcas y consumidores, para destacar entre los más de 3000 impactos publicitarios que recibe un usuario al día y que tiene la sensación que está recibiendo demasiada publicidad por parte de las marcas sin que realmente le aporten valor ni le resulten relevantes (Hudders *et al.*, 2019).

Precisamente el que piensen que los mensajes publicitarios no le aportan interés y el uso de varios dispositivos simultáneamente por parte del mismo usuario hace patente la urgencia por una mejor medición, monitorización y análisis de los datos de audiencia con el objetivo de darle al usuario la información que realmente necesite en cada momento y a través de cada canal de comunicación, con su naturaleza, tecnología y narrativas propias. La necesidad de lograr un profundo conocimiento de este *customer journey* es lo que convierte al cliente en el centro de la estrategia (Hamilton *et al.*, 2021; Tueanrat *et al.*, 2021). Las mayores empresas del sector como Alphabet, Meta y Amazon se esfuerzan en localizar las huellas de cada usuario y aplicar sus algoritmos para adaptarse y aportarle soluciones, incluso antes de que el consumidor pueda solicitarlo.

## 4.3. La mediamorfosis y la función integradora de Internet en el proceso de la planificación de medios

La mediamorfosis o la evolución de los medios de comunicación debido a nuevas necesidades sociales y al rápido avance de la tecnología se puede asemejar a la teoría de la evolución de las especies de Darwin por la que las formas antiguas generalmente no mueren, sino que continúan evolucionando y adaptándose (Marín, 2010). En este sentido, los nuevos medios aparecen gradualmente por la metamorfosis de los medios antiguos lo que estimula reformas en toda la comunicación publicitaria y necesariamente en el área profesional que más se relaciona con los medios y sus audiencias como es la planificación de medios. El impulso tecnológico lo acelera y los procesos de trabajo cada vez serán más dinámicos, requiriendo del *expertise* de nuevos perfiles profesionales capaces de hacer llegar el mensaje publicitario a la persona adecuada y en el momento y lugar adecuados (Benites-Valdivieso, 2019; Martín-Guart, 2022).

También los términos “contenido” y “conexión” se han incorporado al proceso de la planificación de medios ya que los medios no actúan sólo como canales de transmisión si no que cobran identidad propia y vital importancia en la forma de conectar las marcas y usuarios. Así, los nuevos medios y tendencias como las redes sociales, el *branded content* y marketing de contenidos, la publicidad nativa, el *influence marketing*



son cada vez más el resultado de la mezcla y fusión de los propios medios con el contenido y la creatividad. Ante esta realidad, las agencias de publicidad y de medios tienen que readaptar sus procesos, sus estructuras y organigramas, y los perfiles profesionales de quienes allí trabajan bajo una filosofía integradora de las estrategias *offline* y *online*. Internet permite que las ideas fluyan a través de los medios, convirtiendo los procesos que afectan a la comunicación en más circulares y flexibles hasta el punto que, en realidad, Internet puede considerarse como un metamedio (Solana, 2005; Corredor-Lanas, 2011; Papí-Gálvez, 2015; Humphreys, 2018) y no es suficiente añadir Internet a la lista de los medios convencionales como la televisión, la prensa, los formatos de exterior o la radio, no es un medio más, no se comporta como tal, es una realidad paralela, es un medio de medios, es un metamedio. Coinciden Martín-Guart y Fernández-Cavia (2012) cuando indican que los periódicos poseen su versión *online*, se puede escuchar la radio por Internet y la televisión se convierte en interactiva. Internet parece llamado a difuminar las barreras entre los medios tradicionales, a transformarlos. Es evidente, en consecuencia, que los servicios que procuran las agencias de medios se tienen que ampliar más allá de las funciones de planificación y compra, y la investigación, la estrategia, la innovación y, especialmente, la analítica, en todas las fases del proceso, toman especial relevancia. Es en este punto donde radica la piedra angular de la presente investigación, que parte de la hipótesis de que hay una incipiente necesidad de ejercer la labor de medios bajo el prisma de la creatividad, como una competencia profesional transversal, y no como una función exclusiva de la agencia creativa. Así, los diferentes profesionales deben confluír y salir de sus tareas y departamentos estancos, con el fin de lograr un mayor conocimiento de los públicos y de cómo llegar a ellos, tanto desde conexiones cognitivo-creativas como desde tácticas-creativas aplicadas en los medios.

#### 4.4. ¿Un nuevo Renacimiento? Hibridación en los perfiles del sector publicitario

Es necesario reflexionar acerca del perfil del planificador de medios, de los conocimientos técnicos, competencias y actitudes necesarios para ejercer sus responsabilidades en una nueva escena comunicativa que implica que las agencias de medios reformulen sus procesos de trabajo, fomentando los canales digitales y sociales, con soluciones cada vez más disruptivas para diferenciarse en un contexto fragmentado y saturado publicitariamente (Martín-Guart, 2017). En este sentido, se abre el debate acerca de si la industria publicitaria va hacia la extrema especialización impulsada por las nuevas TIC o hacia perfiles más transversales y estratégicos con la capacidad de integrar competencias de investigación y análisis (Perlado-Lamo *et al.*, 2019).

A la luz de los datos expuestos, se intuye que los puestos relacionados con la planificación de medios sean cada vez más integrales, con competencias transversales, con un alto grado de autoformación, innovación y creatividad, y todo ello totalizado en la estrategia general. Monge y Etxebarria (2017) ya incluyen el perfil de planificador de medios dentro del área de planificación estratégica, junto a otros perfiles como el gestor de *branding* y el experto en relaciones públicas, marcando de esta forma a este perfil como más estratégico que técnico, acercándolo quizá a la figura del *planner*. Martín-Guart (2017) lo compara con un artista del Renacimiento, multidisciplinar, analítico, con un alto grado de autoformación, innovación y creatividad. Corredor-Lanas (2010) destaca la creatividad, la innovación y la tecnología como señas de identidad del nuevo modelo publicitario.

En definitiva, el planificador de medios precisa de formación y conocimientos técnicos de marketing, de estructuras y clasificación de los medios, tiene que identificar las principales tendencias tecnológicas del sector y ser un experto en la negociación y compra de medios, y en su análisis y medición. Es crucial una visión global y estratégica, un mayor conocimiento no sólo de los medios sino también del mercado y del consumidor. También, el pensamiento creativo y la innovación se pueden considerar competencias transversales necesarias en un planificador de medios para enfrentarse a los retos de la comunicación de hoy en día y en un ágora mediático especialmente condicionado por la tecnología. Una mayor implicación del proceso de planificación de medios en las fases iniciales de la elaboración de la estrategia de marca y creación de la campaña podría dar lugar a campañas más creativas y efectivas.

"Tenemos que huir de esos departamentos estancos donde la comunicación brilla por su ausencia. Hay que trabajar en equipo para conseguir construir grandes campañas."

#### 4.5. Funciones y procesos en la empresa

Como se ha mostrado anteriormente, la irrupción del medio Internet ha cambiado las formas de trabajar, conllevando una necesidad de mayor conocimiento integral de la comunicación por los diferentes profesionales. En este sentido, el 52% de los encuestados así lo confirman (Tabla 5), ya que más de la mitad indica que las estrategias que desarrollan para los clientes son híbridas, independientemente del canal de comunicación, si *online* u *offline*. En el colectivo académico, que aporta una visión más prospectiva, este indicador alcanza el 85% lo que invita a reflexionar si este tipo de competencias y procesos de trabajo deben potenciarse desde los estudios de grado y posgrado de comunicación.

**Tabla 5:** Desarrolla aspectos *offline*, *online* o híbrido.

Actividades que lleva a cabo en la empresa	Profesionales		Académicos	
	Nº respuestas	Cuota (%)	Nº respuestas	Cuota (%)
Mayoritariamente aspectos <i>offline</i>	26	24%	2	15%
Mayoritariamente aspectos <i>online</i>	26	24%	0	0%
Híbrido (donde desarrolla estrategias, creatividades y planes de medios tanto para el mundo <i>online</i> como <i>offline</i> )	57	52%	11	85%

**Fuente:** Elaboración propia. N=118 encuestados (105 respuestas de profesionales y 13 encuestados del colectivo docente).

Respecto a qué departamentos deberían estar presentes en la primera reunión donde el anunciante entrega el *brief* con las instrucciones para llevar a cabo la campaña (Tabla 6), el 53% de las menciones se refieren a los equipos de cuentas y de estrategia. Aquí no se da una diferencia relevante entre la opinión de los profesionales y la de los académicos, si bien los segundos otorgan algo más de peso a las áreas de estrategia (22%) que a cuentas (19%). Por otro lado, cuando se pregunta si es importante el hecho de que perfiles creativos y de planificación de medios trabajen conjuntamente desde las fases iniciales del proceso creativo, de manera casi unánime consideran imprescindible el hecho de trabajar en paralelo, y que los creativos conozcan la planificación de medios, y que los segundos conozcan las líneas creativas del proyecto con una valoración cercana al 4,5 sobre 5 (algo más bajo en los académicos con el 4,2). Posteriormente, se les consultó si lo están aplicando en su empresa, y es aquí cuando en ambos grupos baja este indicador hasta situarse en el 3,1 entre los profesionales y en el 2,8 entre los académicos. No deja de sorprender que a pesar de que valoran y consideran muy positiva esta integración entre departamentos, la realidad es que no se aplica en las agencias de forma habitual.

**Tabla 6:** Desarrolla aspectos *offline*, *online* o híbrido.

Departamentos presentes en la primera reunión	Profesionales		Académicos	
	Nº respuestas	Cuota (%)	Nº respuestas	Cuota (%)
Cuentas	75	28%	11	19%
Estrategia o <i>planner</i>	66	25%	13	22%
Creatividad	50	19%	11	19%
Planificación de medios	42	16%	9	16%
Contenidos ( <i>community manager</i> , gestor redes sociales)	18	7%	7	12%
Producción	16	6%	7	12%

**Fuente:** Elaboración propia. N=118 encuestados (105 respuestas de profesionales y 13 encuestados del colectivo docente).

#### 4.6. Conocimiento de los medios y formatos

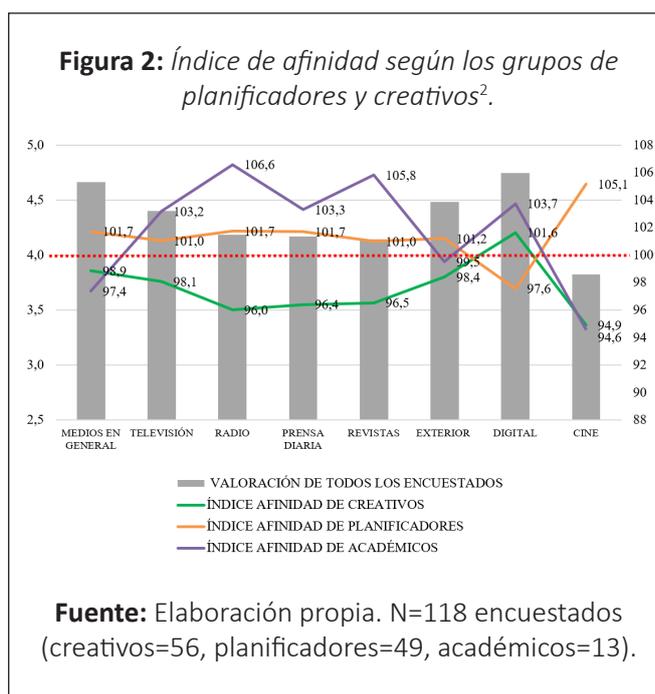
Todos los encuestados consideran muy importante el conocimiento general de los medios y formatos en sus funciones diarias, con una valoración de 4,66 sobre 5 (Tabla 7). Considerando cada uno de los medios, digital es al que mayor peso se le atribuye por encima de la media con una valoración de 4,75, seguido de exterior y televisión.

**Tabla 7:** Importancia otorgada por cada colectivo al conocimiento de los medios/formatos según escala Likert<sup>1</sup>.

Medios	Todos los encuestados	Creativos	Planificadores	Académicos
<b>Promedio general</b>	4,66	4,61	4,74	4,54
Televisión	4,40	4,31	4,44	4,54
Radio	4,19	4,02	4,26	4,46
Prensa diaria	4,17	4,02	4,24	4,31
Revistas	4,14	4,00	4,19	4,38
Exterior	4,48	4,41	4,54	4,46
Digital	4,75	4,82	4,63	4,92
Cine	3,82	3,63	4,02	3,62

**Fuente:** Elaboración propia. N=118 encuestados.

Todos los perfiles valoran de forma muy favorable la necesidad de conocer los medios y los formatos publicitarios en los que se va a desarrollar la campaña, siendo el grupo de los planificadores el que le otorga la mayor puntuación (4,74). De hecho, se observa en el siguiente gráfico como este grupo les concede más importancia a todos los medios ya que el índice de afinidad supera el 101, excepto al medio Internet al que el grupo de creativos le otorga una afinidad de 101,6 frente al 97,6 por parte del grupo de planificadores (el índice de afinidad es el resultado de relacionar la valoración de cada grupo sobre el dato general del total encuestados). Este índice reafirma la importancia que tiene la comunicación digital y la necesidad de la adecuación de la creatividad al formato de cada medio o plataforma, así como la gran variedad de medios y formatos *online* que condicionan de forma directa incluso al propio mensaje, tanto en tamaño como en contenido.



Entre las preguntas abiertas, también se planteó sobre si existen diferencias significativas en la valoración entre los diferentes medios y sus causas. Los encuestados coinciden en que es clave conocer bien la estructura

<sup>1</sup> Valoración según escala Likert de cinco niveles, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo/nada importante” y 5, “totalmente de acuerdo/muy importante”.

<sup>2</sup> Se ha calculado el índice de afinidad según los grupos de planificadores y creativos respecto al total de encuestados en relación con la importancia que le otorga cada colectivo al conocimiento de los medios y formatos. La fórmula aplicada para calcular el índice de afinidad es: Valoración otorgada por el grupo / Valoración promedio \* 100.

de los medios y las posibilidades de formatos publicitarios que ofrecen y, en este sentido, destacar una de las respuestas de un académico sobre el dinamismo de los medios y que afirma que “cuanto más dinámico es un medio y más posibilidades de formatos poco comunes ofrece, más conocimiento es necesario de ese medio para planificar. El conocimiento del medio siempre es importante, solo que algunos medios cambian menos”. Otro encuestado, esta vez un planificador de medios, añadía que “digital y exterior son los que mayor conocimiento exigen por la variedad de formatos” y para otro especialista en la planificación de medios, “televisión y digital son los medios que es necesario más especialización porque realmente son los más amplios de conocimientos y los que son más demandados por los clientes”. El punto de vista de los creativos también se encuentra en esta línea, uno de ellos indicó que “en los medios como revistas, prensa o radio los formatos son más conocidos, mientras que exterior, televisión y digital tienen más innovación y deben conocerse más”. Otro creativo añadió que “sobre todo en digital ya que es donde más evolucionan los formatos y muchas veces las agencias creativas desconocen las especificaciones y cuando te llega el plan [de medios] no sabes muy bien el tipo de pieza que es”.

En definitiva, el medio digital es el medio con mayor exigencia en cuanto a conocimiento de sites, formatos y posibilidades tecnológicas del medio, así como a las innumerables adaptaciones de los mensajes y contenidos lo que coincide con las valoraciones reflejadas en la Figura 2.

#### 4.7. Competencias y habilidades del publicitario

Teniendo en cuenta la opinión general, tres son las competencias que resaltan (Tabla 8): el conocimiento del consumidor (con una valoración de 4,63 sobre 5,0), la capacidad comunicativa para presentar proyectos al cliente (4,61) y la planificación estratégica global (4,50). En último lugar, se posiciona la competencia sobre conocimientos de *softwares* específicos y relacionadas con la tecnología. Sin embargo, existen diferencias entre los diferentes colectivos: así, el perfil creativo valora el conocimiento del consumidor (4,59) como primera competencia, seguida de la capacidad comunicativa para presentar proyectos al cliente (4,55) y la integración de la creatividad en diferentes áreas (4,53). En cuanto a los planificadores, en primer lugar, el conocimiento de los medios de comunicación (4,67), seguida de la planificación estratégica (4,63) y, en tercer lugar, empatan el conocimiento del consumidor y la capacidad comunicativa con una valoración del 4,61. Por último, las habilidades analíticas con el fin de conocer los resultados y aplicar mejoras en tiempo real son de las mejor valoradas por la comunidad académica con el 4,85 que, con una visión más prospectiva, se anticipa de esta manera a lo que el sector publicitario está empezando ya a exigir: presentar proyectos al cliente y capacidad analítica.

**Tabla 8.** Valoración de las competencias y habilidades por parte de los encuestados según escala Likert<sup>3</sup>.

Competencias y habilidades	Todos los encuestados	Creativos	Planificadores	Académicos
Planificación estratégica (comunicación global, no sólo de medios)	4,50	4,31	4,63	4,69
Conocimiento del consumidor (análisis de <i>insights</i> y motivaciones)	4,63	4,59	4,61	4,85
Conocimiento en profundidad de los medios de comunicación (estructura y funcionamiento de los medios y sus principales formatos)	4,46	4,14	4,67	4,77
Conocimiento de Publicidad/Marketing digital (SEM, SEO, <i>email marketing</i> , publicidad <i>display</i> , publicidad programática, ...)	4,31	4,02	4,46	4,69
Conocimiento de las nuevas competencias relacionadas con la tecnología (AI-Inteligencia Artificial, VR-Realidad Virtual, Big Data, Modelos predictivos, Búsquedas por voz, Internet de las cosas, ...)	3,83	3,75	3,80	4,23

<sup>3</sup> Valoración según escala Likert de cinco niveles, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo/nada importante” y 5, “totalmente de acuerdo/muy importante”.

Conocimientos de <i>software</i> específicos (ofimática, diseño, programación y optimización de páginas webs, ...)	3,70	3,84	3,50	3,85
Capacidad analítica con el objetivo de conocer los resultados y aplicar mejoras en tiempo real	4,42	4,31	4,41	4,85
Escribir y crear textos con fluidez para presentaciones (escrito y audiovisual)	4,18	4,29	3,96	4,46
Crear, editar, producir y desarrollar elementos gráficos y audiovisuales para presentaciones, publicaciones en redes, ...	4,02	4,37	3,63	4,08
Capacidad comunicativa para presentar proyectos y defender campañas ante el cliente	4,61	4,55	4,61	4,85
Integración de la creatividad en las diferentes áreas de la empresa y no sólo en la elaboración del concepto creativo	4,30	4,53	4,02	4,38
Autonomía para la toma de decisiones	4,20	4,20	4,24	4,00
Aprender de manera autónoma y adaptarse a los cambios	4,48	4,49	4,41	4,69

**Fuente:** Elaboración propia. N=118 encuestados.

Otro modo de analizar y destacar las competencias más relevantes en cada uno de los colectivos es acudiendo al índice afinidad que, como se ha explicado anteriormente, destaca aquellas habilidades por encima del promedio (Tabla 9). Para los creativos, llama la atención las competencias relacionadas con los procesos de creación, edición, producción y desarrollo de elementos gráficos y audiovisuales para diferentes plataformas, cada vez más digitales y sociales (con un índice de afinidad del 108,9), en contraposición a las funciones más tradicionales donde el rol de *copy*, diseñador y *producer* están más diferenciados. También destaca la integración de la creatividad en diferentes áreas y conocimientos (105,4) y el conocimiento de *softwares* específicos de diseño y de creación de páginas web (103,8). Por su parte, los planificadores valoran por encima del promedio el conocimiento de los medios de comunicación (104,7), competencia estrechamente ligada a su perfil, y le sigue el conocimiento de los aspectos relacionados con el marketing digital como el SEM, SEO, *email marketing*, publicidad *display* y programática con un índice de afinidad del 103,5 y la planificación estratégica (102,9). De nuevo, se puede percibir como ocurre con los creativos que los profesionales tienen adquiridas habilidades que son consideradas como actitudinales y valoran cada vez más las competencias procedimentales y tecnológicas tan ligadas a la digitalización del sector. Por último, el resultado por parte de los académicos es el más equilibrado entre todas las capacidades, lo que parece lógico ya que su función es formar en todas las disciplinas de la publicidad. Sin embargo, el índice de afinidad en la autonomía en la toma de decisiones es del 95,2, un 5% por debajo del promedio lo que también se entiende ya que, en clave de recién graduados, estos necesitarán de supervisores para que les guíen en sus tareas profesionales y toma de decisiones.

**Tabla 9.** Afinidad de cada colectivo sobre la valoración general de las competencias y habilidades<sup>4</sup>.

Competencias y habilidades	Creativos	Planificadores	Académicos
Planificación estratégica (comunicación global, no sólo de medios).	95,9	102,9	104,3
Conocimiento del consumidor (análisis de <i>insights</i> y motivaciones).	99,2	99,7	104,7
Conocimiento en profundidad de los medios de comunicación (estructura y funcionamiento de los medios y sus principales formatos).	92,8	104,7	107,0

<sup>4</sup> La fórmula aplicada para calcular el índice de afinidad es: Valoración otorgada por el grupo / Valoración promedio \* 100.

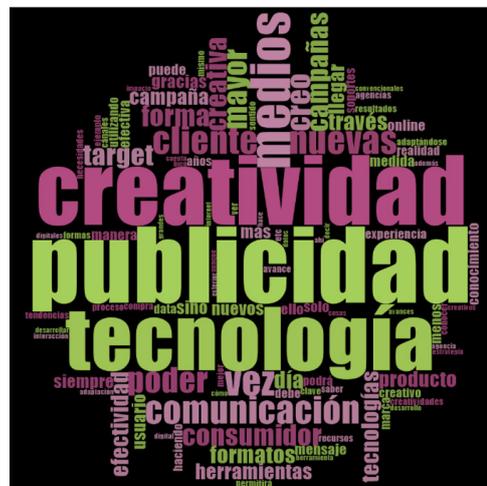
Conocimiento de Publicidad/Marketing digital (SEM, SEO, <i>email marketing</i> , publicidad <i>display</i> , publicidad programática...).	93,2	103,5	108,8
Conocimiento de las nuevas competencias relacionadas con la tecnología (AI-Inteligencia Artificial, VR-Realidad Virtual, Big Data, Modelos predictivos, Búsquedas por voz, Internet de las cosas, ...).	97,8	99,1	110,4
Conocimientos de <i>software</i> específicos (ofimática, diseño, programación y optimización de páginas webs, ...).	103,8	94,5	103,9
Capacidad analítica con el objetivo de conocer los resultados y aplicar mejoras en tiempo real.	97,7	99,8	109,8
Escribir y crear textos con fluidez para presentaciones (escrito y audiovisual).	102,8	94,9	106,8
Crear, editar, producir y desarrollar elementos gráficos y audiovisuales para presentaciones, publicaciones en redes...	108,9	90,4	101,5
Capacidad comunicativa para presentar proyectos y defender campañas ante el cliente.	98,7	100,0	105,1
Integración de la creatividad en las diferentes áreas de la empresa y no sólo en la elaboración del concepto creativo.	105,4	93,5	102,0
Autonomía para la toma de decisiones.	99,8	100,9	95,2
Aprender de manera autónoma y adaptarse a los cambios.	100,2	98,3	104,7

Fuente: Elaboración propia. N=118 encuestados.

#### 4.8. Retos y tendencias: creatividad y tecnología

Ante el reto de saber cómo la publicidad podrá ser más creativa y efectiva en los próximos años, se utilizó el software NVivo para identificar en nube de conceptos (Figura 3) aquellas palabras más relevantes para los profesionales, que son: publicidad, creatividad y tecnología, y es que muchos de los encuestados coinciden en señalar que la tecnología permitirá conocer mejor los puntos de contacto con los públicos y de este modo servir una publicidad más personalizada y con el contenido adaptado a cada usuario y canal. En esta línea, uno de los entrevistados afirmaba que “las tecnologías de hoy en día permiten dirigir una campaña a un público objetivo cada vez más concreto. A través de nuestra actividad en las redes sociales y de las búsquedas que realizamos en internet podemos saber con mucha precisión a quién, cómo y cuándo destinar nuestras comunicaciones y generar un impacto directo y real. La publicidad, a través de estas nuevas herramientas y nuevos medios, es cada vez más personalizada y directa”. Otro encuestado subrayaba que “la tecnología permitirá dirigir la publicidad a los individuos cada vez de forma más personalizada, y también hará que se puedan medir los resultados de una campaña de forma más precisa, lo que revertirá en hacerla cada día más rentable” y, por último, queremos destacar lo que un participante

Figura 3: Nube de palabras, en relación con las respuestas de los encuestados.

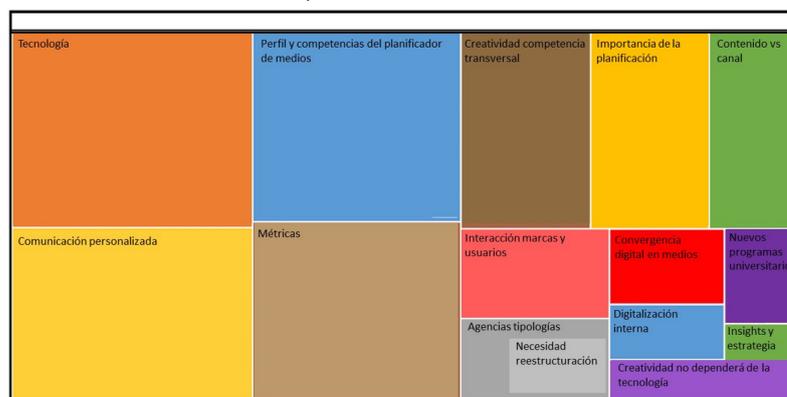


Fuente: Elaboración propia con el software de análisis Nvivo.

indicaba al referirse a la publicidad del futuro: “una publicidad medida, gestionada por data y dirigida”. En definitiva, la tecnología se ha convertido en un elemento imprescindible para llegar al target con mensajes personalizados.

Este análisis cualitativo también permite mostrar un mapa de jerarquía con las competencias que el sector publicitario requerirá en los próximos años (Figura 4) con las capacidades tecnológicas, la comunicación personalizada y las métricas como los nodos más empleados. Los conocimientos relacionados con la planificación de medios, la creatividad como competencia transversal y la interacción entre marcas y usuarios son otros conceptos que aparecen con mucha reiteración. Estos resultados reivindican la figura del planificador de medios como estrategia en un ecosistema comunicacional cambiante y empujado por la digitalización de los medios y la tecnología.

**Figura 4:** Mapa de jerarquía de códigos, en base a codificación de las respuestas de los encuestados



**Fuente:** Elaboración propia con el software de análisis Nvivo.

Es importante destacar las declaraciones de algunos de los entrevistados que matizaron el rol de la tecnología en el proceso publicitario. Para uno de ellos, “la tecnología es una de las bases de una campaña y su conocimiento estratégico será vital, así como su aplicación de forma intuitiva para llegar más allá de lo que los datos nos aportan. Para eso será vital sumar la experiencia y la tecnología” y, en esta línea, otro participante añade que “con el paso de la publicidad del *offline* al *online* cada vez se depende más del personal informático. La comunicación, la creatividad y la efectividad mejorarán en la medida en la que vuelva a ser labor de expertos estas tareas y no tanto de técnicos informáticos”, sin olvidar que “la tecnología aporta una mejora de las métricas de intereses del target y su procesamiento automatizado de cara a una hiperpersonalización transmedia y el avance de la tecnología será tan grande que nos permitirá, siempre mediante una buena comunicación, obtener cada vez más información del consumidor y poder hacer creatividades *ad hoc*, adaptadas a cada usuario” y coincidió con otro participante cuando afirmaba que “las innovaciones creativas van a pasar por la interacción de cada marca y/o producto con su público, de manera digital”. Precisamente de relevancia y creatividad hablaba otro de los encuestados cuando sostiene que “la publicidad podrá ser más creativa y efectiva en la medida que aprenda a ver los datos como una fuente de inspiración y conocimiento, en vez de algo que coarta la creatividad”. En definitiva, no se puede dudar del papel clave de la tecnología para acercar un mensaje publicitario personalizado a los consumidores, en el momento y lugar adecuados, pero que la tecnología esté bajo las directrices del conocimiento estratégico y no sólo del técnico.

Por último, también aparecieron otras ideas como la importancia de la formación continua y, en relación con la estructura y tipología de las agencias, que cada vez son más atomizadas y con estructuras horizontales que facilitan la conexión e integración de los procesos de trabajo entre los diferentes departamentos. Para uno de los creativos, “tenemos que huir de esos departamentos estancos donde la comunicación brilla por su ausencia. Hay que trabajar en equipo para conseguir construir grandes campañas. Campañas que se construyen a través de muchos factores y condicionantes: de nada sirve una creatividad potente sin un buen diseño y sin una planificación de medios y viceversa”. Y en la misma línea, se manifestó un encuestado del grupo de planificadores, para quien “será la interacción con el usuario y el ser capaz de atrapar su atención, para poder ofrecer una experiencia relevante, el gran cambio y avance que sufrirá ya no solo el sector, sino los diferentes ecosistemas de las marcas”.

## 5. Conclusiones

Los resultados son concluyentes: la tecnología es, y lo será aún más, una pieza clave en el sector publicitario para ser capaces de segmentar los públicos y que reciban una creatividad personalizada en el momento adecuado. Hay que entender, para ello, el *funnel* completo y adecuar la creatividad a cada una de las fases del proceso, manteniendo, eso sí, el ADN de la creatividad que debe irradiar sentimiento y *feeling*, al fin y al cabo, aunque su objetivo último sea la conversión, se dirige a personas. Para conseguirlo, el sector asegura que es necesario un modelo de integración entre los diferentes departamentos de la agencia, aplicando la creatividad como una competencia trasversal y no sólo como parte de las funciones del departamento creativo. Tanto los profesionales con perfil más creativo como los planificadores coinciden en esta consideración. No obstante, el sector no apuesta hoy en día por este modelo. Las razones que pueden llevar a entender esta falta de congruencia, es que cuesta cambiar los organigramas y los procesos de trabajo en las agencias, que siguen arrastrando las estructuras de antaño verticales y por departamentos, en parte, aún estancos (Álvarez-Flores *et al.*, 2021; Martín-Guart, 2022).

La transformación del ecosistema mediático y, en especial, la digitalización del mismo hace necesario el conocimiento de medios y formatos específicos en todo el proceso de creación, ya que estos condicionan en mayor o menor medida la creatividad de la campaña. Tanto los creativos como los planificadores coinciden en la importancia de conocer exhaustivamente los medios, en la medida que son los puntos de contacto con los públicos, señalando el medio digital y la televisión como los de mayor importancia. En el caso de digital, por la multitud de *sites*, plataformas y posibles formatos publicitarios que pueden desarrollarse en un medio tan fragmentado y atomizado. En el caso de la televisión, además de los formatos habituales, por las posibilidades de acciones especiales y adaptaciones publicitarias a los propios contenidos audiovisuales e interactivos, como el HbbTV (Fondevila-Gascón *et al.*, 2017a).

También, el conocimiento del consumidor, cada vez más empoderado y social, y la planificación estratégica son de las competencias más requeridas. En este panorama comunicacional cambiante, el perfil de medios se convierte en una pieza clave para articular la unión entre creatividad, medios y analítica ya que es imprescindible un conocimiento exhaustivo del usuario para adaptar los contenidos a cada medio en tiempo real y, de este modo, lograr que la publicidad sea efectiva, lo que puede inspirar nuevas investigaciones en esta línea. La tecnología aplicada a la publicidad permite, por ejemplo, que las creatividades se adapten a cada momento y lugar en base a cada usuario, es lo que se conoce como creatividades dinámicas, pero necesita ser supervisada y enmarcarse en la estrategia global de campaña, y no dejarse llevar sólo por los datos ante la exigencia de una mayor medición y control de las acciones de comunicación.

## 6. Referencias

- Ahn, J. B. (2020). A study on advertising future development roadmap in the fourth industrial revolution era. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 12(2), 66-76.
- Álvarez-Flores, E. P., Gómez, P. N. y Viniestra, L. M. (2021). Efecto híbrido en la demanda del profesional publicitario: un reto ante la transformación digital en la publicidad. *Palabra Clave*, 24(2).
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. y Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Asociación Española de Anunciantes. (2021). *Observatorio de la Publicidad*. Anunciantes. <https://www.anunciantes.com/observatorio-la-publicidad/>
- Bednarz, J. (2022). Who is a consumer in the digital era? Still a consumer or a prosumer? En *European Consumers in the Digital Era* (pp. 27-42). Routledge.

- Benites Valdivieso, J. M. (2019). *La revolución digital y el cambio en el modelo de trabajo dentro de la agencia de publicidad*. Caso Fahrenheit DDB. Universidad de Piura.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. <https://doi.org/10.1177/00027162522830013>
- Cabrera-González, M. (Coord.) (2010). *Evolución tecnológica y cibermedios*. Comunicación Social.
- Cardoso, G. (2011). Más allá de Internet y de los medios de comunicación de masas. *Revista Telos*, 86, 1-10. <http://bit.ly/2wZEtyD>
- Carmona, O. I. (2008). El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra clave*, 11(1).
- Carmona, O. I. (2010). Internet 2.0: El territorio digital de los prosumidores. *Revista Estudios Culturales*, 5, 43-64.
- Carrero López, E. y González Lobo, M. A. (2008). *Manual de planificación de medios*. ESIC.
- Castrillo, C. F. (2014). Prácticas transmedia en la era del prosumidor: Hacia una definición del Contenido Generado por el Usuario (CGU). *Cuadernos de información y comunicación*, 19, 53-67.
- Corredor-Lanas, P. (2010). Bajo el signo de la integración. Creatividad, innovación y tecnología al servicio de la publicidad en la era digital. *Revista Telos*, 86, 10-13.
- Corredor-Lanas, P. (2011). Nuevos profesionales en Publicidad. *Revista Telos*, 87.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 3ª ed. Sage.
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., Sueldo, M. y Martín-Guart, R. (2022). Desarrollo de un nuevo modelo de evaluación competencial para la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación. *Revista de Comunicación*, 21(1), 137-157.
- Danaher, P. J., Danaher, T. S., Smith, M. S. y Loaiza-Maya, R. (2020). Advertising effectiveness for multiple retailer-brands in a multimedia and multichannel environment. *Journal of Marketing Research*, 57(3), 445-467.
- Díaz Colmenar, F. J. (2010). *Las empresas de Investigación, planificación y compra de medios afrontando el siglo XXI, una nueva generación de agencias de medios: una estrategia holística en el posicionamiento empresarial para la integración de los servicios de comunicación publicitaria*. Universitat Jaume I.
- EGM. (2022). *Estudio General de Medios*. AIMC.
- Flores-Vivar, J. M. (2009). New models of communication, profiles and trends in social networks. [Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales]. *Comunicar*, 33(XVII), 73-81. <https://doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>
- Fondevila-Gascón, J.-F., Botey-López, J. y Rom-Rodríguez, J. (2017a). Formats emergents en televisió: anàlisi comparativa d'aplicacions publicitàries interactives en HBBTV. *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi*, 34(1), 67-81. <http://dx.doi.org/10.2436/20.3008.01.155>
- Fondevila-Gascón, J.-F., Botey-López, J., Rom-Rodríguez, J., Vila, F. (2018b). Monetización en publicidad digital: interactividad para HbbTV. *Hipertext.net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, 16, 22-31. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i16.06>

- Fondevila-Gascón, J.-F., Gutiérrez-Aragón, Ó., Copeiro, M., Villalba-Palacín, V. y Polo-López, M. (2020). Influencia de las historias de Instagram en la atención y emoción según el género. *Comunicar. Revista Científica de Comunicación y Educación*, 63(2), 41-50. <https://doi.org/10.3916/C63-2020-04>
- Fondevila-Gascón, J.-F., Mir-Bernal, P. y Rom-Rodríguez, J. (2018a). Social media content value for a brand: study case/ Valor del contenido de medios sociales para una marca: estudio de caso. *Cuestiones publicitarias*, 1(21), 21-26. <https://doi.org/10.5565/rev/qp.298>
- Fondevila-Gascón, J.-F., Mir-Bernal, P., Rom-Rodríguez, J. y Santana-López, E. (2017b). New Digital Metrics in Marketing: A Comparative Study on Social Media Use. En F. Campos Freire, J. Rúas Araújo, V. A. Martínez Fernández y X. López García (Eds.), *Media and Metamedia Management*, 503 (pp. 343-350). Springer.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Sage.
- Gómez, D. R. y Roquet, J. V. (2009). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L. y Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with companions: The social customer journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 68-92.
- Hudders, L., Van Reijmersdal, E. A. y Poels, K. (2019). Digital advertising and consumer empowerment. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 13(2).
- Humphreys, L., Karnowski, V. y Von Pape, T. (2018). Smartphones as metamedia: A framework for identifying the niches structuring smartphone use. *International Journal of Communication*, 12(17).
- Infoadex. (2022). *Estudio Infoadex de inversión publicitaria en España, 2022*. Infoadex.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós Ibérica.
- Jódar, J. Á. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y Palabra*, 71.
- Kinney, T. C. y Taylor, J. W. (1989). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. McGraw-Hill.
- Lee, H. y Cho, C. H. (2020). Digital advertising: present and future prospects. *International Journal of Advertising*, 39(3), 332-341.
- Livingstone, S. (1999). New media, new audience? *New Media & Society*, 1(1), 59-66. <https://doi.org/10.1177/1461444899001001010>
- López-Lita, R. (2001). *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Castellón. Universitat Jaume I.
- Madinabeitia, E. (2010). La publicidad en medios interactivos. En busca de nuevas estrategias. *Revista Telos*, 82.
- Maestro Espínola, L., Cordon Benito, D. y Abuín Vences, N. (2019). Integración de los mensajes comerciales y el contenido editorial en la prensa digital: publicidad nativa. *Revista Pensar la Publicidad*, 13, 209-226
- Mafael, A., Raithel, S., Taylor, C. R. y Stewart, D. W. (2021). Measuring the Role of Uniqueness and Consistency to Develop Effective Advertising. *Journal of Advertising*, 50(4), 494-504.

- Marín, J. Á. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y palabra*, 71.
- Martín-Guart, R. (2014). Los retos de la planificación de medios en el entorno digital: hacia un modelo de eficacia, eficiencia y creatividad dominado por la tecnología. *adComunica*, 8, 73-110. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.6>
- Martín-Guart, R. (2022). El publicitario híbrido. *COMeIN*, 125. <https://doi.org/10.7238/c.n125.2262>
- Martín-Guart, R. y Fernández-Cavia, J. (2012). La digitalización como eje de transformación de las agencias de medios españolas. *Pensar la Publicidad*, 6(2), 427-445. [https://doi.org/10.5209/rev\\_PEPU.2012.v6.n2.41243](https://doi.org/10.5209/rev_PEPU.2012.v6.n2.41243)
- Martín-Guart, R., Lopez-Gonzalez, H. y Fernández-Cavia, J. (2017). Sport as an antidote against audience fragmentation. A scoping study of the most watched Spanish television shows (1989-2016). *Revista Latina de Comunicación Social*, 72. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1206en>
- Martinrey, G. S. y Marín, V. S. (2011). La revolución digital y la sociedad de la información. *Comunicación social*, 17.
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Mönckeberg, M. y Rojas, T. A. (2020). Comunicación líquida en el pensamiento de Zygmunt Bauman: el espacio y el tiempo para la construcción de sentido. *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 11(1), 131-148.
- Monge Benito, S. y Etxebarria Gangoiti, J. A. (2017). Competencias más valoradas por los profesionales de la publicidad de la Comunidad Autónoma Vasca. Comparación 2008-2016. *Communication & Society*, 30(2), 97-111.
- Papí-Gálvez, N. (2014). Los medios online y la ¿crisis? de la planificación de medios publicitarios. *adComunica*, 7, 29-48. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.7.3>
- Papí-Gálvez, N. (2015). Nuevos medios y empresas innovadoras. El caso de las agencias de medios. *El profesional de la información*, 24(3), 301-309. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.may.10>
- Parreño, J. M., García-Ochoa, Y. C. y Manzano, J. A. (2012). La publicidad actual: retos y oportunidades. *Pensar la publicidad*, 6(2), 327-343.
- Pérez-Latre, F. J. (2011). *La publicidad y los medios*. EUNSA.
- Pérez-Latre, F. J. (2013). *The Paradoxes of Social Media: A Review of Theoretical Issues*. Routledge.
- Perlado-Lamo de Espinosa, M. (2013). *Nuevas oportunidades en la comunicación digital. Nuevos perfiles y competencias*. En I. De Salas y E. Mira. (Coords.), *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*. CEU Ediciones.
- Perlado-Lamo de Espinosa, M., Papí-Gálvez, N. y Bergaz-Portolés, M. (2019). Del planificador de medios al experto en medios: El efecto digital en la publicidad. *Comunicar*, 27(59), 105-114. <http://dx.doi.org/10.3916/C59-2019-10>

- Rosengren, S. y Campbell, C. (2021). Navigating the Future of Influencer Advertising: Consolidating What Is Known and Identifying New Research Directions. *Journal of Advertising*, 50(5), 505-509.
- Salaverría, R. y García-Avilés, J. A. (2008). La convergencia tecnológica de los medios de comunicación: Retos para el periodismo. *Tripodos*, 23, 31-47.
- Sánchez Carrero, J. y Contreras Pulido, P. (2012). De cara al prosumidor: producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. *ICONO*, 14(3), 62-84.
- Sánchez-Sánchez, C. y Fernández-Cavia, J. (2018). Percepción de profesionales y académicos sobre los conocimientos y competencias necesarios en el publicitario actual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 228-263. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2018-1254>
- Scolari, C. (2012). Comunicación digital: recuerdos del futuro. *El Profesional de la Información*, 21(4), 337-340. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.jul.01>
- Scolaria, C. (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Deusto.
- Shaw, I. (2003). *La evaluación cualitativa. Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. Sage.
- Solana, D. (2005). Anuncios en Internet. La nueva publicidad. *Revista Telos*, 64, 74-78.
- Solana, D. (2012). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Doubieyou.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S. y Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353.
- Van-der-duff, R. (2008). The impact of the Internet on media content. En L. Küng, R. Picard y R. Towse (Eds.), *The Internet and mass media*. London. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446216316.n4>
- Wimmer, R., Dader, J. y Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Bosch.
- Yanover, D. (2007). La revolución digital en los medios. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 97, 76-81.

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los/as autores/as:

**Conceptualización:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Software:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Validación:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Análisis formal:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Curación de datos:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Redacción-Preparación del borrador original:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Redacción-Revisión y Edición:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart,

Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Visualización:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Supervisión:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Administración de proyectos:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier. **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Paniagua-Iglesias, Amaia; Martín-Guart, Ramón; Fondevila-Gascón, Joan-Francesc y Pérez-Latre, Francisco Javier.

#### **AUTOR/A/ES/AS:**

##### **Amaia Paniagua-Iglesias**

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. España.

Profesora de comunicación comercial, corporativa e institucional, planificación de medios y marketing digital en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, ha trabajado durante 20 años en el departamento de estrategia y planificación de medios en diferentes agencias de publicidad. Actualmente está realizando su tesis doctoral sobre el proceso de digitalización en las agencias de publicidad, particularmente en la planificación de medios.

[amaya.paniagua@ehu.eus](mailto:amaya.paniagua@ehu.eus)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-3084-6088>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=E5hkLbkAAAAJ&hl=es&oi=ao>

##### **Ramón Martín-Guart**

Universidad de Girona. España.

Profesor Serra Húnter y Doctor en Comunicación y premio extraordinario de doctorado por la UPF. Licenciado en Publicidad y RR.PP. por la UAB. Miembro del grupo investigador CAS (Communication, Advertising & Society) de la UPF y colabora con el grupo GREC de la Universidad Ramón Llull en el proyecto sobre la publicidad interactiva en televisión. Su investigación se centra en la publicidad y su eficacia, la digitalización de los medios y la medición de audiencias. Combina la academia con una trayectoria de 25 años en las principales agencias de publicidad como Ogilvy y Havas Media, entre otras. Ha publicado en revistas de alto impacto como Revista Latina de Comunicación Social, Revista de Comunicación, Historia y Comunicación Social, Cuadernos.info, en EUNSA y Springer.

[ramon.martin@upf.edu](mailto:ramon.martin@upf.edu)

**Índice H:** 6

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-2357-8844>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=qy6H2k4AAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Ramon-Martin-Guart>

##### **Joan-Francesc Fondevila-Gascón**

Blanquerna-Universidad Ramon Llull. España.

Doctor en Periodismo y Ciencias de la Comunicación por la UAB y Máster en Ciencias de la Comunicación, Máster en Investigación en Ciencias de la Comunicación y Máster en Comunicación y Deporte. Catedrático de Universidad, es profesor en Blanquerna-Universitat Ramon Llull. Es el investigador principal del Grupo de Investigación sobre Periodismo y Marketing Digital y Banda Ancha y del Grupo de Investigación Sistemas Innovadores de Monetización de Periodismo, Marketing y Turismo Digital (SIMPED), e investigador del Observatorio de la Comunicación Científica de la UPF. Es director del CECABLE y presidente de la Societat Catalana de Comunicació del Institut d'Estudis Catalans. Ha publicado más de 200 artículos científicos indexados y ha ganado numerosos premios como profesor, investigador, gestor, periodista y escritor.

[joanfrancesc@blanquerna.url.edu](mailto:joanfrancesc@blanquerna.url.edu)

**Índice H:** 28

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-6587-939X>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com/citations?user=i3n382EAAAAJ&hl=en>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Joan-Francesc-Fondevila-Gascon>

**Academia.edu:** <https://blanquerna.academia.edu/JoanFrancescFondevilaGasc%C3%B3n>

### **Francisco Javier Pérez-Latre**

Universidad de Navarra. España.

Profesor Titular y Director Académico de Posgrados de la Facultad de Comunicación de la UNAV. Ha sido Director de Estudios y Vicedecano de la Facultad de Comunicación de la UNAV y Director Académico del Institute of Media and Entertainment (IME) de Nueva York. Su investigación se centra en los fundamentos humanísticos de la comunicación, la gestión de medios, las redes sociales y la innovación. Ha escrito 11 libros, 35 capítulos en libros y 80 artículos científicos sobre comunicación que han aparecido en editoriales de prestigio como Routledge y Springer y publicaciones como el *Journal of Media Business Studies*, *The International Journal on Media Management*, *El Profesional de la Información*, *Historia y Comunicación Social*, *Communication & Society*, entre otras.

[perezlatre@unav.es](mailto:perezlatre@unav.es)

**Índice H:** 21

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-9844-3496>

**Google Scholar:** [https://scholar.google.es/citations?user=qE3oN\\_gAAAAJ&hl=es&oi=ao](https://scholar.google.es/citations?user=qE3oN_gAAAAJ&hl=es&oi=ao)

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Perez-Latre>

**Academia.edu:** <https://unav.academia.edu/FranciscoPerezLatre>



## ARTÍCULOS RELACIONADOS

Fajula Payet, A., Barbeito Veloso, M. y Perona Páez, J. (2021). El estancamiento creativo de la publicidad radiofónica en el nuevo escenario sonoro: análisis del tono y estilo de las inserciones publicitarias. *Historia y Comunicación Social*, 26(2), 403-415. <https://doi.org/10.5209/hics.77077>

García Rivero, A., Carbonell-Currado, E. G., Magán-Álvarez, A. y Barberá-González, R. (2021). Marketing de influencia: educación sanitaria online. *Revista de Comunicación y Salud*, 11, 19-57. <https://doi.org/10.35669/rcys.2021.11.e268>

Martín García, A. (2021). Percepción de los estudiantes del grado de publicidad y RR.PP. Sobre la relación entre marcas e influencers en Instagram. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 154, 57-78. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1337>

Martín García, N., Alvarado López, M. C. y Martín García, A. (2023). Apelaciones sociales y publicidad actual: análisis de su eficacia y reflexiones desde el sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 63-85. <https://doi.org/10.4185/rlds-2023-1996>

Rodríguez-Hidalgo, A. B., Tamayo Salcedo, A. L. y Castro-Ricalde, D. (2023). Marketing de Influencers en el turismo: Una revisión sistemática de literatura. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 99-125. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e809>