

# Los retos de la planificación de medios en el entorno digital: hacia un modelo de eficacia, eficiencia y creatividad dominado por la tecnología

Ramón Martín-Guart  
Universitat Pompeu Fabra

## Palabras clave

Agencia de medios; Convergencia; Creatividad; Digitalización; Economía política de la comunicación; Publicidad.

## Resumen

La evolución o revolución digital está cambiando el panorama de los medios de comunicación. Todos los medios, sin excepción, se ven afectados por el nuevo modelo comunicacional que se está instaurando. En este marco, las agencias de medios juegan un papel importante al tomar decisiones sobre cómo poner en contacto emisor y receptor. Con el objetivo de reflexionar sobre los desafíos a los que se enfrentarán y cómo la planificación de medios debe reaccionar en este nuevo ecosistema mediático, y tras una amplia revisión de la literatura nacional e internacional, se planteó una investigación exploratoria destinada a recabar la opinión de los profesionales de la publicidad que ha revelado las nuevas demandas de la publicidad que evoluciona desde una comunicación masiva hacia una comunicación personalizada. Un ejemplo es el llamado efecto multi-pantalla por el cual los individuos acceden a contenidos multimedia a través de los dispositivos móviles. Pero el efecto no consiste únicamente en sustituir o compaginar el aparato de televisión tradicional por los nuevos dispositivos móviles sino que nuevos usos de los medios facilitan la interacción entre las marcas y los usuarios en tiempo real. En este sentido, es evidente que la industria publicitaria evoluciona hacia un nuevo planteamiento con la tecnología y la creatividad en el centro del negocio, elementos que evidencian la transformación de los patrones de interacción social.

# ***The challenges of media planning in the digital environment: towards a model of effectiveness, efficiency and creativity dominated by technology***

## **Keywords**

*Advertising; Convergence; Creativity; Digitisation; Media agency; Political economy of communication.*

## **Abstract**

*The digital evolution —or digital revolution— is changing the media landscape. All media, without exception, are affected by the new communication model that has established. In this context, media agencies have an important role in deciding how to put brands into contact with the target audience. In order to reflect on the challenges of media agencies and how media planning must react in this new media ecosystem, after a comprehensive analysis of national and international references, exploratory research on advertising professionals has revealed the new demands of advertising that evolves from a mass communication towards personalised communication. One example is the multi-screen effect in which individuals access multimedia content through mobile devices. But the effect is not only to replace or combine the traditional television set with new mobile devices, but new media applications facilitate interaction between brands and users in real time. In this sense, it is clear that the advertising industry is evolving towards a new approach where technology and creativity are at the centre of the business, elements that reflect the changing patterns of social interaction.*

## **Autor**

Ramon Martín-Guart [ramon.martin@upf.edu] es profesor de Planificación de Medios y miembro del grupo de investigación Communication, Advertising & Society; colabora también con otras instituciones. Sus principales líneas de investigación giran alrededor de la digitalización y eficacia de la publicidad y los medios. Combina su faceta académica con la de Director de Medios en Mindshare y, anteriormente, en Initiative y MediaPlanning (en España y Latinoamérica).

## 1. Introducción

Un nuevo modelo de comunicación se está consolidando donde marcas, medios y consumidores convergen en una estructura reticular que deja atrás el paradigma tradicional, más lineal, de la comunicación de masas. Para Sanz (2014), estos cambios han sido suficientemente explorados desde diferentes puntos de vista como son el institucional, el político y el económico, observándose como la televisión sigue manteniéndose como el medio de comunicación masiva de referencia pero que está viviendo cambios sustanciales subordinados por la tecnología, las nuevas regularizaciones, el mercado y la sociedad (Lotz, 2007; Castells, 2009; Benavides, Villaga, Alameda y Fernández, 2010; Corredor, 2011; Scolari, 2012; Pérez-Latre, 2013). Nos encontramos ante un sistema audiovisual plural y fragmentado donde la audiencia, especialmente los jóvenes para quienes el uso de la tecnología no es un freno y más bien es una ventaja, valora los contenidos por encima del canal: la pantalla en el salón, a través de la cual se transmite para millones de espectadores una secuencia estructurada de programas, está siendo sustituida por diferentes pantallas, la mayoría móviles, lo que es una imparable convergencia digital de los medios tradicionales. Para Jenkins (2006), la convergencia es una ventaja competitiva para los grupos de comunicación, ya que pueden transmitir sus contenidos entre varias plataformas, y no solo el visionado de la televisión migra hacia los dispositivos móviles: el resto de medios no son ajenos a este fenómeno y también la radio vive momentos de cambio gracias a la escucha vía *streaming* y *podcast*. Los medios impresos ya informan a través de sus *webs* y *blogs*, y el medio exterior ha sabido integrar la tecnología en las pantallas digitales, interactivas y conectadas a las redes sociales. «Internet se transforma, de este modo, en uno de los principales medios de comunicación que integra, a su vez, los demás medios de comunicación» (Ramos y Lozano, 2014: 348). Internet se convierte en un meta-medio (Jensen, 2010; Lomborg, 2011) al converger en él el texto, el audio y las imágenes. La eclosión del medio Internet ha sido tan grande que fue «el único medio que creció durante los primeros años de la crisis —2008, 2009—» (Papí, 2014:32). Según InfoAdex (2014), que controla las inversiones publicitarias en los medios, su cuota de inversión en 2012 fue del 19,4% y superó por primera vez a la de la prensa escrita, medio que históricamente ha ocupado la segunda plaza en términos de inversión publicitaria, lo que abrió el debate sobre el modelo futuro de los diarios en la era de la convergencia (Casero, 2010). En 2013, esta cuota se situó en un 21% y se espera que crezca un 3% más en 2014 (Tabla 1).

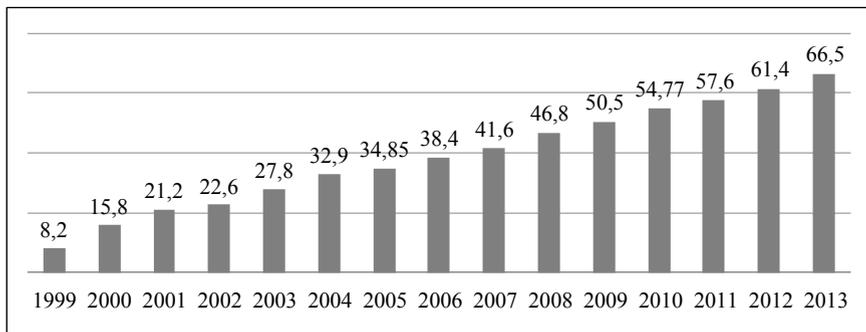
**Tabla 1.** Distribución de la inversión publicitaria por medio. Periodo 2010-2013 (cuota en porcentaje de inversión)

Medio/Año	2010	2011	2012	2013
Inversión publicitaria (en miles de euros)	5.859	5.497	4.631	4.261
Televisión	42,2%	40,6%	38,9%	40,0%
Prensa	20,4%	19,0%	17,3%	16,4%
Revistas	6,8%	6,9%	7,0%	6,0%
Radio	9,4%	9,5%	9,5%	9,5%
Exterior	7,2%	7,3%	7,4%	6,6%
Internet	13,6%	16,3%	19,4%	21,0%
Cine	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%

Fuente: InfoAdex. Elaboración propia.

Ante los constantes cambios tecnológicos que dejan atrás lo analógico mientras que lo digital se impone, las marcas deben comunicarse con sus clientes de un modo diferente a como lo hacían 15 años atrás, cuando la penetración de Internet en España apenas superaba el 8% (Tabla 2), según datos del EGM<sup>1</sup> (2014): nuevos medios y formatos en el contexto online que han enriquecido lo que en principio parecía un fenómeno limitado (Cañete, Martínez y Aguado, 2013).

**Tabla 2.** Evolución de la penetración de Internet en el último mes. Período 1999-2013 (en porcentaje de usuarios de Internet)

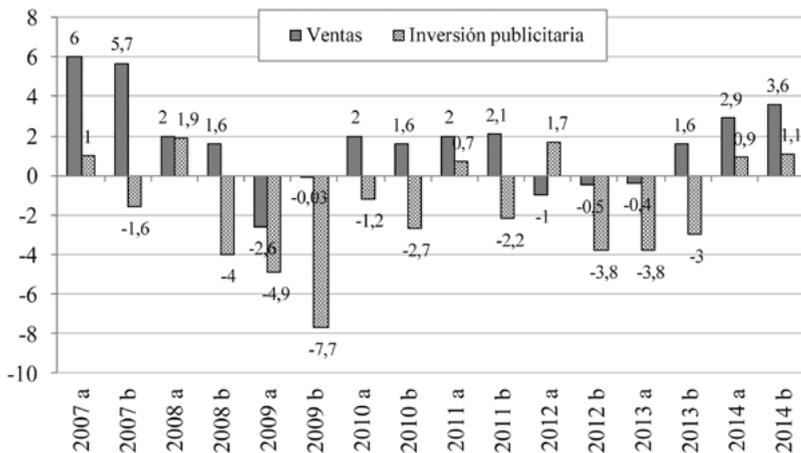


Fuente: EGM. Elaboración propia.

<sup>1</sup> El Estudio General de Medios (EGM), realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), analiza el consumo de los medios de comunicación en España a través de más de 40.000 entrevistas personales anuales.

Una transformación que afecta a la planificación de medios que definimos como el proceso de selección y de distribución del presupuesto entre los medios y soportes publicitarios adecuados para alcanzar los objetivos de campaña (Carrero y González, 2008). Un proceso que realizan principalmente las agencias de medios que se han convertido en «actores indispensables en el gran teatro de la comunicación» (Gutiérrez, 2014: 197) y cuya importancia es creciente. En concreto, según el Estudio InfoAdex de Agencias de Medios<sup>2</sup> (2013), éstas gestionaron en 2012 la inversión publicitaria de 4.548 marcas, pertenecientes a 1.757 anunciantes y que invirtieron 2.834 millones de euros, lo que representó una cuota del 71,9% sobre el volumen total de la inversión publicitaria en España, siendo el agente dentro del proceso de márketing más importante desde esta perspectiva. Si tomamos en cuenta la participación que la inversión publicitaria tiene sobre el PIB, constataremos el empuje del sector en la economía española: en 2013 alcanzó un valor del 1,03% a pesar que durante el periodo 2008-2013 este índice perdió treinta y cuatro centésimas. Pero parece que, tras continuas caídas desde el 2007, el 2014 está empezando a crecer. Para los panelistas del Índice de Expectativas de Directores de Marketing<sup>3</sup> (2014) el futuro es optimista y hablan ya de un cambio de tendencia y del principio de la recuperación en términos de ventas y de inversión en publicidad, incluso fechan el final de la crisis para el 2016 (Tabla 3).

**Tabla 3.** Evolución del Índice de Expectativas de los Directores de Marketing. Período 2007-2014 (índices en porcentaje y por semestre)



Fuente: Ipsos. Elaboración propia.

2 El estudio analiza la inversión publicitaria gestionada por las agencias de medios en los medios convencionales.

3 El Índice de Expectativas de los Directores de Marketing es un estudio, promovido por la Asociación de Marketing de España en colaboración con la empresa de investigación IPSOS que desde el año 2007 observa la evolución esperada en la actividad económica desde la perspectiva de estos profesionales.

Por estas razones, en este artículo se estudia, desde el punto de vista de los profesionales del sector publicitario, cómo será la relación en los próximos cinco años entre los anunciantes y las agencias de medios en un momento en que los servicios y procesos tradicionales se han quedado caducos ante la irrupción imparable de los medios digitales y sociales en un entorno híper-fragmentado. También se reflexiona sobre la efectividad publicitaria y la necesidad de ser creativos en medios para vencer la desidia del consumidor ante la publicidad (López y Torres, 2007) en un espacio, además, saturado por cientos de miles de mensajes<sup>4</sup>. Finalmente se identifican los conocimientos, las habilidades y las cualidades que deberá reunir el profesional relacionado con los medios, continuando de este modo con la línea de investigación propuesta por Martín-Guart y Fernández-Cavia sobre cómo los profesionales publicitarios interpretan los cambios en el ecosistema mediático y cómo conciben el papel que la agencia de medios deberá desarrollar en el futuro en este nuevo contexto (Martín-Guart y Fernández Cavia, 2014).

## 2. Marco teórico

### 2.1. La economía política de la comunicación

Este trabajo se fundamenta en dos marcos teóricos: desde el punto de vista conceptual, en la economía política de la comunicación; y desde el punto de vista metodológico, en la teoría fundamentada. La economía política de la comunicación plantea la estructuración y la globalización de la industria de la comunicación y sigue atentamente el crecimiento de las compañías de medios por todo el mundo teniendo las nuevas tecnologías un papel fundamental en este nuevo orden mediático (Mosco, 2006). Este enfoque también alude a los conceptos de estructuración, espacialización y mercantilización, ligado a la concepción mercantilista de los contenidos audiovisuales (Garnham, 1983; Mosco, 2006), «en un doble sentido: por un lado, la oferta de productos comunicativos se supedita a la demanda, mientras que, por otro, se establece una valoración económica de las creaciones comunicativas» (Casero, 2009: 3). Bajo esta perspectiva, la industria de contenidos audiovisuales debe orientar sus acciones a expandir sus ganancias mediante la fórmula de reducir los costes y maximizar los ingresos financieros aplicando economías de escala (Zallo, 1988). Se está definiendo la nueva empresa publicitaria, lo que ya Rust y Oliver (1994) predijeron hace veinte años y que sigue siendo válido hoy en día al afirmar que las agencias de publicidad tenían que reestructurarse. El enfoque de la economía política de la comunicación resulta pues especialmente adecuado para la investigación que planteamos, ya que se aproxima al funcionamiento, a los procedimientos y a la organización de la publicidad, uno de los sectores básicos dentro del sistema audiovisual (Casero, 2009). Para comprender cómo la publicidad se está viendo afectada, la investigación se sustenta en una metodología de carácter exploratorio para aproximarse al objeto de estudio a través de las opiniones de los propios profesionales e investigadores relacionados

<sup>4</sup> Según Kantar Media, organismo que mide la audiencia de televisión, en junio de 2014 se emitieron por televisión 200.202 anuncios, cifra que es un 9,6% superior respecto el mismo mes del año anterior.

con la publicidad. Con este propósito, partimos de la teoría fundamentalista que avanza desde la información empírica recogida en la investigación hasta el descubrimiento de tendencias y la reconsideración de conceptos o teorías ya existentes (Glaser, 2002). Al enfocar el objeto de estudio desde esta perspectiva, se pretende «comprender la situación problemática que experimenta un grupo de participantes y entender de qué manera se enfrentan a ella» (Ng y Hase, 2008: 155).

## 2.2. Internet y las redes sociales en el centro de la estrategia de comunicación

Desvanecidas las características primarias de cada medio (Soengas, 2013), como la espectacularidad de la televisión, la credibilidad y la primicia de la prensa papel o la proximidad de la radio, estos se convierten en simples soportes al servicio del contenido. La hegemonía de información y entretenimiento masivo está migrando hacia Internet consolidando «nuevas formas de comunicación, una economía y cultura que prioriza nuevos valores y formas de intercambio directas, segmentadas, personalizadas, colaborativas, comunitarias e interactivas» (Campos-Freire, 2008: 13). Es en este contexto que las redes sociales aúnan un espacio digital con el hecho de compartir y relacionarse *anywhere* y *anywhen* especialmente a través de los *smartphones* (White, 2010; González, 2012; Barrios, 2014). Para comprender mejor el impacto de las redes sociales examinemos el ritmo de incorporación de las nuevas tecnologías: la radio tardó 38 años en alcanzar los cincuenta millones de usuarios, la televisión tuvo que esperar 13 años para lograrlo, Internet tardó cuatro años y Facebook alcanzó los cincuenta millones de usuarios en tan solo nueve meses. Hoy Facebook ya ha superado los 600 millones de usuarios en todo el mundo. En España, el número de redes sociales sigue creciendo (Youtube, Tuenti, Google+, Instagram, Pinterest, LinkedIn, Spotify, Badoo, Flickr o Hi5) si bien su penetración se ha estabilizado alrededor del 79% (IAB<sup>5</sup>, 2014), lo que significa una mayor fragmentación. Una nueva realidad mediática donde los medios tradicionales y analógicos dejan paso a los canales digitales conformando un futuro audiovisual «híbrido, convergente, conectado, interactivo y cada vez más de pago» (Campos-Freire, 2013: 112).

## 3. Objetivos y metodología del estudio

Con la industria publicitaria viviendo cambios que afectan profundamente a sus estructuras y procesos de trabajo debido a la digitalización, el objetivo general se centra en analizar el impacto del trasvase digital sobre la publicidad y, en particular, sobre la planificación de medios. La investigación se sustenta en una metodología cualitativa de carácter exploratorio para aproximarse al objeto de estudio a través de una encuesta semi-estructurada y auto-administrada *online* a los profesionales e investigadores relacionados con los medios publicitarios. Los objetivos específicos son los siguientes:

<sup>5</sup> El Interactive Advertising Bureau (IAB) es el organismo que estudia las principales tendencias y las inversiones publicitarias en el medio Internet.

- Explorar cómo las tendencias de cambio en el ecosistema mediático afectarán a la actividad publicitaria y en concreto a la planificación de medios.
- Analizar cómo será, en opinión de los profesionales, la relación entre los anunciantes y las agencias de medios y sobre qué áreas éstas deberán actuar para adecuarse al nuevo contexto.
- Estudiar cómo estos cambios están afectando al perfil profesional e identificar los principales conocimientos y capacidades que deberá reunir el experto que trabajará en la agencia de medios.

### 3.1. Muestra

El universo son los profesionales e investigadores que tienen relación con la publicidad. La muestra final quedó formada por 33 participantes, número que se encuentra dentro del intervalo óptimo para este tipo de aproximación cualitativa de carácter exploratorio. Con el objetivo de acotar el ámbito del estudio, la muestra se limitó a España y Latinoamérica principalmente, destacando Colombia como referente del área andina. Para tener una visión global de las principales tendencias e innovaciones del sector, se incluyeron participantes de Estados Unidos, país que acapara más de la mitad de la inversión publicitaria mundial. En la Tabla 4 se plasma la distribución geográfica del panel, que tiene en cuenta la inversión publicitaria en cada uno de los países.

**Tabla 4.** Distribución de la muestra según el ámbito geográfico de responsabilidad de los entrevistados

Ámbito geográfico de responsabilidad	Nº participantes	Cuota
España y Portugal	15	45%
Estados Unidos	2	6%
Latinoamérica	16	48%
Argentina	2	13%
Brasil	1	6%
Chile	1	6%
Colombia	7	44%
México	2	13%
Perú	1	6%
Coordinación regional	2	13%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes son profesionales e investigadores de alto nivel con una extensa trayectoria en el sector para, de este modo, tener una visión histórica y una perspectiva global del tema. Las tablas 5, 6 y 7 reflejan el perfil del panel en términos del rango de edad, los años de experiencia y el cargo actual de los entrevistados. En su mayoría ocupan puestos directivos<sup>6</sup> en sus respectivas empresas, con más de veinte años de experiencia profesional y, respecto a su edad, destaca la franja entre los 45 y 54 años.

**Tabla 5.** Distribución de la muestra según el rango de edad de los entrevistados

Rango de edad	Nº participantes	Cuota
De 18 a 24 años	2	6%
De 25 a 34 años	4	12%
De 35 a 44 años	7	21%
De 45 a 54 años	15	45%
De 55 a 64 años	4	12%
De 65 años y más	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6.** Distribución de la muestra según los años de experiencia de los entrevistados

Años de experiencia	Nº participantes	Cuota
De 5 a 9 años	4	12%
De 10 a 14 años	4	12%
De 15 a 19 años	5	15%
De 20 a 24 años	9	27%
Con 25 años de experiencia y más	11	35%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia.

<sup>6</sup> Al mencionar directores de departamento englobamos al director de márketing, director de servicios márketing, director comercial y ventas, director de medios, director de publicidad, director de servicios al cliente, director de cuentas, entre otros mandos superiores.

**Tabla 7.** Distribución de la muestra según la categoría profesional de los entrevistados

Categoría profesional	Nº participantes	Cuota
Presidente, Dirección General, Socio	11	35%
Director/a de departamento (mando superior)	13	38%
Profesor/a titular en centro académico	3	8%
Gerente de departamento (mando intermedio)	5	15%
Ejecutivo/a (profesional intermedio)	1	4%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia.

Proviene de diferentes ámbitos de la publicidad con el fin de enriquecer el análisis al contar con puntos de vista diversos: agencias de medios, agencias de publicidad creativas, de relaciones públicas y especializadas en márketing digital y de resultados. También se incluyen consultoras de márketing y asociaciones e institutos de investigación, y a directivos de anunciantes con responsabilidad sobre la publicidad y los medios. Los medios de comunicación, tanto *offline* como *online*, también están representados así como reconocidos investigadores que nos permitirán confrontar las visiones de futuro de profesionales e investigadores (Tabla 8).

**Tabla 8.** Distribución de la muestra según el tipo de empresa donde trabajan los entrevistados

Tipo de empresa	Nº participantes	Cuota
Agencia de medios	8	24%
Agencia de relaciones públicas	1	3%
Agencia de márketing de resultados	2	6%
Agencia de publicidad creativa	2	6%
Agencia de publicidad digital	3	9%
Anunciante	8	24%
Asociación	1	3%
Centro académico	2	6%
Consultora	1	3%
Instituto de investigación	2	6%
Medio de comunicación	3	9%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Diseño de los cuestionarios

El cuestionario se estructura en tres bloques: en el primero se explica el objetivo de la investigación y se dan las instrucciones para su cumplimentación, también se garantiza la confidencialidad y el anonimato de las respuestas; en el segundo bloque, se solicitan los datos personales y profesionales del encuestado; el tercer bloque presenta los enunciados de las preguntas. Al final de la encuesta, se solicita a cada experto que proponga cualquier otro tema que considere pertinente, así como el nombre de algún colega que piense que debería formar parte de la muestra, de esta manera también se valida que los expertos participantes en el proceso son las personas que los mismos profesionales califican como de mayor impacto en el sector.

### 3.3. Preguntas de la investigación

En el momento de determinar las preguntas se tuvo en cuenta, en primer lugar, el conocimiento teórico fruto de la revisión de la literatura tanto nacional como internacional; en segundo lugar, una serie de entrevistas previas con profesionales del ámbito de estudio y, en tercer lugar, la experiencia profesional y académica del investigador. Cabe destacar que se trata de una cuestión poco explorada en la literatura académica, habiendo aparecido la mayoría de los artículos en publicaciones profesionales; adicionalmente, la gran transformación en el panorama de los medios debido a la rápida expansión de los canales digitales junto con los nuevos usos sociales hace que la bibliografía dedicada al estudio de las estructuras y procesos publicitarios haya quedado desfasada rápidamente. Se ha optado por plantear preguntas abiertas ya que ofrecen la posibilidad de profundizar más sobre el cómo y el porqué de las manifestaciones de los participantes (Wimmer y Dominick, 1996). Son las siguientes:

- Teniendo en cuenta el modelo de negocio publicitario actual, cómo cree que éste evolucionará en los próximos cinco años: ¿los anunciantes tenderán de nuevo a trabajar con un único agente que tenga una visión global de la publicidad y de la marca? o bien ¿continuará trabajando con una gran variedad de especialistas? o ¿se reducirán los proveedores de servicios máquetin a unos pocos? Por favor, argumente su respuesta.
- Ante la hipótesis de que el futuro es hacia la integración (total o parcial) de los servicios de publicidad: ¿qué agente o agentes del sector cree usted que parten con ventaja para liderar este cambio?
- ¿Sobre qué áreas cree usted que la agencia de medios deberá actuar para adecuarse al nuevo contexto? (como orientación, decir que al hablar de áreas nos referimos por ejemplo a su organización, sus procesos de trabajo, sus servicios, entre otras). Enumere las que considere y le agradeceríamos que lo justificara.

- ¿Cree que el profesional que trabaja en una agencia de medios reúne el conocimiento y las competencias que exigirá la *nueva* agencia de medios en los próximos cinco años? Por favor, justifique su respuesta.
- En relación a la pregunta anterior: ¿qué conocimientos, habilidades y competencias deberá reunir este *nuevo* profesional de una agencia de medios?

Al finalizar la encuesta, se solicitó al encuestado que facilitara la siguiente información complementaria:

- Cualquier nuevo factor, variable, apartado en relación con el tema de estudio que considere pertinente y que no conste en la encuesta que acaba de completar.
- Con la idea de ampliar el panel: ¿considera y recomienda a algún colega (de reconocida trayectoria e impacto en el sector) para que forme parte de este panel?

La encuesta se llevó a cabo entre los meses de septiembre y octubre de 2013. Fue revisada y validada tanto en español como en inglés antes de ser enviada vía Internet y el plazo que se concedió para que los expertos respondieran fue de quince días laborables.

## 4. Resultados

### 4.1. Cambio en la relación entre el anunciante y la agencia de medios

El primer atributo que los anunciantes destacan en la agencia de medios actual es «su capacidad de negociación por delante de otras cualidades que podríamos considerar más relevantes en un entorno como el que nos encontramos pero muy lógico si pensamos en el clima económico» (Gutiérrez, 2014: 198). Esta afirmación sintoniza con el enfoque de la economía política de la comunicación al que aludíamos en el marco teórico y en el cual la agencia de medios es uno de los proveedores de servicios más importantes en el proceso publicitario. La mayoría de los encuestados consideran que, efectivamente, una de las responsabilidades esenciales de la agencia de medios es la optimización de los costes de la publicidad en medios pero también manifiestan la necesidad que tienen los anunciantes de que la agencia de medios esté preparada para afrontar los cambios que la situación actual demanda. En concreto, hay quienes opinan que los anunciantes «quieren un servicio integral [...] un único interlocutor que dé respuesta a cada disciplina y que tenga una visión global» (E3)<sup>7</sup>, sin embargo, otros expresan que lo más probable es que los anunciantes acudan a múltiples agencias de comunicación ante la necesidad de soluciones especializadas (E6, E18) y la falta hoy en día de un único proveedor con la capacidad de ofrecer todos los servicios con garantías de éxito (E9). Desde este punto de vista, la

<sup>7</sup> Los encuestados se identifican siguiendo el código «En», siendo «n» el número que se ha asignado a cada participante según el orden de recepción de la encuesta.

dispersión de proveedores de comunicación es muy alta (E8) pero al tener que optimizar los recursos y conforme el mercado vaya madurando, especialmente en lo que respecta a temas digitales, la oferta se reducirá (E20, E22, E24). E11 aporta un enfoque muy interesante cuando expresa que «el cliente empezará a trabajar muchos de estos servicios de manera directa», es decir, el cliente tendrá integrados en su propia compañía muchos de los servicios de comunicación que actualmente contrata a terceros como el diseño de piezas y mensajes para plataformas digitales, la gestión de sus comunidades sociales y la activación y seguimiento de campañas en buscadores, para mantener de este modo un control directo sobre estos servicios y lograr un ahorro importante en costes al prescindir de las agencias que prestan en la actualidad este tipo de servicios. Es el anunciante quien finalmente decidirá con cuántos «frentes de comunicación especializados colaborará» (E17), teniendo en cuenta diferentes circunstancias como las características de su propio departamento de márketing (E2) y la idiosincrasia del consumidor al que debe dirigir sus mensajes comerciales (E17). Es evidente que la relación entre el anunciante y la agencia de medios está en revisión pero, mientras tanto, nos preguntamos si la agencia de medios está preparada para gestionar de una manera idónea los nuevos puntos de contacto que trae consigo la digitalización y la fragmentación de los medios.

#### 4.2. Oportunidades para las agencias

La realidad que nos ocupa es una paradoja: la necesidad de cambio es inminente, ya que el avance tecnológico no descansa y el consumidor rápidamente se acopla a los nuevos usos comunicativos y relacionales, sin embargo, las empresas del sector están cambiando sus procesos y estructuras con lentitud aunque ya se observan algunas tendencias (Grant, McLeod y Shaw, 2012; Gregorio, Cheong y Kim, 2012; Martín-Guart y Botey, 2011; Sasser, Koslow y Riordan, 2007; Wright-Isak, 2012). Por el camino, surgen pequeñas agencias, más flexibles (E10), mejor orientadas al escenario 2.0 y que saben gestionar el diálogo con el consumidor (E27, E28), como son las agencias digitales que a su vez están especializándose en servicios de márketing diversos: márketing social, márketing en buscadores, márketing móvil, márketing de resultados, márketing relacional y gestión de base de datos, *gaming*, creación de contenidos interactivos y desarrollo de *apps*. Para otros encuestados, son las agencias creativas las que parten con ventaja para liderar la relación con los anunciantes en un modelo de integración o semi-integración de servicios porque, en primer lugar, disponen de una perspectiva global de las marcas (E20) y, en segundo lugar, gestionan muy bien las relaciones con los clientes (E11). La agencia de medios también tiene sus posibilidades, ya que es quien mejor conoce los canales de comunicación (E1) y es quien administra la mayor parte del presupuesto publicitario (E8) lo que le permite invertir en investigación y conocimiento que son fundamentales para elaborar las estrategias de comunicación y de medios (E22, E15). La respuesta del sector aún no está clara (Hull, 2009) pero podemos aven-

turar que las mejores condiciones de compra, un conocimiento del consumidor exhaustivo, el control sobre los nuevos puntos de contacto digitales, capacidad de medir los resultados de un modo fiable y comprensible, y una gran dosis de creatividad en medios son los ingredientes para la nueva cadena de valor que exigirán los anunciantes en este paradigma comunicativo.

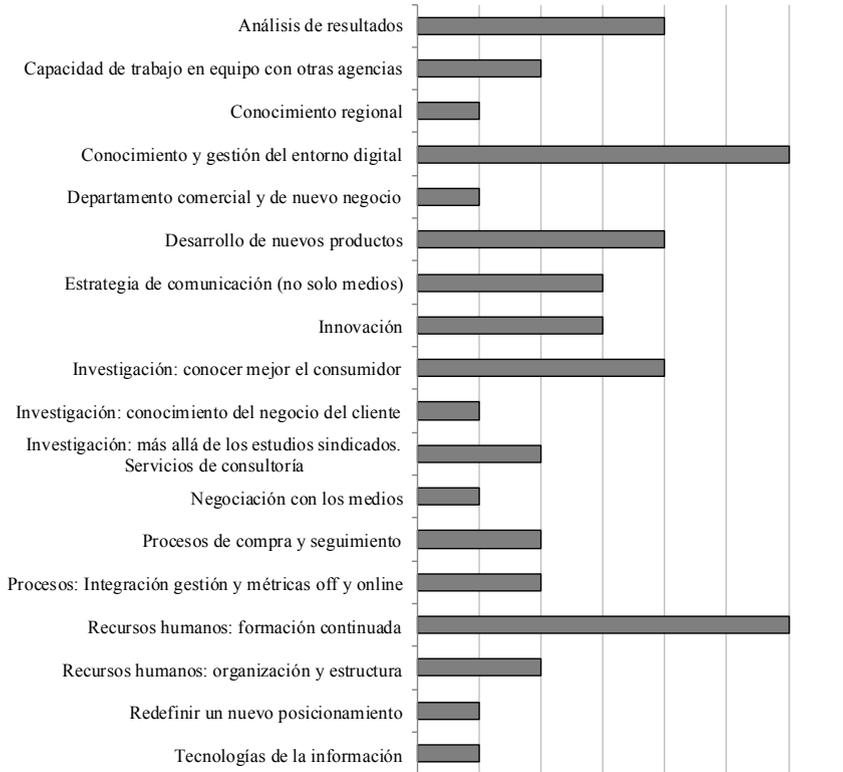
#### 4.3. Las áreas de actuación de la agencia de medios

Hoy, la convergencia de medios donde la información «se inicia en las redes sociales, se expande en los portales web, la televisión, la radio y, el día siguiente, a los diarios impresos» (Scolari, 2013: 120) lleva a que la definición actual de planificación de medios se encuentre en crisis (Pérez-Latre, 2011) y que podamos decir que los procesos de trabajo en las agencias de medios, así como los servicios que éstas ofrecen se encuentran en plena transformación. Se les exige pues a las agencias de medios que innoven desde dos enfoques: por un lado, innovación aplicada a la ideación de nuevos formatos e incluso de contenidos para sorprender a los consumidores y «ganar su corazón» (De Assis, 2014: 90), responsabilidad que tradicionalmente ha estado más cerca de la agencia de publicidad de servicios plenos; y en segundo lugar, innovación aplicada al modelo de negocio, esto es, a los procesos de planificación de medios, de negociación, de medición de los resultados de las campañas y en la incorporación de competencias digitales para entender cómo los consumidores toman sus decisiones de compra. De hecho, son los propios profesionales encuestados los que deben definir las líneas estratégicas del cambio. Para E6, «la agencia de medios como la conocemos ahora, si no se re-enfoca de manera relevante, no podrá sobrevivir». Las respuestas en relación a aquellas áreas sobre las que la agencia de medios debe actuar son muy variadas y aunque los resultados no pueden considerarse representativos del universo de estudio, sí que establecen las tendencias de cambio que la siguiente tabla intenta reflejar. La longitud de las barras indica si el área sobre la que debe actuar la agencia de medios ha sido más o menos referida por los encuestados.

Con el objetivo de estructurar las respuestas ofrecidas por los expertos y de este modo aportar mayor claridad, se han establecido cuatro grupos de actuación, en cada uno de los cuales se encuentran los procedimientos y acciones relacionados y afines entre sí:

- Grupo de actuación relacionado con los procesos de planificación y compra de medios.
- Grupo de actuación relacionado con la investigación.
- Grupo de actuación relacionado con el desarrollo del negocio.
- Grupo de actuación relacionado con los recursos humanos.

**Tabla 9.** Áreas sobre las que la agencia de medios deberá actuar para adecuarse al nuevo contexto (en orden alfabético)



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.1. Grupo de actuación relacionado con los procesos de planificación y compra de medios

En este grupo reunimos a las metodologías de trabajo enfocadas a dar cumplimiento a los planes de medios que son, en definitiva, las funciones básicas que han venido cumpliendo las agencias de medios durante la última década como son el análisis de las inversiones publicitarias de una determinada marca y de sus competidores; el estudio del consumo de medios por parte del público objetivo; la selección de medios y soportes; la planificación, pre-evaluación, negociación y compra de los espacios publicitarios y, finalmente, el seguimiento de los anuncios emitidos. Sin embargo, para E11, «muchos profesionales solo piensan en televisión y están dejando de lado el aporte de los medios *online*». Si bien la televisión acapara la mayor parte de la inversión publicitaria, la nueva sociedad

digital requiere de nuevos procesos que integren el conocimiento de los medios *offline* y *online*. En este sentido, la investigación académica está teniendo cada vez más en cuenta esta cuestión y distingue tres tipos de medios y cómo estos afectan en las ventas (Stephen y Galak, 2012): los llamados *paid media* (o medios pagados) como, por ejemplo, la publicidad; los *owned media* (o medios propios) como la *web* corporativa de una empresa; y en tercer lugar, los *earned media* (o medios ganados) en los que se engloba la *publicity*, las menciones en prensa y los *posts* en *blogs* y foros. Si el consumidor unifica su consumo de medios (E9), también es necesaria una planificación realmente multimedia (E25). En este sentido, los profesionales reclaman que se alcance un consenso entre las formas y métricas del *off* (en base a audiencia, medida en *grp*<sup>8</sup>) y las del área digital (en base a impresiones, clics, registros o interacciones).

#### 4.3.2. Grupo de actuación relacionado con la investigación

La investigación y los datos, y sobretodo saber interpretarlos es lo que aporta un valor diferencial y se convierte, por lo tanto, en uno de los grandes retos de las agencias de medios. Conocer a fondo el negocio del cliente (E11), más allá del análisis de las inversiones publicitarias de la categoría (E10); tener un mayor conocimiento de los consumidores (E12, E15) y «comprender cómo consumen los medios multi-plataforma [...] y cómo los cambios culturales y sociales influyen en ellos» (E13) son las principales demandas por parte de los encuestados respecto a los procesos de investigación. Aparece con fuerza el concepto «puntos de contacto»: para E5, «la penetración de las nuevas tecnologías está cambiando completamente la forma de hacer llegar los mensajes al consumidor» (E5), creándose multitud de canales y puntos de contacto (E12). Las agencias de medios en consecuencia tienen que abordar al consumidor desde una perspectiva diferente, no es suficiente conocerlo a partir de sus características socio-demográficas ni desde una perspectiva actitudinal y de estilos de vida (E10); para E16, «los anunciantes demandarán un conocimiento más profundo sobre sus targets y sus movimientos por el entramado de soportes y medios», será necesario encontrar audiencias específicas (E24) y conocer «la mejor forma de relacionarse con ellas» (E5).

Queda patente también como la medición y el análisis de los resultados de una campaña publicitaria es una de las áreas sobre la que la agencia de medios debe actuar en mayor medida (E17), ya que ha evolucionado a un ritmo inferior respecto a cómo lo hecho la tecnología y el uso de los medios por parte de los consumidores, abriéndose así una gran oportunidad para medir el comportamiento de las audiencias (Huang y Lin, 2006; Wurtzel, 2009). Es necesario «unir, de una vez por todas, ambos mundos —*off* y *on*— bajo un enfoque metodológico común, y no precisamente mediante un acercamiento del *offline* al *online*» (Papí, 2014: 39). En esta línea, las encuestas reflejan que resulta indispensable disponer de indicadores fiables y estandarizados, especialmente en los medios

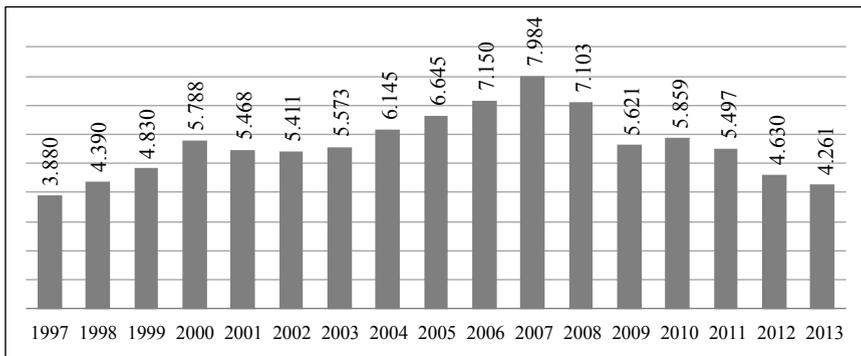
<sup>8</sup> El *grp*, del inglés *gross rating point*, es «un índice que pone en relación cada inserción con el número de personas del grupo objetivo a las que alcanza» (Carrero y González, 2008: 275).

digitales, para medir el retorno (E16, E20, E21) y ser capaces de diferenciarlo por cada medio y dispositivo (E22, E26).

#### 4.3.3. Grupo de actuación relacionado con el desarrollo del negocio

La coyuntura de crisis económica influye en que algunas de las respuestas en este epígrafe se orienten hacia la necesidad de potenciar la actividad puramente comercial desde la agencia, con el objetivo de ganar nuevos clientes. Efectivamente, la tendencia de inversión publicitaria ha sido claramente negativa en los últimos años: como revela la siguiente tabla, en medios convencionales la tasa de decrecimiento en 2013 se situó en el -8,0%, registrándose 4.261 millones de inversión, un nivel parecido al del año 1998. Lo anterior dibuja un desequilibrio económico en la cuenta de resultados de las agencias que estas deben compensar y así se entiende que la presión comercial surja como una pieza esencial en el engranaje de la generación de ingresos (E2).

**Tabla 10.** Evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales. Período 1997-2013 (inversión en millones de euros)



Fuente: InfoAdex. Elaboración propia.

Por otro lado, otras opiniones sobre cómo activar el negocio se refieren a que la agencia de medios tiene que ser capaz de ofrecer nuevos productos y servicios que «deben ser innovadores y capaces de ayudar al anunciante a avanzar en los retos de la comunicación» (E5). Esto se consigue, por ejemplo, creando unidades especializadas en márketing móvil y *social media* (E12, E19). En este contexto, la tecnología tiene que ayudar a gestionar la publicidad en el entorno digital en su sentido más amplio y un ejemplo de ello es el *Real Time Bidding* o RTB que son las tecnologías que permiten vender y comprar publicidad digital a tiempo real (E10). Otro gran reto es incorporar las acciones no convencionales, conocidas como *below the line* o por sus siglas BTL, «se trata de disciplinas tradicionalmente alejadas de la actividad de una agencia de medios como el márketing de guerrilla, la organización de eventos, la actividad promocional en

el punto de venta o las relaciones públicas » (E15) y que «permitirán dinamizar las campañas volviéndolas más cercanas y atractivas al consumidor» (E17). Las agencias de medios hoy ya las están ofreciendo y así responden a una de las exigencias más reclamadas por los anunciantes, un servicio de comunicación integral, también conocido como «un servicio 360 grados» (E1, E17, E19).

#### 4.3.4. Grupo de actuación relacionado con los recursos humanos

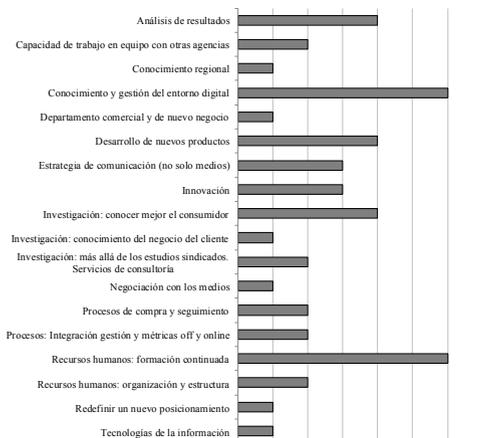
Se reflejan tres pilares fundamentales de actuación en una estrategia de recursos humanos: en primer lugar, las políticas de formación; en segundo lugar, la estructura organizativa; y en tercer lugar, la definición de las responsabilidades y roles de los empleados. Cuando el consumo de medios y de contenidos se individualiza (E12) en un marco digital muy complejo, atomizado y a la vez dinámico, se acelera la crisis del modelo actual y, a la vista de los resultados, se confirma que es preciso adecuar el perfil de este profesional. Requerirá de una visión estratégica global pero con una gran dosis de especialización (E24, E28), lo que lleva a que el perfil evolucione hacia la transversalidad. Así para E28, «los perfiles necesarios son totalmente nuevos y multi-funcionales, pasar de especialistas a multi-especialistas será clave». La postura general es bastante contundente al opinar que los profesionales de las agencias de medios no reúnen el perfil adecuado. Por este motivo, los anunciantes tienen que acudir a especialistas ajenos a ellas para gestionar su publicidad, especialmente en los canales digitales, lo que, como hemos visto con anterioridad, no se ajusta al modelo de integración de servicios que la mayoría de los encuestados han definido como el modelo más eficaz y eficiente. Las empresas de medios y los propios profesionales son conscientes de ello y de ahí que la formación en aspectos digitales acapare el mayor interés. E11 aporta un matiz muy interesante cuando afirma —en un sector donde lo más usual es premiar los resultados— que «las agencias deben mantener un proceso de aprendizaje constante [...] y premiar e impulsar esta aprehensión del conocimiento». Formación que, para E24, no debe centrarse solo en las personas con responsabilidad más directa sobre los procesos de medios sino que debe expandirse a todos los ámbitos de la empresa «desde los cargos gerenciales hasta el departamento administrativo». Para E23 también debería formarse a los clientes para que el nuevo modelo publicitario sea entendido y aceptado por todos los agentes implicados.

Respecto a la estructura que debe tener la nueva organización, esta tiende a la horizontalidad, siendo muy flexible en cuanto a los equipos y dando respuestas a «necesidades y tareas puntuales que no sobre cuentas fijas en equipos estáticos» (E15). E23 defiende la necesidad que en esta nueva organización también «tengan cabida las alianzas y los colaboradores externos», ya que se cuestiona, en momentos de recesión económica como el actual, la viabilidad de un modelo — como él denomina— de «súper-agencia» con una amplísima oferta de servicios.

Y es justamente el profesional de la planificación de medios quien debe aportar una visión global que traspasa el umbral de la publicidad y se adentra en el de

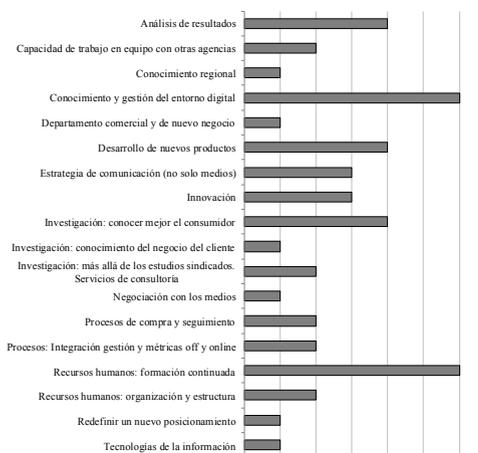
la comunicación. Las siguientes tablas muestran las respuestas en relación a los conocimientos y capacidades que deberá reunir este profesional (la longitud de las barras indica si la variable en cuestión ha sido más o menos referida por los encuestados, sin pretender que se considere estadísticamente representativa del universo de estudio).

**Tabla 11.** Conocimientos que deberá reunir el nuevo profesional de medios (en orden alfabético)



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12.** Capacidades y aptitudes que deberá reunir el nuevo profesional de medios (en orden alfabético)



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, «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» (Corredor y Farfán, 2010: 103).

## 5. Conclusiones

La digitalización del ecosistema mediático está afectando significativamente al modelo publicitario actual por lo que las empresas del sector tienen que redefinir sus funciones así como las de los profesionales que trabajan en ellas. El análisis de las encuestas permite llegar a la conclusión de que los servicios clásicos de la planificación de medios, orientados principalmente hacia una comunicación masiva y unidireccional, están adaptándose para gestionar una comunicación más directa y personalizada, interactuando con un consumidor que puede acceder a los contenidos audiovisuales en movilidad. Así, este fenómeno —el de la convergencia digital— origina que la oferta y demanda del consumo de medios estén hiper-fragmentados, dando lugar a múltiples puntos de contacto que, junto con la pérdida de eficacia de la publicidad, convierten a la planificación de medios en una tarea mucho más compleja. Las agencias de medios, como consecuencia de ello, tienen que enfrentarse al reto de rediseñar rápidamente sus estructuras organizativas y sus metodologías de trabajo, fruto de lo cual nacen nuevos procesos, como el *RTB*, que vinculan las nuevas tecnologías y la creatividad. Cada agencia deberá agregar a los servicios base aquellas disciplinas donde pueda ofrecer un valor diferencial: los expertos desvelan que especialidades como la publicidad en *tablets* y *smartphones*; la publicidad en redes sociales y en buscadores; la gestión de base de datos y el *e-mail* márketing; el *gaming* y la creación de contenidos interactivos se ubicarán en el centro de la estrategia de comunicación. Se avanza hacia nuevos formatos que irrumpen más allá de las piezas más convencionales y en los que el contenido es el protagonista. Finalmente, la investigación apunta la necesidad de unificar los indicadores de audiencia en base al *grp* con aquellos utilizados en los canales digitales y sociales, y también de incorporar modelos econométricos capaces de predecir el efecto de una campaña publicitaria.

Considerando esta realidad, el profesional de la planificación de medios tiene que aportar una visión holística de la comunicación y ser capaz de desarrollar estrategias de medios que conecten y llamen la atención de los consumidores con propuestas más sociales y creativas.

El escenario publicitario descrito fija el punto de partida para en un futuro profundizar en la creatividad en medios. No solo desde un enfoque económico, donde ser creativo es aplicar nuevos procesos de trabajo u organizativos con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad; sino también desde la perspectiva de las ciencias sociales que asocia el concepto de creatividad al de pensamiento original y divergente. Aplicado a la planificación de medios, el éxito

de las campañas dependerá de su capacidad de generar sorpresa en sentido amplio, es decir, no solo con mensajes diferentes sino proponiendo nuevos canales de difusión y formatos adaptados al lenguaje actual de los consumidores.

## 6. Referencias

- Barrios, A. (2014). El comunicador en el entorno digital. En: *Cuadernos.info*, n° 34, 165-181. DOI: 10.7764/cdi.34.519.
- Benavides, J.; Villaga, N.; Alameda, D. y Fernández, E. (2010). Spanish Advertisers and the New Communication Context: A Qualitative Approach. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, n° 65, 159-175. DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-890-159-175-EN.
- Campos-Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, n° 63, 287-293.
- Campos-Freire, F. (2013). El futuro de la TV europea es híbrido, convergente y cada vez menos público. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, n° 68, 89-118. DOI: 10.4185/RLCS-2013-970.
- Cañete, L.; Martínez, I. y Aguado, J. (2013). Hacia una tipología de advergaming y formatos afines. En: *I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital*. Logroño: Universidad Internacional de La Rioja.
- Carrero, E., y González, M. (2008). *Manual de planificación de medios: Todo lo que hay que saber para planificar correctamente los medios*. Madrid: ESIC.
- Casero, A. (2009). La implantación de la TDT en España. Transformaciones en la publicidad televisiva. En: *Telos*, n° 79.
- Casero, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. En: *El Profesional de la Información*, volumen 19, n° 6, 595-601.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Collin, W. (2003). The interface between account planning and media planning: A practitioner perspective. En: *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, n° 7, 440-445.
- Corredor, P. y Farfán, J. (2010). Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España. En: *Pensar la Publicidad*, vol. 4, n° 1, 97-116.
- Corredor, P. (2011). Nuevos profesionales en publicidad. En: *Telos*, n° 87, 1-4.

De Assis, J. (2014). *Publicidad y Branded Entertainment: interactividad y otros códigos de entretenimiento*. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n° 7, 87-106. DOI: 10.6035/2174-0992.2014.7.6.

Garnham, N. (1983). La cultura como mercancía. En G. Richeri (Ed.). *La televisión: entre servicio público y negocio. Estudios sobre la transformación televisiva en la Europa Occidental*. Barcelona: Gustavo Gili.

Glaser, B. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. En: *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 2, n° 1, art. 3.

González, S. (2012). Contenidos móviles para la comunicación de servicio 2.0 a partir de las redes sociales. En: *Cuadernos de Información*, n° 31, 151-162. DOI: 10.7764/cdi.31.458.

Grant, I.; McLeod, C. y Shaw, E. (2012). Conflict and advertising planning: consequences of networking for advertising planning. En: *European Journal of Marketing*; vol. 46, n° 1/2, 73-91. DOI: 10.1108/03090561211189248.

Gregorio, F.; Cheong, Y. y Kim, K. (2012). Intraorganizational Conflict within Advertising Agencies. Antecedents and Outcomes. En: *Journal of Advertising*, vol. 41, n°3, 19-34. DOI: 10.2753/JOA0091-3367410302.

Gutiérrez, J. C. (2014). Agencias de Medios en un nuevo entorno comunicacional. Factor humano. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n° 7, 197-201. DOI: 10.6035/2174-0992.2014.7.12.

Huang, C. y Lin, C. S. (2006). Modeling the audience's banner ad exposure for internet advertising planning. En: *Journal of Advertising*, vol. 35, n° 2, 123-136.

Hull, J. (2009). Conclusion: the future of advertising and advertising agencies. En: Powell, H., Hardy, J., Hawkin, S. y Macrury, I. (eds.). *The advertising handbook*. London: Routledge, 209-217.

Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: where old and new media collide*. New York: University Press.

Jensen, K.B. (2010). *Media Convergence. The Three Degrees of Network, Mass, and Interpersonal Communication*. London and New York: Routledge.

Lomborg, S. (2011). Social media as communicative genres. En: *Journal of media and communication research*, vol. 27, n° 51, 55-71.

López de Aguilera, C. y Torres, E. (2007). Medios y soportes alternativos para una publicidad convencional: publicidad «off the line». En: *Pensar la Publicidad. Revista internacional de investigaciones publicitarias*, vol. 1, n° 2, 117-130.

Lotz, A. (2007). *The television will be revolutionized*. New York, NY: New York University Press.

Martín-Guart, R. y Botey, J. (2011). Retos presentes y futuros de las agencias de medios en España. En: *Tripodos. Extra 2011*, 229-237.

Martín-Guart, R. y Fernández Cavia, J. (2014). La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático. En: *Cuadernos.info*, nº 34, 13-25. DOI: 10.7764/cdi.34.572.

Mosco, V. (2006). La Economía Política de la Comunicación: una actualización diez años después. En: *Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 11, 57-79.

Ng, K. y Hase, S. (2008). Grounded suggestions for doing a grounded theory business research. En: *The Electronic Journal of Business Research Method*, vol. 6, nº 2, 183-198.

Papí, N. (2014). Los medios online y la ¿crisis? de la planificación de medios publicitarios. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 7, 29-48. DOI: 10.6035/2174-0992.2014.7.3.

Pérez-Latre, F. (2011). *La publicidad y los Medios*. Pamplona: EUNSA.

Pérez-Latre, F. (2013). The Paradoxes of Social Media: A Review of Theoretical Issues. En: Albarran, Alan B. (ed.). *The Social Media Industries*. London/New York: Routledge.

Ramos, M. y Lozano, J. (2014). El factor tecnológico en el nuevo discurso publicitario: ¿se puede hablar de creatividad 2.0? En: Catalá, M. y Díaz, O. (coord.). *Publicidad 360º*. Zaragoza: Ediciones Universidad San Jorge.

Rust, R. T. y Oliver, R.W. (1994). The Death of Advertising. En: *Journal of Advertising*, vol. 23, nº 4, 71-77. DOI: 10.1080/00913367.1943.10673460.

Sanz, E. (2014). The Cultural Economy of Postconsensus Television. En: *International Journal of Communication*, nº 8, 1596-1614.

Sasser, S. L.; Koslow, S. y Riordan, E. A. (2007). Creative and interactive media use by agencies: engaging an IMC media palette for implementing advertising campaigns. En: *Journal of Advertising Research*, vol. 47, nº 3. 237-256. DOI: 10.2501/S0021849907070286.

Scolari, C. A. (2012). Media ecology: Exploring the metaphor to expand the theory. En: *Communication Theory*, vol. 22, nº 2, 204-225. DOI: 10.1111/j.1468-2885.2012.01404.x.

Scolari, C. A. (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Grupo Planeta.

Stephen, A. y Galak, J. (2012). The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. En: *Journal of Marketing Research*, vol. 49, nº 5, 624-639. DOI: 10.1509/jmr.09.0401.

Soengas, X. (2013). Retos de la radio en los escenarios de la convergencia digital. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 5, 23-36. DOI: 10.6035/2174-0992.2013.5.3.

White, M. (2010). Information anywhere, any when: The role of the smartphone. En: *Business Information Review*, vol.27, nº 4, 242-247. DOI: 10.1177/0266382110390651.

Wimmer, R. y Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Wright-Isak, C. (2012). Toward a social ecology of advertising. En: Rodgers, S. y Thorson, E. (eds.). *Advertising theory*. New York, NY: Routledge.

Wurtzel, A. (2009). Now. Or never: An urgent call to action for consensus on new media metrics. En: *Journal of Advertising Research*, vol. 49, nº 3, 263-265.

Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.

## 6.1. Sitios Web

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).  
<http://www.aimc.es/>

Infoadex. <http://www.infoadex.es/>

Internet Advertising Bureau (IAB). <http://www.iabspain.net/>

Ipsos. <http://www.ipsos.es/>

Kantar Media. <http://kantarmedia.es/>

## Referencia de este artículo

Martín-Guart, Ramón (2014). Los retos de la planificación de medios en el entorno digital: hacia un modelo de eficacia, eficiencia y creatividad dominado por la tecnología. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº8. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 73-110. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.6>.