

Dra. Isabel DE-SALAS-NESTARES

Universidad CEU Cardenal Herrera. España. idesalas@uchceu.es

Dr. José MARTÍNEZ-SÁEZ

Universidad CEU Cardenal Herrera. España. pemartinez@uchceu.es

Dr. Víctor ROCA-HUESO

ESIC. España. victor.roca@esic.edu

Los nuevos perfiles profesionales como elemento transformador de la industria publicitaria

New professional profiles as a transforming factor within the advertising industry

Fechas | Recepción: 30/03/2019 - Revisión: 30/05/2019 - En edición: 08/06/2019 - Publicación final: 01/07/2019

Resumen

Este trabajo parte de una premisa: el advenimiento y generalización de la tecnología digital ha introducido profundos cambios en la manera en que nos comunicamos entre nosotros y en la forma en que la publicidad logra su eficacia. Nuestro trabajo parte de las siguientes hipótesis: en la era digital las marcas precisan de un cambio profundo en sus claves persuasivas para lograr sus metas (H1). Y este cambio provoca como necesidad la generación de nuevos perfiles profesionales (H2). Estos nuevos perfiles afectan a las estructuras de las agencias(H3). Para su validación o refutación el equipo investigador pergeña un constructo metodológico que le permita abordar el fenómeno desde una perspectiva holística atendiendo tanto a los últimos desarrollos en el marco teórico como a la mirada de profesionales reputados. Para ello se han realizado entrevistas en profundidad a planners y directores creativos, un focus group y un Delphi al final para confirmar los resultados. Estos se han estructurado en 6 ejes que han dado como aportación principal la necesidad de que los publicitarios dominen el lenguaje de los nuevos medios, el requisito de huir de los estereotipos y adquirir una relevancia real para las personas y la identificación de cambios en los roles profesionales que gestionan la publicidad.

Abstract

This study starts from the following premise: the advent and widespread use of digital technology has introduced profound changes in the way we communicate and has significantly affected advertising effectiveness. The project starts from the following main hypothesis: brands require a profound change in their persuasive keys in order to achieve their goals in the digital age (H1). This change leads to the need to generate new professional profiles (H2). The appearance of these new profiles affects agencies' structures (H3). In order to validate or refute this, the research team employs a methodology addressing the issue from a holistic perspective, taking into account the latest developments in the theoretical framework as well as the views of experienced professionals. To this end, the research has been conducted through in-depth interviews to planners and creative directors, one focus groups and one Delphi at the end to confirm the results. These results have been structured in 6 items. The results highlight the need for advertising professionals to effectively manage the language of the new media. In addition, the need to avoid stereotyped advertising and gain real relevance among people is desirable. Finally, changes in professional roles within the advertising industry were identified.

Palabras clave

Publicidad; Creatividad; Digital; Perfiles profesionales.

Keywords

Advertising; Creativity; Digital; professional profiles

1. Introducción

Para realizar un análisis de la evolución sufrida en los últimos años por los perfiles profesionales de la industria publicitaria, debemos hacer una revisión de los acontecimientos de carácter socioeconómico que han tenido una influencia directa en la actividad y el modelo de negocio de la publicidad.

Vivimos tiempos de cambio, tiempos convulsos y trepidantes. Una nueva era de oportunidades en la que la actividad publicitaria está sufriendo una profunda transformación, inédita en las últimas décadas. La globalización del mercado, la internacionalización de las marcas, el acceso a una oferta ilimitada de productos y servicios a través de Internet, está requiriendo de nuevas competencias en un terreno de juego sin fronteras y con nuevas reglas. De igual forma, la transición a una sociedad del conocimiento demanda "nuevas competencias que exigen las nuevas formas de trabajo y aptitudes para el empleo, la incesante sobrecarga de información y la tendencia a la globalización" (Sloep y Berlanga, 2011:56).

El efecto de la coyuntura económica ha afectado con especial incidencia al sector de la comunicación. Con el inicio del periodo de contracción se produjo una reducción drástica de presupuestos en inversión publicitaria y, en muchos casos, "la desaparición de muchas empresas que destinaban parte de sus ingresos a la publicidad" (Garrido, Fernández-Fernández y Baños-González, 2014:1). En este sentido, un factor igual de relevante que está motivando importantes cambios en el mercado publicitario en los últimos años, lo encontramos dentro de los sectores en los que la publicidad actúa. Un volumen importante de la inversión publicitaria está representado por un reducido número de sectores y marcas, por tanto, podemos indicar que la crisis de la publicidad está sustentada por la crisis de los sectores históricamente más dinámicos en inversión publicitaria, representado en su mayoría por el gran consumo: automoción, distribución, restauración, finanzas, alimentación y bebidas⁽¹⁾.

Pero si hay un hecho determinante en el cambio del paradigma de la comunicación, y con ello, en la transformación de la industria publicitaria, no es otro que el rol del consumidor frente a las estrategias de comunicación de las marcas. La convergencia con un nuevo ecosistema de medios ha propiciado un cambio de rol del ciudadano respecto a los medios, pasando de masa pasiva a individuo activo en busca de información, y de usuario como consumidor de información a productor de información, todo ello favorecido por el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación en Internet (Gertrudis-Casado, Gertudrix-Barrio y Álvarez García, 2016).

La brusca fragmentación de la audiencia con la eclosión de los nuevos medios, la aparición de múltiples dispositivos para acceder a contenidos desde nuevas plataformas y canales bidireccionales, la posibilidad que se brinda al consumidor de participar en la conversación con las marcas, enriquecerla y hacerla más creíble, ha provocado una profunda mutación en la estrategia de negocio de la empresa publicitaria y en los perfiles profesionales que la integran. "La evolución digital obliga a las empresas dedicadas a la publicidad y a los medios de comunicación a disponer de perfiles profesionales con competencias para crear, transformar y distribuir información en diversos soportes tanto tradicionales como digitales" (Álvarez-Flores, Núñez-Gómez, y Olivares-Santamarina, 2018:137).

1.1. La innovación

En la actualidad, una de las funciones clave en la actividad publicitaria es la innovación. Pero la innovación no debe ser entendida de forma exclusiva como una herramienta puesta al servicio de los anunciantes para el desarrollo de estrategias por los equipos de trabajo que prestan servicios publicitarios, sino como una función empresarial que determina la organización más adecuada de los recursos con los que cuenta la agencia en su actividad como empresa. En términos de innovación, la actividad publicitaria es mucho más que una actividad profesional, es un producto cultural de la sociedad de la información, debido a que su influencia contribuye de modo decisivo "a formalizar lo que hoy es nuestra vida cotidiana, la vida diaria de las personas en sociedad, haciendo que nuestra realidad personal –e incluso la realidad política y económica– se comprenda en muchos momentos a través de lo que en algún otro lugar hemos definido como racionalidad publicitaria" (Alameda-García, Fernández-Blanco y Benavides-Delgado, 2013:184).

La innovación se presenta pues como un factor de diferenciación en el posicionamiento de la agencia publicitaria, donde la experimentación en las estrategias de comunicación de las marcas y la necesidad de contar con nuevos profesionales para abordar los retos a los que se enfrenta la profesión, resultan requisitos esenciales para ofrecer nuevos enfoques que permitan resolver los problemas de comunicación de las marcas en este nuevo paradigma.

1.2. Organización interna en la agencia

Incorporar nuevos perfiles representa un desafío a la hora de reorganizar la dinámica de trabajo dentro de la agencia, así como un reto para facilitar la convivencia con perfiles más convencionales, que deben asumir este proceso como una oportunidad de crecimiento colectivo, para ofrecer a los clientes soluciones orientadas a las nuevas necesidades del mercado. "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" (Aerce, 2015:19).

No resultará sencillo incorporar este proceso de adaptación de nuevos perfiles a la agencia si no es entendida como una demanda del mercado para la mejora de su competitividad. Se trata por tanto de un cambio organizacional de un profundo calado, que requiere la puesta en marcha de mecanismos de comunicación interna que permitan trasladar este proceso a todos los niveles de la empresa.

De hecho existen mecanismos de trabajo colaborativo que permiten, además, en determinadas fases de los proyectos, integrar también al cliente, lo que representa una importante estrategia de fidelización al crear una red de especialistas que desempeñan funciones complementarias y en la que el cliente participa como parte del proceso, aportando información para equipos de trabajo específicos, gestionando el avance de las diferentes fases con aprobaciones que orientan la correcta dirección de los proyectos, y construyendo relaciones consistentes y de interdependencia con la estructura en su conjunto. En un contexto en el que las comunidades de los medios sociales sustituyen a las audiencias, para la industria publicitaria "el paradigma es generar una cultura de red" (Flores Vivar, 2009:75).

La estructura interna de los departamentos de marketing en la empresa también ha sufrido importantes transformaciones en los últimos años. La moderación de los presupuestos, la reconversión de los perfiles internos en las áreas de comunicación y marketing en la empresa, y la necesaria reorientación hacia la consecución de objetivos concretos y medibles, ha conllevado cambios importantes en la relación con la agencia, donde los nuevos profesionales han tenido un papel clave. La irrupción de nuevas funciones en la agencia ha acelerado la diversificación de los modelos empresariales y del posicionamiento de la agencia publicitaria. En este contexto se ha producido una mayor integración entre estos nuevos perfiles y las necesidades actuales de los departamentos de marketing en la empresa, que necesitan nuevos enfoques para solucionar problemas de comunicación para los que los perfiles más convencionales no tienen las competencias. La industria está incorporando conocimientos de nuevos profesionales que aportan formación cultural y tecnológica, y a la vez son versátiles y polivalentes, por lo que "empiezan a aparecer trabajadores que asumen competencias que hasta ahora desempeñaban varios profesionales, como conocimientos multimedia, dominio de la imagen y el vídeo, conocimiento de herramientas digitales, o capacidad para escribir, grabar y editar" (Sánchez-Sánchez y Fernández-Cavia, 2018: 23). La organización interna de la agencia, los nuevos profesionales que la integran, su estructura departamental, su dimensión digital, y la capacidad para encontrar fórmulas innovadoras para resolver los problemas de comunicación de las marcas, son criterios fundamentales en los nuevos procesos de selección de agencia (Scopen, 2016).

1.3. El gap tecnológico

Si existe un factor sobre el que se asienta el proceso de reconversión del sector y, con ello, la imparable incorporación de nuevas competencias a la actividad publicitaria es, sin duda, la revolución digital.

El nuevo paradigma de la comunicación, en el que el consumidor se ha postulado como elemento central en las estrategias publicitarias de las marcas, por su capacidad de participar en la conversación y de este modo, convertirse en altavoz de los mensajes a través de canales que escapan al control de los medios de comunicación convencionales, está representando para anunciantes y agencias un nuevo reto, en el que el conocimiento de las oportunidades que ofrece la tecnología resulta ser un factor determinante.

En este nuevo ecosistema digital están apareciendo empresas especializadas en estrategias de *inbound marketing*, agencias de influencia digital, programadores de aplicaciones, empresas de *videogaming* o consultoras en transformación digital como ejemplos de nuevas actividades que forman parte de la oferta de servicios de la agencia actual. Profesionales especializados en *e-commerce*, *data research*, *programmatic media*, *performance search affiliate*, *videogaming*, *visual effects* o *social media* se han convertido en los nuevos perfiles que están liderando el cambio de un mercado que demanda nuevas competencias. En la encuesta realizada este mismo año 2018 por Modis relativa al empleo en el sector de las Tic, los perfiles de analistas de datos, programadores, y especialistas en ciberseguridad, *big data*, e

inteligencia artificial, ya se encuentran entre los más demandados en el actual mercado laboral publicitario. Profesiones, muchas de ellas, que ni siquiera existían hace menos de una década^[2].

Es por ello que nuestra investigación se propone identificar en este nuevo contexto digital cuáles son las claves persuasivas que pueden hacer conectar a las marcas con sus públicos y qué cambios estructurales deben realizar las agencias para dar soporte a estas nuevas claves.

2. Metodología y trabajo de campo

Sierra (2001) coincide con Beltrán (1996) en que el método, en ciencias sociales, puede presentar diversas modalidades. Pero, fundamentalmente, a su juicio se distinguen según se centren en la observación de muchos casos particulares o en el estudio, en profundidad, de uno solo o pocos casos individuales. El primer caso corresponde al método cuantitativo que busca determinar características externas de un universo de individuos dado observando muchos casos individuales del mismo. El segundo a los métodos cualitativos que buscan la comprensión profunda de algún fenómeno o situación.

Así se produce la diferenciación entre positivistas y fenomenólogos. Los positivistas suelen adoptar métodos de investigación más cercanos a las ciencias naturales (en concreto, el cuantitativo o experimental) para obtener datos que serán sometidos a análisis estadístico. Los fenomenólogos suelen acudir a métodos cualitativos y emplean técnicas cualitativas (observación participante, la entrevista en profundidad, etc.) porque no tratan tanto de medir o calcular sino de comprender una realidad determinada.

Nuestro trabajo parte de las siguientes hipótesis: en la era digital las marcas precisan de un cambio profundo en sus claves persuasivas para lograr sus metas (H1). Y este cambio provoca como necesidad la generación de nuevos perfiles profesionales (H2). La incorporación de nuevos perfiles profesionales afecta a las estructuras de las agencias (H3).

En ciencias sociales se diferencia entre investigación exploratoria e investigación concluyente. Nuestra investigación corresponde al primer tipo, la exploratoria, que es la que sirve para comprender los fenómenos y descubrir nuevas situaciones o problemas (Malhotra, 1997) ya que nuestro objetivo es descubrir los cambios que lo digital ha operado en la creatividad publicitaria, en el lenguaje de las marcas y en el perfil de sus profesionales con especial atención a los departamentos creativos.

En nuestro trabajo el objetivo de la investigación es la comprensión de un fenómeno: cómo lo digital ha modificado, modifica o está modificando los paradigmas propios de la actividad publicitaria, y más en concreto del proceso de creatividad publicitaria y las estructuras de las agencias. Por tanto, nuestra investigación es exploratoria y atendiendo a Beltrán (1996) y a su definición de las vías de acceso a la realidad social, nuestro método es cualitativo puesto que no era nuestro objetivo cuantificar ningún tipo de indicadores o variables, sino que quizás como paso previo y necesario para una ulterior investigación de mayor profundidad, buscamos la identificación de esas variables.

Las técnicas asociadas a la investigación exploratoria y al método cualitativo son el grupo de discusión (dinámica de grupo o *focus group*), la entrevista en profundidad (entrevista personal semi-estructurada) y la observación participante. De ellas nosotros hemos optado por las dos primeras.

Desde el punto de vista del diseño de la investigación por lo que toca a la fase cualitativa nuestra aproximación al fenómeno invita necesariamente a un proceso abierto del diseño. Los procesos cerrados son propios de la perspectiva distributiva (cuantitativa), mientras que los abiertos de la estructural y la dialéctica. Por lo tanto nuestro diseño ha sido abierto. Además, aún tratándose de una investigación exploratoria, para validar los resultados acudimos a una técnica cuantitativa, el Delphi.

Como paso previo al trabajo de campo realizamos una fase de observación documental, donde hicimos una revisión exhaustiva de las más recientes publicaciones en monografías, libros colectivos o artículos científicos con el propósito de recoger los avances teóricos en el marco de la comunicación en general, así como en el de la comunicación publicitaria en particular. Dicha revisión identificó en el plano teórico los cambios que la digitalización produce en el entramado comunicativo y en la lógica del sistema publicitario.

La observación documental nos armó, por tanto, para enfrentar la fase cualitativa. En primer lugar acudimos a las entrevistas individuales que buscando el máximo rigor fueron realizadas cara a cara con los entrevistados (Taylor y Bogdan, 1987). El proceso fue largo porque nuestra ambición nos llevó a la realización de entrevistas en los dos principales *hubs* de publicidad en Europa (Londres y Amsterdam), así como en Bélgica, Suecia y también en España (principalmente Madrid pero también en Barcelona y

Valencia). Además aprovechamos nuestra presencia en eventos publicitarios de alcance internacional para lograr también la participación de directores creativos de Estados Unidos.

El diseño muestral se realizó basándonos en el valor y prestigio de los profesionales en el desarrollo de campañas integradas con fuerte peso en digital. La selección buscaba saturar la estructura de la creatividad publicitaria en la era digital pues contamos con personas, preferentemente con cargo directivo en el área de creatividad, en cuatro tipos de organizaciones:

- Agencias digitales independientes
- Divisiones digitales de agencias independientes
- Divisiones digitales de agencias multinacionales
- Departamentos de planificación estratégica

Reino Unido es el primer país de relevancia en el que Internet se convirtió ya hace ocho años en el principal medio publicitario desde la perspectiva de la inversión. 16 entrevistas fueron realizadas a profesionales del Reino Unido. También decidimos contactar con directores creativos o de planificación estratégica de Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Suecia y España. EE.UU por su peso en la actividad publicitaria mundial es foco de tendencias y generadora de modelos y sistemas. De hecho la mayoría de modelos creativos tradicionales provenían de allí. El caso holandés nos parecía interesante porque Ámsterdam suele ser junto a Londres la sede europea de las grandes agencias publicitarias multinacionales. Bélgica por su papel central en la política y economía europea. Suecia porque es uno de los polos de interés de la comunicación digital en Europa y en el mundo occidental en general. Y España lo cogemos como modelo de país del sur de Europa para tratar de observar alguna diferencia de corte *cross-cultural* y como es obvio, porque nos interesa el alcance de las conclusiones adaptadas a nuestro país. Reconocemos que para una mirada más completa nos hubiera gustado entrevistar a alguna agencia oriental dado que buena parte de los desarrollos más interesantes con tecnología digital proceden de allí pero como no disponíamos de recursos suficientes lo dejamos para un futuro que deseamos sea cercano. En cualquier caso, el diseño de la muestra cubría sobradamente los objetivos del proyecto.

En total fueron 51 entrevistas como puede verse en la tabla 1. Todas las entrevistas fueron transcritas (y traducidas en su caso) y analizadas siguiendo un libro de códigos y categorías para poder obtener resultados.

Tabla 1: Relación de entrevistas en profundidad realizadas

	Informante	País	Año	Puesto y Agencia en momento de entrevista
1	Alain Hereux	Bélgica	2011	Presidente.IAB Europa
2	Ben Griffiths	UK	2011	Vice President.AMV BBDO
3	Danielle Fiandaca	UK	2011	Co-founder.Creative Social
4	Harald Dunnink	Holanda	2011	Creative Director.Momkai
5	Mark Scott	UK	2011	Managing Director.Five by Five
6	Nik Roope	UK	2011	Creative Partner.Poke
7	Tim Rodgers	UK	2011	Creative Partner.Rehab Studio
8	Valentijn Van Santvoort	Holanda	2011	Creative.Lemon Scented Tea
9	Vassilios Alexiou	UK	2011	Executive Director.Less Rain
10	Curro Rubira	España	2011	Director creativo.JWT
11	David Navarro	Holanda	2011	Design Director.Tribal DDB
12	Joakim Borgstrom	Holanda	2011	Creative Director.Wieden+K
13	Rafa Soto	España	2011	Creative Director. Herráiz Soto
14	Eduardo de Felipe	UK	2011	Creative Partner.Pirata London
15	Eelco Keune	Holanda	2011	Owner.CCCP
16	Pieter Goiris	Bélgica	2011	CEO.Boondoggle
17	Victor de Wee	Holanda	2011	Creative Director.Detroit Media
18	Andy Fackrell	Holanda	2011	CCO.180Amsterdam
19	Andy Sandoz	UK	2011	Creative Partner.Work Club
20	Chris Baylis	Holanda	2011	Exec.Creat. Director.Tribal DDB
21	Dave Bedwood	UK	2011	Creative Partner.Lean Mean FM
22	David Warner	Holanda	2011	Creative Director.StrawberyFrog
23	Ed Robinson	UK	2011	Creative Director.Viral Factory
24	Gyles Rhys-Jones	UK	2011	Digital Strategy Director.Ogilvy
25	Jon Williams	UK	2011	CCO.Grey

26	Nigel Clifton	UK	2011	Head of Creative.Havas EHS
27	Simon Gill	UK	2011	CCO.Lbi
28	Geoff Gower	Uk	2011	Creative Director.AIS Archibald
29	Pablo Arellano	España	2011	Creative.DDB
30	Hans Vandijk	Holanda	2011	Founder and Creative.Skiplntro
31	Martin Redígolo	Alemania	2014	Innovation Strategist.McCann
32	Victor Gutiérrez de Tena	España	2014	Head of Strategy.Havas
33	Guillermo Navarro	España	2014	Planning Director.JWT
34	Carlos Laserna	España	2014	Copy Senior.DDB
35	Claudio Guglieri	EEUU	2014	Art Director.B-Reel
36	Edu Pou	EEUU	2014	Head of Creative.Wieden+K
37	Jorge Martínez	España	2014	Socio Creativo.Germinal
38	Ricardo Llavador	España	2014	Exec.Creative Director.BTOB
39	Artur Sales	España	2015	Creativo.Exit UP
40	Gonzalo Figari	España	2015	Presidente.D6
41	Carlos Muñoz	España	2015	Director Creativo.Exit UP
42	Dani Castillo	España	2015	Director de Desarrollo.Dadá
43	Agustín Soriano	Holanda	2015	Strategy Director. JWT
44	Rafa Pomares	España	2015	Dir. Creativo.PublipsServiceplan
45	Antonio Piñero	España	2015	Director.Imaginate
46	Sergio Alcocer	EEUU	2016	CCO.Latinworks
47	Marco Vega	EEUU	2016	Co-founder.We Believers
48	Juan Carlos Ortiz	Colombia	2016	Creative Chairman.DDB
49	Gustavo Lauria	EEUU	2016	Co-founder.We Believers
50	Charles Vallance	UK	2016	Chairman.VCCP
51	Daniel Solana	España	2016	CEO.Double You

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se realizó un *focus group*. En este caso contamos con 10 participantes entre directores creativos y *planners* españoles. El *focus group* buscaba confirmar o refrendar los resultados de las entrevistas a través de la conversación abierta y la confrontación de pareceres de los asistentes (Malhotra, 1997).

Tabla 2: Relación participantes en el *focus group*

	Informante	Puesto y Agencia en momento de <i>focus group</i>
1	Enrique Pernía	Director.Dadá
2	Artur Sales	Creativo.ÉXIT-up
3	Rafa Pomares	Dir. Creativo.Publips Serviceplan
4	Gonzalo Figari	Presidente.D6
5	Jabo García Janini	Director estratégico.Kids
6	Ernesto Soto	Director Creativo.Kanbei
7	Jordi Llinares	Strategic&Creative Director.D6
8	Carlos Muñoz	Director Creativo.ÉXIT-up
9	Ferrán Salas	Director Creativo. Minister Munitions
10	Pablo Esteve	Creative Strategic Director.D6

Fuente: Elaboración Propia

La fase cualitativa producto de las entrevistas y el *focus group* sirvió de preparación para la fase cuantitativa. Mediante el análisis de contenido de la aplicación de ambas técnicas validamos las claves persuasivas que funcionan en la creatividad publicitaria en la era digital y que debíamos refrendar con una mirada a futuro. Como en este punto hablamos de pronosticar acudimos a la técnica Delphi, como técnica cuantitativa pero de indudable valor cualitativo ya que aunque está basada en cuestionarios éstos buscan los puntos de consenso entre los expertos consultados.

Para el Delphi contactamos en dos oleadas y vía online a diez expertos nacionales con amplia y reconocida trayectoria bien como Directores Creativos, bien como *planners*, bien como Directores Generales. Los directores creativos porque son protagonistas de nuestra investigación y los *planners* por su posición privilegiada y experta de corte más sociológico. Los Directores Generales por su mirada holística

a la actividad publicitaria. Incluimos además tres miradas internacionales con acreditada experiencia. En uno de estos casos de da la confluencia de haber sido Director Creativo y en la actualidad docente y autor de varias publicaciones en torno a la creatividad. Podemos ver la relación de expertos en la tabla 2.

Tabla 3: Relación de expertos participantes en el Delphi

Informante	País	Puesto y Compañía en momento de cuestionario Delphi
Marçal Moliné	España	Creativo/Moliné-Consulting
Javier Suso	España	CEO/Grey
Carlos Holemans	España	Dtor. creativo/El Laboratorio
Ugo Ceria	Francia	Creative Strategist/JWT
Mila Benito	España	Planner/McCann
Toni Segarra	España	Director creativo/SCPF
Nik Mahon	UK	Docente en creatividad/Univ. of Southampton
Pablo Muñoz	España	CEO/FCB&FiRe
Paul Fleming	España	Presidente/Barcelona Virtual
Ramón Jiménez	EE.UU.	Planner/Droga 5

Fuente: Elaboración Propia

La encuesta, en sus dos oleadas, tenía como objetivo la validación del nuevo modelo para la creatividad publicitaria en la era digital y la nueva estructura propuesta para los departamentos creativos en función de los resultados de la fase de observación documental, las entrevistas en profundidad, el *focus group* y sus consiguientes análisis de contenido. Tras la primera oleada se tabularon los resultados de cada ítem y se volvió a pasar la encuesta con los resultados de la primera ola a la misma muestra con el objetivo de validar los mismos y por tanto que adquirieran valor de pronóstico autorizado.

El proceso de trabajo de campo se inició en 2011 y finalizó en 2016.

3. Resultados

Tras el análisis del trabajo de campo realizado y, en concreto, de los resultados del análisis de las entrevistas y el *focus group* se elaboraron los resultados. Estos señalaban, en síntesis, seis puntos en los que el impacto de lo digital afectaba a cómo las marcas conseguían conectar con sus públicos en la era digital:

1. Impacto sobre el lenguaje de las marcas.
2. Cambios sobre los recursos creativos producto de la interactividad, la conectividad y la configuración de un mundo más reticular y participativo.
3. Cambios en la relación entre las marcas y sus consumidores.
4. Cambios en las estructuras de las agencias y, más en concreto, en los departamentos creativos de las agencias.
5. Cambios en el uso creativo de los medios.
6. Valoración positiva o negativa de cómo lo digital ha afectado a la labor de las agencias.

Los resultados se sometieron a un Delphi con diez expertos de reconocido prestigio en el ámbito nacional en dos oleadas, ya que tras la primera oleada se volvió a cursar el Delphi en la búsqueda de consenso. Estos son los resultados tras las dos oleadas.

3.1. Respecto a la evolución del lenguaje de las marcas en la era digital

Hay una tendencia constatada de fragmentación de audiencias que conlleva una fragmentación de lenguajes según canales y soportes, pero el lenguaje de las marcas debería ser único. Esto no significa que el lenguaje de las marcas no deba adaptarse a los medios digitales modificando su manera de contar las cosas para provocar diálogo: marca-público (conversaciones). Pero a la vez el contenido que transporta ese lenguaje también ha cambiado o debe cambiar haciéndose más relevante, útil y provocador de experiencias, portando los valores de la marca, siendo éste veraz, humilde y comprometido. Lo importante no es interrumpir y repetir el mensaje una y otra vez sino ser capaz de emitir mensajes directos, cortos, convincentes pues estamos en la era de la inmediatez ("quiero esto y lo quiero ya"). Mensajes que aludan

a lo que realmente hace la marca por su público y ser generadores de opinión liderando la información y las conversaciones en los medios sociales.

3.2. Cambios en los recursos creativos como consecuencia de la vida digital

Se puede concluir que las viejas herramientas siguen siendo válidas pues son útiles para la creación de mensajes sabiendo que para la vida digital estos mensajes tienen que ser más directos, menos retóricos y con una creatividad menos conceptual. Este cambio en el lenguaje se va asentando de manera lenta pero ya no hay marcha atrás. No obstante hay que tener en cuenta que la creatividad puede verse limitada por la propia tecnología digital, y tiene el reto de generar un impacto emocional muy alto desde los primeros segundos para poder captar la atención en un entorno más saturado. El entorno digital permite crear contenidos relevantes (*Branded Content*), experiencias, productos innovadores, más que mensajes meramente publicitarios, generando la participación y la difusión de los mismos (contenidos socialmente contagiosos). Esto exige una gestión en tiempo real y seguimiento permanente de las campañas para optimizarlas tanto en la planificación como en los contenidos.

Otro recurso interesante es el uso de "eventos reales" físicos que convertidos en piezas de vídeo generan credibilidad y *buzz/newsmaking*.

La dispersión de recursos creativos ha demostrado la necesidad de tener una estrategia de comunicación de marca potente y clara para construir un discurso de marca reconocible y eficaz.

3.3 Cambios en la relación de las marcas con sus consumidores

Los consumidores están modificando sus conductas y hábitos de consumo (de consumo en general y de consumo de medios) por lo que es preciso cambiar el modelo de actuación en relación a la comunicación de las marcas. Un nuevo modelo que ponga a las personas en el centro y que por lo tanto tenga en cuenta sus intereses, sabiendo que a las marcas cada vez más se les pide honestidad, comportamientos éticos, agilidad y facilidad de contacto, transparencia y autenticidad. Las marcas deben convertirse en espacios de interacción generando plataformas de creación de valor más allá de los beneficios de sus productos adoptando un enfoque sistémico para integrar sus acciones respondiendo a los hábitos de clientes y no clientes. Por ello la observación y el análisis (*consumer journey*) de los datos es clave para optimizar la comunicación en los diferentes puntos de contacto, para dar el contenido en el tono, la manera, el dispositivo y el tiempo adecuado. Además, las marcas necesitan monitorizar las conversaciones y liderarlas. La era digital ha dado más poder a los consumidores. Las marcas deben escucharles y responder con su comportamiento a las expectativas de sus usuarios. Más que nunca deben centrarse en proporcionar soluciones innovadoras a las vidas de las personas, de ahí el auge del *Design Thinking*. En definitiva deben buscar intensidad en la relación a través de experiencias, seducir sin imponer y diferenciarse de la competencia.

3.4. Cambios en los departamentos creativos y de estrategia: nuevos perfiles, nuevos roles

Los cambios en los departamentos se van sucediendo con diferentes niveles. En los departamentos creativos se mantienen las estructuras tradicionales, pero lo que sí está cambiando es el perfil de los profesionales creativos que los integran al incorporar nuevas generaciones con habilidades, talentos e inquietudes nuevas pues llevan en su ADN el saber hacer digital. Incluso algunos de ellos provienen del mundo de la tecnología por lo que es necesario trabajar con equipos creativos mixtos e integrados (ya no existen equipos *on* y *off*). El uso creativo de los nuevos medios hace que, en ocasiones, los integrantes de los equipos creativos incluyan a especialistas en tecnología. Son perfiles más tecnológicos. Se trata de incluir programadores en los equipos, a privilegiar al talento familiarizado con las nuevas herramientas y recursos (la inteligencia artificial, los *Bots*, el marketing automatizado, la realidad virtual, la holografía, el Internet de las cosas, etc.). Se va imponiendo la simbiosis, entre el creativo tradicional, generador de ideas, y el creativo joven con conocimiento digital. Pero en cualquier caso sin perder de vista el riesgo de la especialización tecnológica ya que lo importante sigue siendo encontrar ideas poderosas que vertebren discursos y conversaciones de interés.

El departamento de Estrategia también está sufriendo transformación. Los nuevos *planners* deben ser: *customer-centric*, nativos digitales, analistas de tendencias, expertos en *Social Media* y analistas de *Data* en términos de ROI y KPI's. Los equipos creativos y *planners* deben estar formados por profesionales formados en distintas disciplinas, capaces de colaborar entre sí. La fórmula de éxito: Innovación y

Colaboración. En este contexto el rol del *strategist (planner)* es más importante que nunca manteniendo el foco en el problema a solucionar.

En definitiva, los cambios requieren nuevos departamentos de estrategia y creativos con talento distinto, perfiles diferentes y con inquietudes radicalmente nuevas, sabiendo equilibrar la especialización con la visión global.

3.5. Cambios en el uso de los medios

En la actualidad los medios tradicionales como la televisión siguen siendo importantes para la generación de notoriedad e impacto publicitario. Pero a ellos se ha unido el entorno digital. No se concibe una campaña sin una activación en redes sociales y la consecuente participación de los usuarios. La tendencia es ir abandonando el *push* y gestionar el *pull*. No se habla del mix de medios y del "reparto de presupuesto" entre medios, como antes, sino de la construcción de un sistema orgánico de interrelación entre los mensajes en un entorno *transmedia*.

También se da una transformación en la compra de medios que debe obedecer a la búsqueda de la relevancia, la eficacia (en términos de ROI), capaz de generar viralidad y cobertura escalable, impecable desde la función de cada medio y orientada a generar flujo. Los resultados dependen de la velocidad, facilidad de acceso y el flujo de contenidos. El entorno digital ha traído consigo al menos dos novedades. 1º: Planificar por "momentos de contacto" con el consumidor teniendo en cuenta su *consumer journey*; y 2º: La aparición de la compra programática por puja, muy dirigida a *performance*. Se prevé que con la compra programática en el futuro, la planificación y compra se hará por inteligencia artificial y el rol del ser humano será muy reducido.

Otro aspecto importante de este cambio es que se está constatando que el movimiento de los setenta, que separó a quien compra los medios de quien crea los mensajes, se manifiesta hoy como el más fundamental error de la industria publicitaria. El medio afecta decisivamente al mensaje. El peso de la creatividad en los mensajes se diluye y el foco pasa al uso creativo de los medios, tanto digitales como físicos. El uso de los medios de manera original y sorprendente ha pasado a formar parte de la solución creativa. Cada vez tiene menos sentido la separación entre agencias de medios y agencias creativas.

Finalmente dos apuntes a tener en cuenta respecto al papel de los medios en la era digital: el uso de la televisión como tráiler (de experiencias ya físicas, ya digitales) y la necesidad de aprender a usar el móvil como medio, que continúa siendo una asignatura pendiente.

3.6. ¿Lo digital facilita o perjudica la labor de las marcas?

Del Delphi se desprende que la irrupción de lo digital tanto facilita como obstaculiza o hace más compleja la gestión de las marcas.

De un lado, lo digital facilita la labor de las marcas por las herramientas que pueden utilizarse. Las marcas que han asumido el cambio de paradigma en relación al consumidor/cliente/ *influencer*, etc., les facilita la relación con ellos (participación, conversación..). La capacidad del "*real time*" es lo que hace tan atractiva a la comunicación actual. Las nuevas marcas, más ágiles y dinámicas, se mueven en un entorno de *fast thinking* y de prueba-error que puede dar más oportunidades de conseguir resultados con menos barreras.

Pero, por otra parte, lo digital perjudica la labor de las marcas por el entorno tan fragmentado de contenidos y experiencias que presenta haciendo que la captación de la atención sea más difícil que nunca. El peligro más importante es que se ponga demasiado el foco en la magia de los nuevos medios y se pierda el foco en el mensaje. Cada vez que emerge una nueva tecnología pasa un tiempo hasta que se optimiza su uso. Por otro lado ¿están las marcas dispuestas a dar más que a pedir (atención, ventas o devoción)? Esta es una cuestión que quedó "en el aire" en el Delphi.

3.7. Grado de consenso tras el Delphi

Respecto al grado de consenso al respecto de estos resultados el grado de acuerdo fue bastante alto pero con algún matiz que exponemos a continuación:

Cambio 1 Lenguaje de las marcas en la era digital

El 50% de los expertos estaba Totalmente de acuerdo con la conclusión y un 50% Bastante de acuerdo. El matiz que introducían era que los mensajes no necesariamente han de ser cortos y que el lenguaje debe adaptarse a las diferentes plataformas.

Cambio 2 Cambios en los recursos creativos como consecuencia de la interactividad y la conectividad

También en este caso el grado de acuerdo es muy alto: un 50% está Totalmente de acuerdo y un 50% Bastante de acuerdo. Los matices son que no necesariamente los mensajes han de ser en su creatividad menos conceptuales ya que hay plataformas que sí permiten el desarrollo de mensajes de corte emocional. También se alude a la necesidad y posibilidad de las nuevas plataformas dan a la co-creación de contenidos para las marcas a cargo de los usuarios.

Cambio 3 Cambios en la relación de las marcas con sus usuarios

En este punto un 75% estaba Totalmente de acuerdo, un 12,5% Bastante de acuerdo y un 12,5% De acuerdo. Los matices tenían que ver con la presencia de lo orgánico frente a las marcas como agente líder de las conversaciones y, en consecuencia, con la necesidad de que las marcas sean tan pragmáticas como transparentes en línea con el empoderamiento del ciudadano en la era digital.

Cambio 4 Cambios en los departamentos creativos

También aquí el 75% estaba Totalmente de acuerdo, un 12,5% Bastante de acuerdo y un 12,5% De acuerdo. Los matices aluden a que los nuevos perfiles no responden tanto a una cuestión generacional como de conocimiento de recursos y que en el contexto actual la determinación de los perfiles no es algo claramente establecido sino que deben ajustarse a la necesidad de cada proyecto con una mentalidad abierta y altamente colaborativa.

Cambio 5 Uso creativo de los medios

Respecto a este resultado hubo un amplio consenso. El 88% estaba Totalmente de acuerdo y solo un 12% estaba Bastante de acuerdo. El único matiz era más una observación que aludía a la necesidad de que el uso de los medios no oculte la necesidad de la creatividad en los mensajes.

Cambio 6 Respecto a si lo digital facilita o dificulta la tarea de las marcas

En el último eje transformativo hubo un 63% Totalmente de acuerdo y un 27% Bastante de acuerdo. En realidad aquí tampoco había realmente matices que añadir al resultado sino observaciones. Una de ellas es que la proliferación de herramientas también supone mayores inversiones y todavía nos encontramos en una época de recortes de la inversión publicitaria. La otra observación que tampoco invalidaba la conclusión es que si bien los usuarios se encuentran en un estado de "always on" es literalmente imposible para las marcas estar en ese modo las veinticuatro horas del día.

En definitiva las conclusiones del Delphi, última fase del proyecto en su vertiente de investigación primaria, han sido ampliamente refrendadas con un nivel de acuerdo muy alto como puede comprobarse en los datos arriba expuestos.

Tabla 4: Grado de consenso con los resultados en el Delphi

Ejes de resultados de las entrevistas y focus group	Grado de acuerdo en Delphi	%
1 Impacto sobre el lenguaje de las marcas	Completamente de acuerdo	50%
	Bastante de acuerdo	50%
	De acuerdo	
	Poco de acuerdo	
2 Cambios sobre los recursos creativos	Completamente de acuerdo	50%
	Bastante de acuerdo	50%
	De acuerdo	
	Poco de acuerdo	
3 Cambios en la relación de las marcas con sus consumidores	Completamente de acuerdo	75%
	Bastante de acuerdo	12,5%
	De acuerdo	12,5%
	Poco de acuerdo	
	Nada de acuerdo	

4 Cambios en departamentos creativos y de planificación	Completamente de acuerdo	75%
	Bastante de acuerdo	12,5%
	De acuerdo	12,5%
	Poco de acuerdo	
	Nada de acuerdo	
5 Cambios en el uso creativo de los medios	Completamente de acuerdo	88%
	Bastante de acuerdo	12%
	De acuerdo	
	Poco de acuerdo	
	Nada de acuerdo	
6 Valoración positiva o negativa de cómo lo digital afecta al trabajo de las agencias	Completamente de acuerdo	63%
	Bastante de acuerdo	27%
	De acuerdo	
	Poco de acuerdo	
	Nada de acuerdo	

Fuente: Elaboración Propia

4. Discusión

La palabra que actúa de resorte en los movimientos estructurales de gestión y demanda de profesionales con determinadas competencias y habilidades en la comunicación comercial e institucional es el CAMBIO que acontece provocado por la digitalización y los nuevos medios digitales, cuyo análisis más profundo muestra diferentes vectores interrelacionados y sistémicos.

Las 6 dimensiones anteriores hacen evidente una discusión sobre los factores generadores de ese preciso cambio que hace que estos profesionales deban tener una formación y preparación más compleja que los anteriores al desarrollo de Internet y el mundo digital.

4.1. Vértice de discusión sobre cambio en el lenguaje

Se observa como el lenguaje está en constante fusión con la alfabetización que las sociedades y su contexto se autoimponen. Coronado así lo expresa:

Los alfabetismos se entienden como una conceptualización alternativa para identificar las formas diversas, ancladas en la cultura y en las interacciones cotidianas, en que se concretan los aprendizajes. La dimensión transmedial de estos alfabetismos alude a las propiedades de tránsito, transformación y evolución en que ocurren los procesos de producción de información experiencias y conocimientos (2019:449).

Si junto a ello, nos fijamos en lo que señala Parrilla: "Una característica del lenguaje es su continuo crecimiento y evolución en todos los aspectos, en tanto que es expresión viva de la naturaleza y la cultura de los seres humanos" (2007:132), encontramos que si las marcas quieren mantener conversaciones, como señala Cluetrain en su Manifiesto, con los diferentes públicos con los que se relacionan, también se ven sometidas a ese continuo cambio.

Por tanto, las marcas también deben subirse a ese torrente de cambios en su lenguaje, teniendo en cuenta lo que señala Orihuela (2000) sobre la exigencia absoluta que asume el profesional en el uso del nuevo lenguaje que va más allá de la simple adaptación al cambio, permitiendo comprender y controlar las nuevas características de los medios y de la comunicación pública.

También así lo expresaba Bassat "en la buena publicidad el mensaje se adecúa a las características de los medios aprovechando todas sus ventajas y aceptando sus limitaciones" (2017:124).

Pero ya no es sólo el léxico, los giros lingüísticos, el tono de comunicación, los lenguajes audiovisuales etc. los que han de adaptarse sino principalmente qué mensajes se están transmitiendo para alcanzar los objetivos estratégicos de *branding* y posicionamiento. Contenidos que interesen, sean notorios, relevantes, útiles, provocadores de experiencias... Por ello podemos considerar que se está produciendo una verdadera revolución en la manera de contar, de narrar, de representar, de compartir, de conversar ... así como de los temas que, transmitiendo los valores de la marca, permiten tener un dialogo más cercano y empático con sus *targets*.

Lo que se respira como mera publicidad produce rechazo. Según el estudio Dimensión 2018 (Kantar Media, 2018), ya uno de cada cinco internautas utiliza un bloqueador de anuncios lo que indica la necesidad de mostrar las marcas de manera diferente siendo la transparencia y el compromiso lo más valorado, así como el uso de las tecnologías y el respeto a la privacidad.

Es interesante resaltar la idea que señalan De la Fuente, Lacasa y Martínez-Borda (2019) sobre la concepción del discurso *transmedia* que precisa de un nuevo análisis de la narrativa como relato, teniendo en el foco del estudio la narrativa como práctica social. Incluso estos autores señalan a la investigadora Marie-Laure Ryan (2014) que aporta la necesidad de no poder seguir hablando de "story" (historia) sino de "storyworld" (mundo de la historia).

Así pues, las marcas con sus nuevos lenguajes, tanto en las formas como en los contenidos, buscan marcar tendencias para liderar las conversaciones en las redes sociales. Contenidos que, sin lugar a duda busquen afianzar, crear, modificar, etc., un posicionamiento mental, una imagen de marca, un recuerdo unido a una necesidad; pero sobre todo crear un espacio diferencial, y a ser posible único, en donde no quepa ninguna otra marca, sea competencia directa o no. Esta tarea hace que se precisen estrategias de comunicación a medio y largo plazo, definiendo claramente los lenguajes y contenidos a desarrollar.

4.2. Vértice de los cambios en los recursos creativos

Como consecuencia de la necesidad de crear contenidos específicos para las marcas y el desarrollo digital de conexiones sociales, los recursos creativos se ven afectados, lógicamente.

En este sentido, Daniel Solana(2015) nos habla de las características del pensamiento métrico, propio del creativo publicitario, que trabaja desde la divergencia y la flexibilidad, rompiendo la linealidad del razonamiento lógico.

Es importante resaltar también lo que Rodríguez Del Pino señala sobre los entornos y los medios digitales precisando la continua adaptación tecnológica sin olvidar a través de qué plataforma se accede a los contenidos (iPad, móvil, PC/Apple, TV interactiva, etc.). Cada plataforma tendrá sus canales y formatos publicitarios. La creatividad a utilizar depende por tanto del ámbito de aparición en la red como del modo de acceso (Rodríguez del Pino et al., 2014).

Si lo retórico, como lenguaje, está decayendo, pues el medio digital precisa un lenguaje más directo con capacidad de generar desde el principio un impacto emocional elevado y provocando el deseo de compartirlo en las redes sociales, los recursos creativos precisan mostrar esos contenidos de manera relevante, sorprendente, divertida, etc. Cada vez se es más consciente de que, en general, al nuevo consumidor los discursos de las marcas le interesan de manera muy relativa. Tan solo cuando la marca le aporta determinado valor (reconocimiento social, prestigio, status, pertenencia a determinado grupo social, transparencia, solidaridad, calidad, información de valor..) puede hacerla suya.

Y, por otro lado, las personas, a lo largo de su día a día, en escasas ocasiones necesitan conectar con las marcas. Pero sin embargo sí necesitan conectar con otras personas, a las que dan confianza, incluso aunque no las conozcan.

Sánchez Valle y De Frutos (2007), tras su estudio de los recursos creativos en Internet, ya señalaron que la publicidad es más respetuosa con el usuario que antes (AUC, 1999) como pone de manifiesto el hecho de que los anuncios no reclamen clic y no hagan preguntas directamente al usuario. Al tiempo los creativos publicitarios intentan respetar las expectativas que tiene el navegante sobre la publicidad a la que presta atención.

Por tanto, esta creatividad más empática y emocional debe generarse en tiempo real. La inmediatez es uno de los componentes del ADN digital. Por ello resulta imprescindible tener una estrategia de comunicación bien definida que mantenga el foco de la personalidad de la marca.

4.3. Vértice del cambio en la relación de las marcas con sus consumidores

Curiosamente podemos encontrar una discusión que nos retrotrae a la psicología conductista de Watson. El profesor colombiano Parrado demuestra como "el aporte de Watson es fundamental para comprender al consumidor en la actualidad, porque los consumidores, como todas las personas, responden con emociones de manera ordenada, siguiendo procesos elementales de placer-dolor, contracción-relajación y excitación-calma" (2013:405) ¿Esto significa que no ha cambiado nada?

Algo sí ha cambiado y es la necesidad de encontrar el equilibrio entre el poder alcanzado por el consumidor con las TIC y la necesidad de sorprender e innovar de las marcas cuando ganarse el afecto del consumidor aparece como objetivo ineludible. El consumidor quiere que las marcas sean transparentes, relevantes, éticas, auténticas, de confianza, etc. y las marcas quieren que los consumidores se identifiquen con ellas, las valoren, recomienden, defiendan (si es necesario...).

Junto a ello, la premura por diferenciarse en lo intangible de las marcas hace que la creatividad de sus acciones de comunicación parta de una atenta escucha para así responder acertadamente con contenidos y experiencias que respondan a las expectativas de los usuarios. El conocimiento del consumidor se prioriza a la hora de tomar decisiones. Es la era de la monitorización de las conversaciones en la red. Los contenidos y los datos son los protagonistas del siglo XXI.

4.4. Vértice de los cambios en los departamentos creativos y de estrategias: nuevos perfiles, nuevos roles

Los roles que se están desarrollando en los departamentos creativos están sumergidos en la digitalización y el mundo online. Se precisan equipos integrados *on* y *off*, para trabajar con ideas fluidas que puedan desarrollarse en cualquier medio y plataforma. Así lo demuestra también el estudio realizado por Núñez, García y Buín concluyendo que se está llevando a cabo un proceso de cohesión entre los perfiles dedicados a la tecnología y aquellos relacionados con la producción y creación de contenidos puesto que es ya "necesario para entender e implementar nuevos valores diferenciadores en el perfil profesional relacionado con los contenidos digitales" (2013:182-183). Se requiere especialización tecnológica sin perder de vista la necesidad de encontrar ideas poderosas que vertebren discursos y diálogos de interés.

La figura del *planner* también requiere una transformación hacia perfiles más cercanos a los analistas de datos y de tendencias. Creativos y *planners* deben trabajar más unidos que nunca en un plano de colaboración e innovación.

Por lo que respecta a nuevos perfiles creativos en concreto, la investigación apunta algunos nuevos y específicos que se suman, en función de la naturaleza del proyecto, al equipo creativo clásico (aquel formado por el redactor de textos -o *copywriter* en inglés- y el director de arte) como consecuencia del impacto digital:

- El *Creative Technologist*. Los informantes señalan que no es preciso que sea un programador pero sí un *geek* de las nuevas tecnologías. Alguien muy actualizado respecto a la existencia de herramientas tecnológicas como para poder aportar soluciones creativas basadas en la tecnología.
- El *User Experience Designer*. Un perfil analítico y creativo al tiempo capaz de contemplar todos los *touch points* entre la marca y sus usuarios en ese llamado *consumer journey*. Se encarga de diseñar y modular las experiencias de contacto tanto en entornos *offline* como *online*.
- El *Technical Director*. Perfil con cierta similitud con el *Creative Technologist* pero que además está ligado a la producción. Adopta el rol de dirección del proyecto, principalmente en la parte digital.
- El *Content Strategist*. Experto en consumidor y conocedor en profundidad de la marca y del mercado de que se trate. Encargado de formar equipos *ad hoc* en función de los requerimientos del proyecto.
- El *Connections Planner*. Figura en cierto grado similar al *User Experience Designer (UX Designer)* pero que en este caso añade además la capacidad de estudiar la estrategia de circulación de mensajes entre los diferentes canales del espacio transmediático.

4.5. Vértice del cambio en los usos de los medios

El entorno *transmedia* cobra protagonismo ya que cada vez se habla más de pantallas que de medios (se ve la TV en el móvil o en iPad etc.). La conectividad total permite la optimización en tiempo real.

Y como cambia el uso de los medios, cambia la manera de comprar los espacios publicitarios, adaptándose a los resultados de audiencias y navegaciones de los diferentes públicos. La compra de medios fija sus objetivos en obtener relevancia, eficacia (ROI), viralidad y cobertura escalable orientada a generar flujo. Así lo señala también Papí mostrando como

la influencia de los nuevos medios podría hacer cambiar el centro de gravedad de sus principales funciones, actualmente muy centradas en la selección de soportes, a favor de un trabajo previo de mayor envergadura estratégica y un buen trabajo de investigación y análisis utilizando mediciones que complementen las habituales (2014:44).

Ahora ya se puede afirmar que el medio afecta decisivamente al mensaje. La creatividad en el uso de los medios forma parte de la propia solución creativa en muchas ocasiones.

4.6. Vértice sobre si lo digital facilita o complica la tarea de las agencias

Como hemos visto en los resultados de la investigación no hay una respuesta unívoca a esta cuestión. Es obvio que la interactividad y el *data* facilitan tanto la conversación como el conocimiento. En ese sentido facilitan la acción. Pero también es cierto que con lo digital se ha producido una "hiperfragmentación" de las audiencias. Como señalan Bolter y Grusin (2000) con su teoría de la remediación el nacimiento de un nuevo medio siempre se hace sobre las bases de los medios precedentes y al tiempo obliga a estos a reinventarse. Y determinados síntomas nos llevan a pensar que desde la perspectiva del uso publicitario de los medios todavía nos encontramos en ese proceso de adaptación.

La adaptación del sistema publicitario al escenario digital ha sido lenta (McStay, 2010). Pero podríamos decir que todavía es incompleta. No se trata solo de emplear los medios y la tecnología digital. Como señala Jenkins (2008) lo relevante de esta era digital y *transmedia* no es la tecnología, sino los cambios sociales y culturales consecuencia de su uso. Y aquí es donde encontramos prácticas en la industria publicitaria y reacciones de los usuarios de los medios digitales que se nos muestran como síntomas de que el proceso de adaptación no ha acabado. Pareciera como que los usuarios, o buena parte de ellos, hayan cambiado de paradigma en el uso de los medios pero el sistema publicitario todavía no lo hubiera hecho completamente.

Baste con reflexionar a propósito de unos pocos ejemplos. Piénsese en el uso de los *influencers*. ¿Acaso en la mayoría de los casos no son empleados como medios tradicionales pensando en su audiencia y afinidad? O en una de las modalidades publicitarias de Youtube, los *pre-roll*. ¿No proceden de la misma lógica intrusiva que la publicidad en televisión? Sí, se podrá decir que en algunos casos permiten al usuario saltar el anuncio pero la lógica sigue siendo la que Solana (2010) denomina lógica del cazador. Por eso, las personas en buen número se arman con *adblockers* para defenderse del depredador sistema publicitario.

5. Conclusión

Del resultado del trabajo cabe concluir que las tres hipótesis de partida son verificadas. Sin embargo reconocemos una cierta frustración puesto que no vamos a ocultar que en nuestro ánimo estaba el descubrimiento de nuevos modelos persuasivos y nuevas estructuras que hagan posible el desarrollo de estos. Sin embargo, el propio carácter líquido y fluido de la relación de los usuarios con los medios como consecuencia de la era digital se traduce también en la falta de modelos sólidos o estáticos.

Hoy la industria de la publicidad ha quebrado las barreras que la separaban de la industria del entretenimiento. Sólo las estrategias de comunicación con capacidad para atraer la atención de una audiencia dispersa y saturada tienen posibilidad de éxito. Y esta revolución debe estar liderada por profesionales en los que empiezan a posicionarse algunos profesionales hasta ahora inéditos en la actividad publicitaria. Desde este enfoque debemos entender la comunicación estratégica como el conjunto de técnicas que permiten gestionar de forma integrada todos sus recursos, incluidos los intangibles tales como la imagen o la reputación, no como una herramienta de comunicación aislada, sino al servicio de la estrategia de empresa (Carrillo Durán, 2014). La estrategia de comunicación explora nuevos ámbitos de trabajo que requiere la combinación de roles especializados en productos publicitarios convencionales, con otras nuevas habilidades y conocimientos procedentes de otros campos profesionales que están encontrando su espacio en el desarrollo de las estrategias más innovadoras para la promoción de las marcas.

La irrupción de nuevos perfiles está permitiendo a la agencia publicitaria la recuperación del valor estratégico que había perdido en los últimos años en su relación con el anunciante, motivada por la cada vez menor eficacia de las estrategias de comunicación que estaban en vigor en dinámicas de mercado ya superadas. Se están poniendo en valor perfiles profesionales de distintas disciplinas con una reconocible orientación al negocio del cliente, empleando mecanismos de comunicación que pretenden crear y fortalecer relaciones perdurables entre las marcas y el consumidor. Nuevos perfiles que

permiten reivindicar el papel de la agencia como *partner* estratégico del anunciante, superando posiciones antagónicas con el verdadero valor estratégico que se le concede a la agencia publicitaria.

La transformación digital está conllevando un proceso igualmente transformador en los procesos y organigramas de las empresas publicitarias, que han tenido que adaptar sus estructuras organizativas, servicios y profesionales a los nuevos medios. Han surgido empresas especializadas en la nueva economía digital que están tomando posiciones cada vez más relevantes por el auge de los medios sociales y la tecnología móvil como se señala también en otros textos (Agüero Pérez, López Alonso, López Fraile y Moreno López, 2019). Y es en este proceso de reinención donde la agencia publicitaria obtiene la legitimidad para liderar una transformación que se está produciendo de forma interna, reajustando sus estructuras propias y asignando nuevas funciones que no siempre están integradas en los perfiles internos. De este modo se están incorporando a la estructura nuclear de la agencia otros perfiles especializados que actúan desde posiciones externas, con un mayor grado de autonomía y aportando flexibilidad a la empresa publicitaria, que organiza los equipos de trabajo y la asignación de horas a los proyectos en función de las necesidades particulares de cada cliente en cada momento.

En esta nueva situación de mercado, donde las estructuras organizativas tradicionales han quedado obsoletas, es un requisito imprescindible tener la capacidad de organizar la actividad de la agencia desde una estructura basada en la innovación, una pirámide de recursos que resulta de la suma de competencias que permiten dar cabida a las necesidades cada vez más heterogéneas de los anunciantes, pero sin que ello represente tener que incorporar al activo humano de la organización todos los perfiles que la diversidad de la actividad publicitaria actual requiere. De esta forma, conseguir un equilibrio entre los perfiles y funciones profesionales que forman parte de la estructura central de la agencia, y aquellos que colaboran de manera puntual o continuada desde estructuras externas, resulta ser uno de los cometidos de la dirección empresarial fundamental para garantizar la sostenibilidad económica necesaria para prestar un servicio cuyo objetivo debe ser la resolución de los problemas de los anunciantes, y no de los asuntos financieros propios.

Se trata de una reestructuración del mercado publicitario que se está llevando a cabo en diversos planos:

- Nuevas competencias para hacer frente a las nuevas necesidades que ha traído consigo la incorporación de Internet como medio de comunicación social, y a las estrategias de marca en el ecosistema digital.
- Nuevas funciones clave para la conceptualización y desarrollo de estrategias donde el consumidor se posiciona como eje vertebrador de la comunicación de las marcas, adquiriendo un papel protagonista y participando activamente en la conversación.
- La superación de un modelo empresarial caduco, que se ha mostrado incapaz de estimular la demanda en un periodo de recesión económica tan profundo como agónico en la última década.
- Una clara reorientación de todas las estrategias de marca hacia la eficacia, donde sólo perduran las relaciones entre agencia y anunciante que orientan su actividad hacia el logro de unos objetivos cuantificables y medibles.
- La innovación como estrategia empresarial, un requisito básico para garantizar la sostenibilidad de la agencia en un mercado publicitario que reivindica nuevas reglas.
- La capacidad para organizar los equipos que prestan servicio a los clientes con perfiles que pertenecen a estructuras externas, o perfiles que mantienen una relación de autonomía con la agencia, sin que ello suponga un detrimento de la calidad del servicio ofrecido.
- La vocación por potenciar nuevas relaciones con los anunciantes, reformulando los objetivos y los mecanismos de retribución, todo ello a través de la incorporación de nuevos perfiles que han dinamitado las reglas del mercado publicitario.
- Estructuras donde prevalece la flexibilidad y agilidad en su funcionamiento interno, un criterio que vertebra la toma de decisiones en la elección de agencia en favor de las organizaciones que priorizan la resolución de las necesidades que dictan los anunciantes en un mercado cada vez más dinámico y cambiante.

Algunas de las características de la nueva estructura de trabajo en las agencias que surgirá de este proceso son:

- Estructuras más horizontales y menos jerarquizadas, con perfiles más polivalentes que aporten conocimientos hasta hace poco tiempo no desarrollados en la práctica publicitaria, y que deberán quedar integrados en las estrategias de marca basadas en la innovación.
- Dinámicas de trabajo internas que estimulen la interacción entre perfiles, aportando una visión conjunta resultado de la suma de percepciones que cada disciplina propone, enfocando los problemas de comunicación desde distintas ópticas.
- Un modelo empresarial que facilite la experimentación, como mecanismo capaz de desarrollar la innovación entendida como una función clave y un valor estratégico en la empresa.

En la definición de las nuevas estructuras de trabajo debemos no solo contemplar la organización de los recursos internos, sino fomentar fórmulas empresariales asentadas en la colaboración, promoviendo la cooperación entre empresas complementarias y la asociación con perfiles externos especializados. Un modelo empresarial que va más allá del concepto de proveedor en una nueva era enfocada a la colaboración. Estructuras empresariales externas conectadas y cohesionadas, que facilitan un alto grado de flexibilidad a la organización y permiten incorporar perfiles especializados sin con ello sobrecargar la estructura nuclear de la empresa. Una fórmula que consigue compartir riesgos y aumentar la implicación de todos los agentes, así como incrementar el valor de las competencias propias incorporando talento externo, ganando flexibilidad y sin perder independencia.

Las aplicaciones, los procesos, y los contenidos digitales, están permitiendo nuevas formas de relación entre las personas y las organizaciones, apareciendo nuevas plataformas para crear y compartir contenidos, lo que está dando lugar la eclosión de un nuevo mercado para la actividad publicitaria.

La cada vez mayor capacidad de difusión y prescripción de los mensajes de las marcas por parte de audiencias cada vez más dinámicas y heterogéneas, hace necesaria la incorporación de nuevas disciplinas profesionales que sean capaces de establecer vínculos con estos nuevos públicos, diseñando estrategias en favor de las marcas que aprovechen esta corriente de información a través de los nuevos canales de comunicación. Las marcas deberán aprender del comportamiento de sus consumidores en relación con ellas, consiguiendo una comunicación cada vez más personalizada producto de esta retroalimentación constante, y para cumplir estas expectativas deberá incorporar perfiles como programadores, matemáticos, estadísticos, lingüistas, filólogos, sociólogos, filósofos o documentalistas^[3].

Para incorporar nuevos perfiles como los resultantes de la investigación (*creative technologist, user experience designer, content strategist, etc.*), la empresa publicitaria o bien se está nutriendo de nuevas áreas de conocimiento o, haciendo uso de la nueva economía colaborativa, está generando sinergias con empresas complementarias que ocupan posiciones de especialistas en ámbitos de trabajo de contenido tecnológico, y que están sirviendo como herramienta transformadora del posicionamiento de muchas agencias que no habían sabido adaptarse a la nueva era digital. Nuevas actividades profesionales dentro de la agencia en el área de contenidos digitales, con especialistas como el director de contenidos o los gestores de contenidos digitales. También encontramos nuevas funciones en el área de la agencia digital, con roles específicos para la gestión de campañas digitales. Se observa de este modo "una hibridación de perfiles y una transversalidad de conocimientos, aptitudes y actitudes demandadas en las ofertas de empleo para graduados en Publicidad y RR.PP." (Álvarez-Flores, Núñez-Gómez y Olivares-Santamarina, 2018:144).

Y aquí es donde nos urge quizás la reflexión más urgente e importante en relación con la formación. ¿Están satisfaciendo los grados en Publicidad y RR.PP. las expectativas del sector publicitario en relación a estos nuevos perfiles y estructuras? Creemos que no y nuestra percepción no es exclusiva. De hecho desde EDCOM, plataforma de instituciones educativas en comunicación comercial ligada a la EACA (European Association of Communication Agencies) se mantiene el interés en realizar una investigación de calado de alcance europeo que permita identificar cuál sería el currículo formativo ideal en los programas de Publicidad y RR.PP. para formar los profesionales que precisa la industria publicitaria. Apuntamos pues este objetivo más ambicioso para futuras líneas de investigación que sería interesante afrontar con carácter interuniversitario y, al menos, a nivel nacional.

6. Referencias bibliográficas

[1] Aerce (2015). *Guía técnica para la contratación de servicios de marketing y publicidad*. Barcelona: Asociación Española de Profesionales de Compras y Contratación. Disponible en <http://bit.ly/2l12WIH>

[2] Agüero Pérez, M. M.; López Alonso, E.; López Fraile, L. A. y Moreno López, B. (2019). Implicación de los stakeholders en la creación del Grado en Publicidad en la Universidad Europea. Imbricación del sector

- profesional en el entorno académico. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 50-72. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2019-1321>
- [3] Alameda-García, D.; Fernández-Blanco, E. y Benavides-Delgado J. (2013). El sector publicitario en su triple vertiente económica, estructural y cultural. *Palabra Clave*, 16(1), 182-214. <https://doi.org/10.5294/pacla.2013.16.1.7>
- [4] Álvarez-Flores, E.; Núñez-Gómez, P. y Olivares-Santamarina, J. (2018). Perfiles profesionales y salidas laborales para graduados en publicidad y relaciones públicas: de la especialización a la hibridación. *El profesional de la información*, 27(1), 136-147. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2018.ene.13>
- [5] Bassat, L. (2017). *Libro rojo de la Publicidad (Ideas que mueven montañas)*. Barcelona: Debolsillo, Penguin Random House Grupo editorial.
- [6] Beltrán, M. (1985). Cinco vías de acceso a la realidad social. *REIS (Revista de Investigaciones Sociológicas)*, 29, 7-42. <https://doi.org/10.2307/40183084>
- [7] Bolter, J. D. & Grusin, R. (2000). *Remediation. Understanding New Media*. Cambridge: MIT Press.
- [8] Carrillo Durán, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 22-46. <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.04>
- [9] Coronado Rodríguez, J. M. (2019). Alfabetismos transmediales y habilidades colectivas de participación. Estrategias de producción creativa y gestión del ocio de Fans de *Star Wars*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 434-456. Disponible en <http://bit.ly/2KrP8d4>. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2019-1339-22>
- [10] De la Fuente Prieto, J.; Lacasa Díaz, P. y Martínez-Borda, R. (2019). Adolescentes, redes sociales y universos transmedia: la alfabetización mediática en contextos participativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 172-196. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2019-1326>
- [11] Flores Vivar, J. M. (2009). Nuevos Modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 17(33), 73-81. <http://dx.doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>
- [12] Garrido, P.; Fernández-Fernández, P. y Baños-González, M. (2014). Estrategias ante la nueva situación tecnológica y económica del sector publicitario español. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 91-109. <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.07>
- [13] Gertrudis-Casado, M. C.; Gertudix-Barrio, M. y Álvarez García, S. (2016). Competencias informativas profesionales y datos abiertos. Retos para el empoderamiento ciudadano y el cambio social. *Comunicar*, 24(47), 39-47. <http://dx.doi.org/10.3916/C47-2016-04>
- [14] Gómez, B. (2017). *Fundamentos de la Publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- [15] Infoadex (2017). *Estudio de la inversión publicitaria en España 2016*. Madrid: Infoadex S.A. Disponible en <http://bit.ly/2QxyOZu>
- [16] Jenkins, H. (2008). *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- [17] Kantar Media (2018). *Estudio Dimensión 2018*. Disponible en <http://bit.ly/2wnu1Ar>
- [18] Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- [19] McStay, A. (2010). *Digital Advertising*. London: Palgrave Macmillan.
- [20] Núñez, P.; García, A. y Buín, N. (2013). Profesionales digitales en publicidad y comunicación. Una aproximación a las necesidades del mercado laboral. *CIC Cuadernos de Comunicación*, 18, 177-187. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2013.v18.41723
- [21] Orihuela, J. L. (2000). Sociedad de la información y nuevos medios de comunicación pública: claves para el debate. *España, Nueva Revista*, 70, 44-50.
- [22] Papí, N. (2014). Los medios online y ¿la crisis? De la planificación de medios publicitarios. *AdComunica, Revista de estrategias, tendencias, e innovación en Comunicación*, 7, 29-48. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.7.3>
- [23] Parrado, F. (2013). J. B. Watson y la publicidad, los inicios de la psicología del consumidor. *Revista Colombiana de Psicología*, 22(2), 401-406. Disponible en <http://bit.ly/2HUg57y>

- [24] Parrilla, E. A. (2007). Alteraciones del lenguaje en la era digital. *Comunicar*, 15(30), 131-136. <http://dx.doi.org/10.3916/c30-2008-02-006>
- [25] Rodríguez-Cunill, I. (2003). Como se crean nuevos códigos audiovisuales para captar audiencias. *Comunicar*, 11 (21), 127-132. <https://doi.org/10.3916/C21-2003-19>
- [26] Rodríguez Del Pino, D. et al. (2014). *La publicidad online. Las claves del éxito en Internet*. Madrid: ESIC.
- [27] Ryan, M. L. & Thon, J. N. (2014). *Storyworlds across Media*. Lincoln: University of Nebraska Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1d9nkdg>
- [28] 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>
- [29] Sánchez-Valle, M. y De Frutos, B. (2007). Recursos creativos de la publicidad en Internet. *Revista Doxa Comunicación*, 5, 59-188. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n5a8>
- [30] Scopen (2016). *Spanish Market Overview*. Madrid: Scopen.
- [31] Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.
- [32] Sloep, P. y Berlanga, A. (2011). Redes de aprendizaje, aprendizaje en red. *Comunicar*, 19(37), 55-64. <http://dx.doi.org/10.3916/C37-2011-02-05>
- [33] Solana, D. (2010). *Postpublicidad*. Barcelona: Double You.
- [34] Solana, D. (2015). *Desorden. El éxito no obedece a un plan*. Madrid: LID.
- [35] Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós básica.

Agradecimientos

El presente trabajo es fruto y consecuencia del proyecto de investigación "Un poco de Rock&Love: recursos creativos empleados por las marcas para atraer la atención de los consumidores en la era digital" cuyo Investigador Principal fue el Dr. José Martínez-Sáez. El proyecto fue financiado por la Generalitat Valenciana en sus ayudas I+D+I para grupos emergentes con la referencia GV2015/085.

Notas

1. <http://controlpublicidad.com/los-anunciantes-que-mas-invierten-en-publicidad-en-espana/#>
2. <https://www.distribucionactualidad.com/las-profesiones-tic-cuestion-hombres-robots/>
3. <http://controlpublicidad.com/programadores-y-filosofos-en-la-agencia-de-publicidad-del-futuro/>



Revista MEDITERRÁNEA de Comunicación
MEDITERRANEAN Journal of Communication