

Big data e inteligencia editorial en el *branded content* y en los nuevos modelos de negocio de los medios

Big data and editorial intelligence in branded content and the new media business models

Daniel Zomeño; Rocío Blay-Arráez

Cómo citar este artículo:

Zomeño, Daniel; Blay-Arráez, Rocío (2021). "Big data e inteligencia editorial en el *branded content* y en los nuevos modelos de negocio de los medios españoles". *Profesional de la información*, v. 30, n. 1, e300120.
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.20>

Artículo recibido el 10-11-2020
Aceptación definitiva: 21-01-2021



Daniel Zomeño

<https://orcid.org/0000-0003-0109-9578>

Universitat Jaume I
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Depto. de Ciencias de la Comunicación
Av. Vicente Sos Baynat, s/n.
12006 Castellón, España
zomeno@uji.es



Rocío Blay-Arráez ✉

<https://orcid.org/0000-0003-4815-0588>

Universitat Jaume I
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Depto. de Ciencias de la Comunicación
Av. Vicente Sos Baynat, s/n.
12006 Castellón, España
rblay@uji.es

Resumen

Se estudia el uso que se hace de los datos en los departamentos de *branded content* de los medios de comunicación españoles. La inteligencia editorial generada por los creadores de contenido, junto a los departamentos de analítica y sus herramientas de monitorización y seguimiento de audiencias, son un fenómeno emergente que proporciona estrategias y productos editoriales de gran valor añadido para hacer frente a un contexto publicitario muy complejo. El trabajo de campo, de corte cualitativo, con entrevistas en profundidad a una muestra cualificada de responsables de *branded content* de los principales medios españoles, revisa la metodología empleada en la creación de productos editoriales como el *native advertising*. Los resultados corroboran la implicación de perfiles tecnológicos con conocimiento del ecosistema digital, así como de los departamentos de analítica que contribuyen a generar un profundo conocimiento de las audiencias y su comportamiento. Este hecho, está dando lugar a nuevos modelos de negocio fundamentales para la financiación de los medios. Esta investigación aporta conocimiento sobre los procesos de creación de contenido para las marcas por parte de las principales cabeceras de los medios tradicionales, los medios verticales y los nativos digitales. Las conclusiones podrán ser una referencia metodológica que ayude a mejorar los procesos.

Palabras clave

Medios de comunicación; Inteligencia editorial; *Branded content*; *Native advertising*; Segmentación de audiencias; Estrategias de publicación; *Big data*; Datos masivos; SEO; SEM; Medios sociales; Monitorización de contenido; *Dashboards*; KPIs.

Abstract

This article studies the use of data in the branded content departments of the Spanish media. The editorial intelligence generated by content creators, together with technology departments and their audience analysis and monitoring tools, compose an emerging phenomenon. These processes provide new business units with the opportunity to offer editorial brands various strategies and products with high added value to cope with a highly complex advertising context. The methodology used in creating editorial products such as native advertising is reviewed based on qualitative fieldwork using in-depth interviews and a qualified sample of branded content managers for the main Spanish media outlets. The results corroborate the involvement of technological roles with knowledge of the digital ecosystem, as well as the analysis departments, which contribute to generating in-depth knowledge of audiences and their behavior. This gives rise to new business models associated with data to finance the media. This research is important because it provides insight into the processes used to create content for brands via legacy media titles, vertical media, and digital natives. These conclusions could serve as a methodological reference that can contribute to improving these processes.

Keywords

Media; Editorial intelligence; Branded content; Native advertising; Audience segmentation; Publishing strategies; Big data; SEO; SEM; Social media; Content monitoring; Dashboards, KPIs.

Financiación

Este artículo se ha realizado con ayuda del proyecto UJIPR 00040 / UJI-B2018-27. *Medición de la reputación corporativa de Cruz Roja Española: Creación de un modelo para el tercer sector*, dirigido por Lorena López Font.

1. Aproximación documental

En el año 2000 ya Bauman advirtió de la necesidad de no menospreciar el profundo cambio que el advenimiento de la “modernidad fluida” estaba imponiendo a la condición humana y que exigía repensar los viejos conceptos que solían enmarcar su discurso narrativo (Bauman, 2000, p. 14). Bauman apuntaba hacia la estructura sistémica, remota e inalcanzable, del mismo modo que Castells habla de la sociedad en red y la estructura social construida alrededor de las redes digitales de comunicación (Castells, 2009, p. 24). La evolución tecnológica de los datos masivos (*big data*) es una de las áreas más importantes de la tecnología de la información que está avanzando a gran velocidad: todas las empresas deben mejorar sus capacidades para aprovechar los datos a fin de mantenerse competitivas (Lee, 2017, p. 293).

En estas dos últimas décadas, uno de los sectores empresariales con más influencia sobre la sociedad y que más ha experimentado este proceso de transformación y también de depreciación ha sido el de los medios de comunicación. La intrusión de internet y de las redes sociales cambió radicalmente el uso y consumo de la información; la aparición de los nuevos medios nativos digitales y las redes como canales de información alternativos coincidió con el cambio de modelo de negocio de los medios tradicionales (Villafañe; Ortiz-de-Guinea-Ayala; Martín-Sáez, 2020, p. 7).

Por tanto, los cambios tecnológicos han supuesto una transformación radical en el consumo de contenidos generales y de los modos de hacer de los medios con efectos directos en nuevos modelos de negocio, puesto que la sostenibilidad económica de estos, se ha visto comprometida. La potente combinación de redes y tecnologías digitales ha permitido a los ciudadanos expandir los contenidos periodísticos generados por los medios tradicionales o directamente crear nuevos relatos informativos (Scolari, 2013).

Los medios no pueden seguir con los flujos de comunicación unidireccionales de la era de los *mass media*, deben escuchar y aprender de sus audiencias si quieren disfrutar del éxito a largo plazo (Jenkins; Ford; Green, 2013, p. 24). La producción de contenidos, las rutinas de trabajo, los soportes y estrategias de distribución y los modelos de negocio están sufriendo importantes alteraciones (Casero-Ripollés, 2010, p. 600). Un proceso que trata de ofrecer un contenido cada vez más personalizado mientras las audiencias cada vez filtran y seleccionan más, sin que esté muy claro en función de qué criterios. A esto se suma la sobre oferta de información que llega a través de las redes sociales y que se añade a la de los medios (Villafañe; Ortiz-de-Guinea-Ayala; Martín-Sáez, 2020, p. 2).

Este cambio de paradigma también se está dando en la publicidad, que tiene que hacer frente a un consumidor más crítico, proactivo y profesionalizado en su relación con las marcas. La economía de la atención y la credibilidad se convierten en un bien escaso (Castelló-Martínez, 2018, p. 85). La captación ya no debe ser el objetivo sino la retención, la creación de relaciones perdurables con los usuarios (Regueira-Mourete, 2012, p. 66). Las marcas buscan ser útiles a estos y centrarse en crear conexiones emocionales. Los medios pagados han dejado de tener el protagonismo en los presupuestos publicitarios, en beneficio de los espacios que contribuyen a generar una experiencia real con la marca y aprovechan el potencial del *word-of-mouth* (WOM) para construir audiencias propias. La publicidad puede resultar intrusiva si no se tiene en cuenta que las audiencias son activas y sociales (Papí-Gálvez, 2015) y la clave radica en darle la forma adecuada. De ahí la importancia que está adquiriendo en estos tiempos el *branded content*, que es un contenido relevante, entretenido o interesante, de aspecto no publicitario. El contenido comunica de manera implícita los valores asociados a la marca, pero esta pasa a un segundo plano (IAB, 2019, pág. 8).

Nos encontramos ante un nuevo escenario, en el que la generación de contenido de calidad se ha convertido en una gran oportunidad comunicativa para las marcas, que llevan tiempo observando cómo la saturación publicitaria originada por planteamientos unidireccionales e intrusivos disminuye la eficacia de sus acciones. Frente a esta nueva realidad, se observa una estrecha colaboración entre los medios de comunicación y las marcas que han encontrado en el *branded content* una nueva apuesta para conectar con la audiencia (Miotto; Payne, 2019 p. 27-28). En los últimos años varios medios de comunicación han invertido muchos recursos en la creación de departamentos específicos de *branded content* dentro de las principales cabeceras. Las primeras fueron el *T-Brandstudio* de *The New York Times* o el *Guardian Labs* de *The Guardian* (Blay-Arráez; Balado-Albiol; Zomeño, 2018) y en España, aunque el fenómeno es más reciente, ya todos los grandes grupos de comunicación y las principales cabeceras disponen de departamentos que están experimentando hacia la creación de nuevos modelos de negocio. Especialmente notorio resulta la proliferación del *native advertising* que consiste en una acción pagada donde el contenido creado coincide con la forma y función del medio donde se aloja y es percibido como un contenido más (*Native Advertising Institute*, 2020). Este producto editorial es cada vez más valorado por las marcas que encuentran en él una respuesta efectiva a sus necesidades de relación con los públicos.

Hoy en día, para la publicidad no es una posibilidad obviar la medición, monitorización y análisis de los *social media* (Martínez-Martínez; Lara-Navarra, 2014 citado por Papí-Gálvez, 2015) y la gran capacidad de almacenaje de datos, su variedad y la velocidad lleva al fenómeno *big data*. En la toma de decisiones sobre la estrategia de medios a llevar a cabo, hay que transformar el dato en información y ésta, en conocimiento. En los medios se han extendido prácticas como, por ejemplo, el periodismo apoyado en grandes bases de datos, el uso de algoritmos para la edición de contenidos, o la experimentación con tecnologías digitales avanzadas (Salaverría, 2015).

Esta situación genera un ambiente mediático lleno de desafíos y muy competitivo, pero que a la vez da señales alentadoras del futuro del negocio informativo frente a la caída del negocio tradicional (Newman, 2020). Según el informe de Newman, no es fácil, pues la clave está en la combinación de valores editoriales y el duro realismo comercial, que permite desarrollar exitosamente, un periodismo digital propio y el negocio que lo sostiene. Una mayoría de los líderes digitales encuestados por este informe confía en que sus medios pueden atraer y retener el talento editorial que necesitan, pero se muestran más preocupados por su capacidad de atraerlo en áreas como la comercial, de producto, tecnología y datos. Y puesto que se prevé que también los medios de comunicación sufrirán el impacto de la siguiente ola de disrupción tecnológica, desde la automatización mediante inteligencia artificial, *big data* para reunir y analizar grandes volúmenes de datos y nuevas interfaces visuales y basadas en la voz, el foco puede estar en conservar las propuestas editoriales distintivas e integrar las áreas tecnológicas, los equipos de datos y la tecnología publicitaria.

De ahí el interés de este trabajo, donde el punto de mira es este entorno emergente del uso de los *big data* y la inteligencia editorial al servicio de los departamentos de *branded content* de las principales cabeceras españolas. El objetivo plantea alguno de los retos que Ramón Salaverría propone en su trabajo para renovar la investigación en medios digitales, tales como ayudar a entender cómo y por qué está sucediendo este proceso, así como cuáles son las alternativas posibles para el futuro a partir de sus resultados. El análisis que ofrece esta investigación se esfuerza en trasladar las propuestas prácticas desde la profesión a la industria periodística, dando cuenta de los conceptos que manejan y de los procesos que generan (Salaverría, 2015), partiendo de que los propios profesionales afirman desconocer cómo están trabajando los otros medios, pues no existe una trayectoria académica y profesional lo suficientemente amplia que haya generado unas sólidas referencias.

2. Objetivos y metodología

Esta investigación de corte cualitativo persigue generar conocimiento acerca del papel que juega el *data science* y la inteligencia editorial en los procesos de trabajo de los departamentos de *branded content* de las principales cabeceras españolas. Los objetivos que han guiado el trabajo son:

1. Describir la metodología seguida en los procesos de creación de *branded Content* y comprobar el nivel de involucración de los perfiles tecnológicos.
2. Determinar la retroalimentación de la gestión de los datos entre distintos departamentos de los medios de comunicación.
3. Conocer las nuevas vías de negocio surgidas en los medios de comunicación, a raíz de la incorporación de dicha tecnología a sus procesos.

Para obtener ese conocimiento holístico necesario en la investigación cualitativa planteada (Soler, 2011, p. 191) ha sido necesaria la obtención de conclusiones basadas en las opiniones de expertos (Lafuente-Ibáñez; Marín-Egoscózábal, 2008, p. 16). Para ello, ha sido fundamental la aproximación a la rutina profesional de los que dirigen los departamentos objeto de estudio, mediante entrevistas en profundidad realizadas *in situ* en el medio de comunicación.

La selección de la muestra de directores de departamentos de *branded content* de las principales cabeceras nacionales, parte del universo de estudio obtenido del *Ranking News* de ComScore en sus diferentes categorías, concretamente se ha trabajado con los datos de junio de 2019. Este ranking es una fuente de referencia entre los profesionales del sector pues mide las audiencias de los medios en diferentes plataformas digitales.

A partir de ahí, se determina la necesidad de entrevistar a expertos de cuatro tipos de medios de comunicación, para conocer distintos modelos de negocio, ya que cada uno de ellos tiene una experiencia y desarrollo tecnológico distinto. Para poder realizar una observación completa del fenómeno debemos sumar la experiencia de los diferentes medios según su categoría:

- Categoría *News/Information* (1): selección de los grupos de comunicación con las principales cabeceras de medios tradicionales.
- Categoría *News/Information* (2): selección de medios nativos digitales.
- Categoría *Contenidos nicho*: selección de medios verticales de áreas de consumo concretas.
- Categoría *Medios millennial*: selección de medios dirigidos al público *millennial* y con las RRSS como canal principal.

Con estas premisas, la muestra resultante es de conveniencia (Gaitán-Moya; Piñuel-Raigada, 1998, p. 90), partiendo de la base de la dificultad que entraña entrevistar personalmente a los directivos de estas organizaciones. Los medios de comunicación representados se encuentran en los primeros puestos de las distintas categorías del ranking *Comscore* 2019. Los entrevistados han sido 16 directivos que representan a 15 grupos o medios de comunicación en las distintas

	Media	Total Unique Visitors/Viewers (000)			% Reach		
		Total Digital Population	Desktop	Mobile	Total Digital Population	Desktop	Mobile
	Total Internet : Total Audience	33,777	22,236	30,641	100.0	100.0	100.0
	News/Information	33,243	21,784	30,396	98.4	98.0	99.2
1	Vocento	25,809	6,671	23,922	76.4	30.0	78.1
2	Prisa	25,768	7,733	23,500	76.3	34.8	76.7
3	RCS MediaGroup - Unidad Editorial	25,360	7,072	22,953	75.1	31.8	74.9
4	Prensa Ibérica	24,922	5,612	23,127	73.8	25.2	75.5
5	Grupo Godo	23,719	4,440	22,096	70.2	20.0	72.1
6	Henneo	20,732	3,298	19,044	61.4	14.8	62.2
7	ELCONFIDENCIAL.COM	15,611	2,852	13,839	46.2	12.8	45.2
8	EI Español Sites	15,133	2,430	13,592	44.8	10.9	44.4
9	OKDIARIO.COM	10,775	1,151	9,936	31.9	5.21	32.4
10	Grupo Planeta Sites	10,681	1,921	9,319	31.6	8.6	30.4
11	Eldiario.es Sites	10,045	1,674	8,834	29.7	7.5	28.8
12	Microsoft News	9,591	8,863	2,202	28.4	39.9	7.21
13	EIEconomista	9,477	2,519	7,679	28.1	11.3	25.1
14	Yahoo-HuffPost News Network	9,380	1,510	8,308	27.8	6.81	27.1
15	La Voz De Galicia	7,940	909	7,217	23.5	4.11	23.6
16	Xataka	7,627	2,263	5,948	22.6	10.2	19.4
17	PUBLICO.ES Sites	7,349	993	6,572	21.8	4.51	21.4
18	Periodista Digital Sites	7,298	373	6,982	21.6	1.71	22.8
19	Agencia Europa Press	6,706	1,291	5,714	19.9	5.81	18.6
20	Pelmorex Corp.	6,372	1,557	5,184	18.9	7.01	16.9
21	Grupo ADSLZone	6,370	2,120	4,750	18.9	9.5	15.5
22	Libertad Digital	6,272	743	5,676	18.6	3.31	18.5
23	ESdiario Sites	5,539	142	5,397	16.4	0.61	17.6
24	AccuWeather Sites	5,370	230	5,165	15.9	1.01	16.9
25	Uplay (Mobile App)	4,570	N/A	4,570	13.5	N/A	14.9
26	Vozpopuli.com Sites	4,423	416	4,065	13.1	1.91	13.3
27	Weather Company. The	4,420	42	4,379	13.1	0.2	14.3
28	Grupo El Comercio	4,310	603	3,809	12.8	2.71	12.4
29	El nacional.cat Sites	4,121	374	3,798	12.2	1.71	12.4
30	BBC Sites	4,035	895	3,313	11.9	4.01	10.8

Figura 1. Ranking news comScore top 30 news, junio 2019. Fuente de referencia para establecer el universo de estudio.

categorías seleccionadas. Todos ellos, sujetos informados que poseen un conocimiento acerca del referente investigado (Gaitán-Moya; Piñuel-Raigada, 1998 p. 90) pues tienen una participación en el proceso estudiado.

Estas entrevistas, se realizaron entre el 20 de noviembre de 2019 y el 10 de julio de 2020, doce fueron presenciales, teniendo la oportunidad de visitar los departamentos de *branded content*, con una duración media de 120 minutos. Tan sólo tres tuvieron que realizarse online puesto que sobrevino la pandemia y el confinamiento. La entrevista en profundidad ha seguido un guión estructurado con unas pautas concretas de formulación de preguntas (Vilches, 2011 pp. 216-219) en base a los objetivos planteados por la investigación.

Las cuestiones planteadas en la entrevista en profundidad se han articulado en base a cuatro bloques temáticos donde se ha guiado la entrevista desde lo más general, como son las características de los departamentos de *branded content*, hasta cuestiones más específicas sobre los perfiles, procesos de trabajo y el producto elaborado para finalizar con los pronósticos de futuro, a modo de prospección. El hecho de llevar a cabo la entrevista en el propio medio, en el entorno laboral donde tiene lugar la actividad, ha hecho que se puedan también realizar listas de comprobación previamente preparadas.

La entrevista ha contado con preguntas abiertas, pues es lo más recomendable cuando se indaga sobre las razones, motivos o causas que llevan a sostener determinadas decisiones; y alguna cerrada donde se proponía un listado de opciones previamente preparado (Vilches, 2011 pp. 216-219), lo que ha permitido indagar tanto en lo que han contado como en lo que hacen. Los resultados se han analizado planteando un análisis horizontal, ya que el interés reside en el conjunto de respuestas a cada una de las preguntas por parte de la muestra de investigación (Gaitán-Moya; Piñuel-Raigada, 1998 pp. 109) y tan sólo cuando las diferencias han sido sustanciales se especifica la categoría de medios donde se produce o no cierto fenómeno. No obstante, en la exposición de resultados se presentarán algunas citas textuales de las entrevistas por su capacidad de ilustrar ideas.

Las conclusiones, según la afirmación de muchos de los entrevistados, despiertan gran interés entre los participantes del trabajo de campo, pues la creación reciente de estos departamentos hace que no se tengan referencias previas lo suficientemente sólidas.

Se trata de un planteamiento metodológico que cumple con tres requisitos fundamentales (Álvarez-Gayou-Jurgenson, 2003, pp. 32-33):

- validez, por estar enfocado a conseguir la información capaz de explicar esa realidad;
- confiabilidad, por la suma de las distintas perspectivas sobre un mismo tema;
- muestra, que cumple el criterio de representatividad cualitativa; la representatividad de esta muestra no viene definida por el tamaño ni la representatividad estadística (Wimmer; Dominick, 1996, p. 67).

Finalmente se abre una discusión en el epígrafe de conclusiones, en el que se confrontan los resultados que ayudarán a plantear la reflexión crítica con implicaciones prácticas para el objeto de estudio. Además de plantear los retos a los que se enfrentan los medios de comunicación ante las crecientes exigencias provocadas por los cambios sociales y tecnológicos, identificando las claves que deberán trabajar a futuro, donde la viabilidad económica y las fuentes de financiación son fundamentales.

3. Resultados

El trabajo de campo ha podido constatar cómo la presencia de los departamentos de carácter tecnológico como el de analítica, SEO o *social media* es constante en el proceso de creación de productos editoriales patrocinados por las marcas, especialmente en lo que se refiere a las campañas de *native advertising*.

Se ha detectado además que en los distintos departamentos de *branded content*, independientemente de la clasificación del medio, se reproduce un patrón parecido en cuanto a los procesos y metodología de trabajo, pudiendo establecer tres fases:

- recepción del encargo con fase de consultoría estratégica y definición de objetivos que se concreta en una propuesta creativa;
- activación de la campaña con monitorización en tiempo real y posible rediseño de contenidos para su optimización;
- elaboración de informes de resultados para la medición del retorno y extracción de aprendizajes para futuras propuestas por parte del departamento de marketing y *branded content*.

3.1. Fase I. Analítica, SEO y *social media* en la fase estratégica de la propuesta creativa

3.1.1. Análisis de audiencias y búsqueda de *insights*

La incorporación de perfiles tecnológicos ha dotado a las unidades de negocio de los medios, de una inteligencia propia de los especialistas en marketing. Éstos adquieren conocimientos y funciones de *planner* estratégico, que junto a los departamentos de analítica trabajan sobre las audiencias y los comportamientos de los usuarios, definiendo estrategias que ayuden a los responsables de *branded content* en su propuesta creativa.

Uno de los grandes argumentos de venta expuestos por los departamentos de desarrollo de negocio consiste no sólo en las grandes audiencias que atesoran sino en el profundo conocimiento que tienen de ellas, como nos explica Alejandro Teodoro (*Grupo Godó*):

“Somos nosotros quienes sabemos qué busca nuestra audiencia, cuáles son los formatos, cuál es la tipología de noticias, cuáles son los territorios que mejor funcionan, cómo trabaja el SEO. Todo esto es un *know how* que está dentro de nuestra casa” (entrevista 10/07/2020).



Figura 2. Muestra de directivos y grupos/medios de comunicación entrevistados.

Y esto se produce gracias al análisis constante de todas las interacciones entre los contenidos y los usuarios a través de los distintos canales y cabeceras, como reconoce Marta Gesto cuando afirma que en *Vocento* hay un departamento de audiencias que es transversal y que hace un constante análisis de públicos.

La incorporación de perfiles tecnológicos ha dotado a las unidades de negocio de los medios, de una inteligencia propia de los especialistas en marketing

Este proceso de investigación resulta especialmente efectivo en el caso de los medios que disponen de una red global y que les permite acceder a una inteligencia editorial elaborada desde distintos contextos, proporcionándoles valiosos *insights* para el proceso creativo como nos descubre Jorge Madrid (*Condé Nast*):

“Estos *insights* se nutren de informes que genera nuestro departamento internacional de investigación en *Condé Nast* y también de cualquier dato que generan nuestras audiencias. Es decir, el departamento de marketing tiene un área donde se da soporte constante a los equipos editoriales para que entiendan mejor a las audiencias. Lo que funciona y lo que no. Qué intereses tienen y sobre todo para adelantarse a esos comportamientos” (entrevista 9/07/2020).

En un momento en el que cuesta tanto fidelizar al usuario de un ecosistema digital profundamente atomizado, resulta esencial para el proceso de generación de contenido poder disponer de un conocimiento de las audiencias, mediante el análisis de datos.

3.1.2. Estrategias de Search

Uno de los elementos más disruptivos que se dieron tanto en el sector publicitario como en el ámbito del periodismo a raíz de la revolución digital, fue sin duda la enorme relevancia que pasaron a tener plataformas tecnológicas como *Google*. Y según parece, esta dependencia de las marcas y los medios al gigante tecnológico sigue estando vigente, como nos comenta Alex Ferrero (*Webedia*):

“*Google* sigue siendo el árbitro. Es una especie de justicia ciega, es el Dios loco que está ahí con la melodía y hoy te manda 100 mil páginas, mañana te corta el grifo y te cambia el algoritmo” (entrevista 20/11/2019).

Se puede constatar que los departamentos responsables de las estrategias de *search* como son SEO y SEM se han convertido en piezas clave dentro de los medios dando cobertura tanto a la parte editorial como a la de marketing y *branded content*. Alejandro Teodoro (*Grupo Godó*), hace la siguiente observación:

“¿Qué es lo que han hecho los medios y los grupos de comunicación? Reforzar al máximo las estructuras con equipos de SEO muy potentes para ser capaces de trabajar día a día aquellos contenidos, no sólo los que surgen de la propia actualidad, sino los temas que en todos los medios somos conscientes que generan audiencia, por lo tanto, los que nacen de una búsqueda de *Google*” (entrevista 10/07/2020).

En toda propuesta del equipo de *branded content* se acude al departamento de SEO, como nos cuentan las responsables en *Unión Editorial*, Silvia González y Aurora Yáñez:

“Vamos a las cabeceras y hablamos con el director de SEO para comentarle que lanzaremos un proyecto y que lo vamos a trabajar con ellos para ver cómo optimizamos, porque en todos nuestros proyectos los objetivos de KPIs se alcanzan de forma orgánica” (entrevista 17/12/2019).

A parte de asesorar al equipo encargado de generar los contenidos en cuestiones como la optimización y la definición de palabras clave, se pueden dar encargos donde el cliente viene buscando estrategias de SEO más sofisticadas como el *link building*. Aquí la autoridad del dominio de las grandes cabeceras se convierte en el principal activo, como expone Atala Martín (*Prensa Ibérica*), cuando afirma que te dan su reputación, algo muy importante, porque ellos son diecisiete periódicos apuntando a una marca.

3.1.3. Estrategias en la distribución del contenido.

A la importancia y dificultad de conocer en profundidad el entorno *Google* por parte de los medios, hay que sumar la enorme complejidad que envuelve a las redes sociales. Y es que estas, con su diversidad de canales, formatos y regulaciones, requieren de auténticos especialistas que puedan ayudar al departamento de *branded content* a tomar las decisiones adecuadas, como indica Davit Miró (*Playground magazine*):

“Otro perfil que también participa en el proceso es el *audience strategist* que ayudará a sacarle el máximo partido al contenido en todas las plataformas. Distribuye el contenido y hace que se adapte a las reglas, a las normas de esas plataformas y trabaja una estrategia de tráfico hacia las piezas” (entrevista 13/10/2019).

Por lo que las figuras dedicadas a la distribución del contenido son de vital importancia ya que como cuenta Jorge Madrid (*Condé Nast*), cuando crean una campaña les están contratando para ofrecerles una buena idea a las marcas y una buena estrategia de distribución, que está asociada al *social media* en la mayoría de los casos.

El conocimiento de los medios sociales que tienen los medios nativos digitales es especialmente significativo, sobre todo en los que se dirigen a un público *millennial*, haciendo que las marcas en muchos casos se hayan puesto en sus manos para llevar a cabo estrategias de contenido.

Las marcas buscan ese conocimiento tan profundo que tienen de las plataformas de distribución y de las audiencias actuales, a través de la prueba y error y el *A/B testing*. Es según Davit Miró (*Playground magazine*), una experiencia que tienen con su medio que les da un valor diferencial.

Una de las estrategias que se suele demandar por parte de las marcas es la búsqueda de una segmentación de la audiencia, en base a patrones de navegación que ayudan a generar un impacto mucho más preciso, para lo que es importante contar con la parte de analítica como explica la responsable en *Prensa Ibérica*, Atala Martín:

“Lo hemos hecho con algún cliente que lo ha pedido en concreto y hemos trabajado con el equipo de *data*, hemos algunos paneles de navegación para centrar la audiencia con algunos proyectos en especial” (entrevista 22/11/2019).

3.1.4. Definición de objetivos

En el momento que el departamento comercial recibe el encargo por parte de la marca, la definición de objetivos resulta fundamental y se procede a establecer indicadores en forma de KPIs como nos comenta Jorge Madrid (*Condé Nast*):

“El cien por cien de nuestras campañas tienen unos KPIs muy elaborados. Cuando digo el cien por cien, es el cien por cien. Tanto las campañas *one shot* más tácticas como las campañas de continuidad, todas tienen sus propios KPIs” (entrevista 9/07/2020).

Es habitual encontrarse con clientes que tienen muy claro la importancia de las métricas y vienen con unos KPIs muy bien definidos, como nos explica Davit Miro (*Playground magazine*):

“Las marcas quieren una estrategia de contenidos y tienen muy claro que quieren incrementar la comunidad, que quieren KPIs cualitativos, que quieren retención, que quieren visualizaciones, interacciones, *reach engagement*, vienen con un nivel de especialización grande” (entrevista 13/10/2019).

Para que posteriormente se pueda hacer una propuesta que responda a las necesidades del cliente, el conocimiento del ecosistema del dato resulta esencial, como nos comenta Ana Multigner (*Hearst*):

“Contar con todo el análisis es clave, ya que la definición de KPIs es fundamental para desarrollar un formato u otro. Tener muy medido cuánto alcance podemos conseguir de media y tenerlo todo monitorizado para que lo que se ofrezca al cliente se acerque lo más posible a lo que podemos conseguir” (entrevista 18/12/2019).

3.2. Fase II. Ejecución y monitorización del contenido para su optimización

Una vez se ha llevado a cabo una primera fase de consultoría estratégica que ha dado lugar a una propuesta creativa de *branded content* se procede a su ejecución y posterior publicación según lo establecido en la estrategia de distribución.

En esta segunda fase la incorporación de la tecnología se materializa a través de aplicaciones que podemos encontrar en la mayoría de los departamentos de analítica de los medios de comunicación como nos explica Marta Gesto (*Vocento*):

“Tenemos *chartbeat*, una herramienta que te monitoriza en tiempo real el mapa de calor de la portada. Entonces, nosotros sabemos en ese momento, si nuestro módulo está en consonancia con los módulos de alrededor” (entrevista 21/11/2019).

Una vez más los especialistas en analítica son los encargados de llevar a cabo la monitorización del contenido para comprobar que se está cumpliendo con los KPIs acordados, como cuenta la directora de *branded content* de *¡Hola!*, Gema Jiménez Peral. Ella explica cómo el equipo de tráfico está todo el rato midiendo las acciones y les avisan si las piezas no están alcanzando los indicadores marcados.



Figura 3. Acción de *branded content* de *El confidencial* y *Vanitatis* para *Tous*.

Una vez se detecta que algún contenido no está funcionando se pone en conocimiento del jefe de proyecto para que lleve a cabo las acciones que considere oportunas, una práctica habitual y muy extendida consiste en cambiar el titular o la imagen, ya que estos dos elementos son los que tienen más peso a la hora de mejorar los resultados.

Se trata de tomar las decisiones necesarias en el menor tiempo posible, con el menor coste posible para que un contenido alcance las métricas pactadas con un cliente

A partir de la revisión de las entrevistas llevadas a cabo se ha podido establecer una serie de acciones destinadas a optimizar la campaña, que llevan a cabo estos departamentos, con el fin de cumplir con los objetivos marcados:

- cambio de titular;
- cambio de imagen;
- mejorar ubicación en la *home*;
- amplificación a través de las redes;
- apoyar con una campaña de *paid*;
- publicación en otras plataformas como *Outbrain*.

Se trata de tomar las decisiones necesarias en el menor tiempo posible y con el menor coste posible, para que un contenido alcance las métricas pactadas con el cliente.

En proyectos de *branded content* a medio o largo plazo se llevan a cabo otras acciones donde la monitorización se extiende en el tiempo como cuenta Marta Gesto (*Vocento*):

“Cuando hacemos un proyecto de *branded content*, el día que lo montamos tenemos varios contenidos ya preparados. Lanzamos el primero, la semana siguiente lanzamos el segundo, la semana siguiente el tercero y empezamos a analizar. Y eso nos permite saber si la planificación que tenemos hasta el final del proyecto está bien hecha o hay que afinarla porque no está funcionando. A veces es el formato, a veces es el lenguaje, y a veces es el tema o el aterrizaje, esas conclusiones se extraen monitorizando cada segundo” (entrevista 21/11/2019).

En esta segunda fase se observa cómo las tecnologías más avanzadas en análisis *real time* como *Chartbeat*, *Google Analytics* o *Adobe Analytics* resultan esenciales para monitorizar los contenidos y que el departamento pueda tomar las decisiones oportunas, como advierte Jorge Madrid (*Grupo Condé Nast*):

“El *data* está al servicio de la creatividad en la parte de creación del contenido y luego también en la parte de la distribución. Yo tengo que estar utilizando cada uno de esos contenidos teniendo en cuenta la inteligencia editorial, lo que me están diciendo los datos, cómo están reaccionando los usuarios” (entrevista 9/07/2020).

3.3. Fase III. Medición del retorno y aprendizajes

Una vez se da por concluida la campaña, se inicia una fase de recopilación de datos que el equipo de analítica traduce en informes elaborados para reportar los resultados obtenidos. Y es que uno de los factores clave que ha traído la transformación digital es la posibilidad de medición con unos niveles de precisión impensables hasta la fecha. Para los departa-

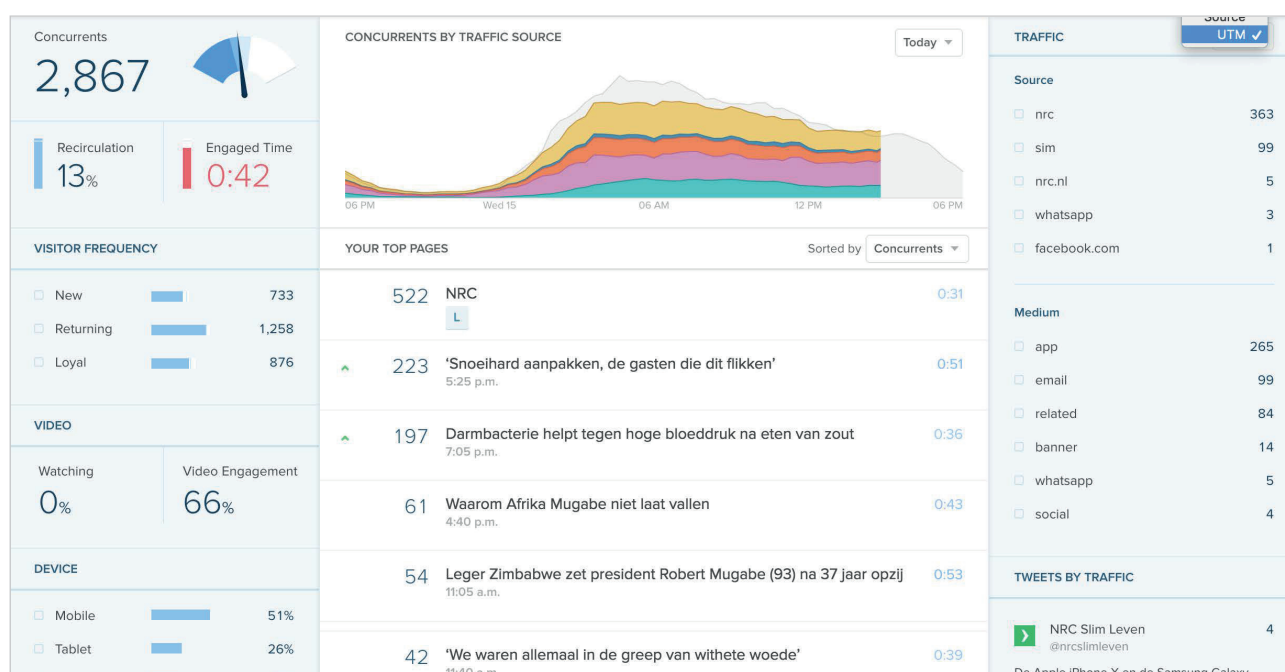


Figura 4. Captura del cuadro de mando de *Chartbeat*.

mentos de marketing de las marcas este aporte resulta ya indispensable en la contratación de cualquier acción que se dé en un entorno digital. Los anunciantes piden un análisis y una trazabilidad como si fuese publicidad, afirma Marta Gesto (*Vocento*) y cada vez más los clientes quieren números, quieren KPIs para poder justificar la inversión, advierte Alberto Guzmán (*El confidencial*).

Una de las principales funciones del análisis de métricas consiste en la extracción de *learnings* que ayuden a los departamentos a tomar las decisiones adecuadas en futuras campañas

En algunos casos, los propios clientes tienen un conocimiento y manejo del análisis de datos muy alto, como es el caso de *La liga*, mencionada en varias ocasiones por varios entrevistados puesto que dispone de un departamento propio de *big data* y acude a los medios para elaborar estrategias de contenido muy elaboradas que requieren de propuestas y mediciones exigentes.

Pero en muchos casos, son los propios medios los que tienen que adoptar un papel más pedagógico para mostrar la verdadera eficacia del *branded content* en las campañas que se están llevando a cabo y de esta forma, reforzar la figura de consultor que busca relaciones a largo plazo con las marcas. Esto queda patente en las palabras de Alejandro Teodoro (*Grupo Godó*), cuando insiste en que los grupos de comunicación tienen un reto, que consiste en ser capaces de ayudar a las marcas a entender si un contenido está o no funcionando.

Este proceso de análisis de datos puede ser utilizado también por parte del equipo creativo para reivindicar su experiencia en la creación de contenido y mejorar procesos en el futuro como nos indica Davit Miró (*PlayGround magazine*):

“Con los clientes de la agencia intentamos hacer cierres mensuales de cara al siguiente proyecto, y esto nos da pie a ver qué se ha hecho bien y qué se ha hecho mal, también nos sirve para explicarle al cliente lo que ha hecho mal él, como cuando nos fuerza a lanzar un mensaje que genera el rechazo de la audiencia. Es una demostración empírica” (entrevista 13/10/2019).

3.3.1. Extracción de aprendizajes a partir del análisis de datos

Más allá de reportar los resultados y el cumplimiento de objetivos al cliente, una de las principales funciones del análisis de métricas consiste en la extracción de aprendizajes que ayuden a los departamentos a tomar las decisiones adecuadas en futuras campañas, como cuenta Davit Miró (*PlayGround Magazine*):

“Hay informes periódicos elaborados desde el departamento de analítica, pero dejando constancia a los creativos. Además hacemos reuniones semanales donde hacemos seguimiento de los principales KPIs de los proyectos y miramos cómo mejorar” (entrevista 13/10/2019).

En otros casos los datos ayudan a los equipos a detectar tendencias en el compartimiento de las audiencias, como explica Marta Gesto (*Vocento*):

“En el momento en que te das cuenta de que el ratio de páginas vistas sube, de que el tiempo de permanencia en página aumenta, tú te das cuenta que hay un interés ahí” (entrevista 21/11/2019).

Estos aprendizajes no sólo nacen de las métricas generadas por las campañas de *branded content* sino que también proceden de la parte editorial y de las métricas de sus contenidos, estas ayudan a tener una inteligencia editorial más precisa como expone Ana Multigner (*Hearst*):

“tenemos informes automatizados de *Google Analytics*, la persona responsable de *data* genera informes que se trasladan automáticamente a todas las personas, con lo cual se decide cuáles son los contenidos editoriales y secciones que mejor han funcionado, esos *inputs* los tenemos” (entrevista 18/12/2019).

3.3.2. Desarrollo de métricas propias

Las aplicaciones dedicadas al análisis de datos suelen ser fruto del trabajo de terceros, como las plataformas tecnológicas o programadores de software, con herramientas muy especializadas como la que nos menciona Marta Gesto (*Vocento*):

“Nosotros utilizamos muchísimo una herramienta de cualificación de audiencias que se llama *Qualifio* y que te permite recoger datos a través de contenidos interactivos, las marcas muchas veces no dan crédito a la cantidad de usuarios que participan” (entrevista 21/11/2019).

En algunos casos, se diseñan aplicaciones propias para complementar y enriquecer los datos recopilados con métricas mucho más ajustadas, como es el caso de *Hearst* que recurre a una métrica propia utilizada en toda la red internacional y que está muy enfocada al *engagement*. *Duel Time* consiste en obtener el porcentaje de cuántos usuarios han llegado al setenta y cinco por ciento de lectura. En el caso de *Condé Nast*, Jorge Madrid nos explica que:

“se dispone de una comunidad internacional muy fidelizada, conocida como *Vogue Voices* y *GQ community*; es una base de datos de usuarios vinculados a nuestra marca que han mostrado su interés en participar en nuestro panel y con los que podemos interactuar” (entrevista 9/07/2020).

En esta última fase, también resulta crucial disponer de todo el conocimiento aportado por los departamentos de analítica, teniendo en cuenta que es un momento en el que se gestionan grandes cantidades de datos y se cruzan métricas provenientes de distintos departamentos o cabeceras que dan lugar a unos cuadros de mando muy complejos. Los de-

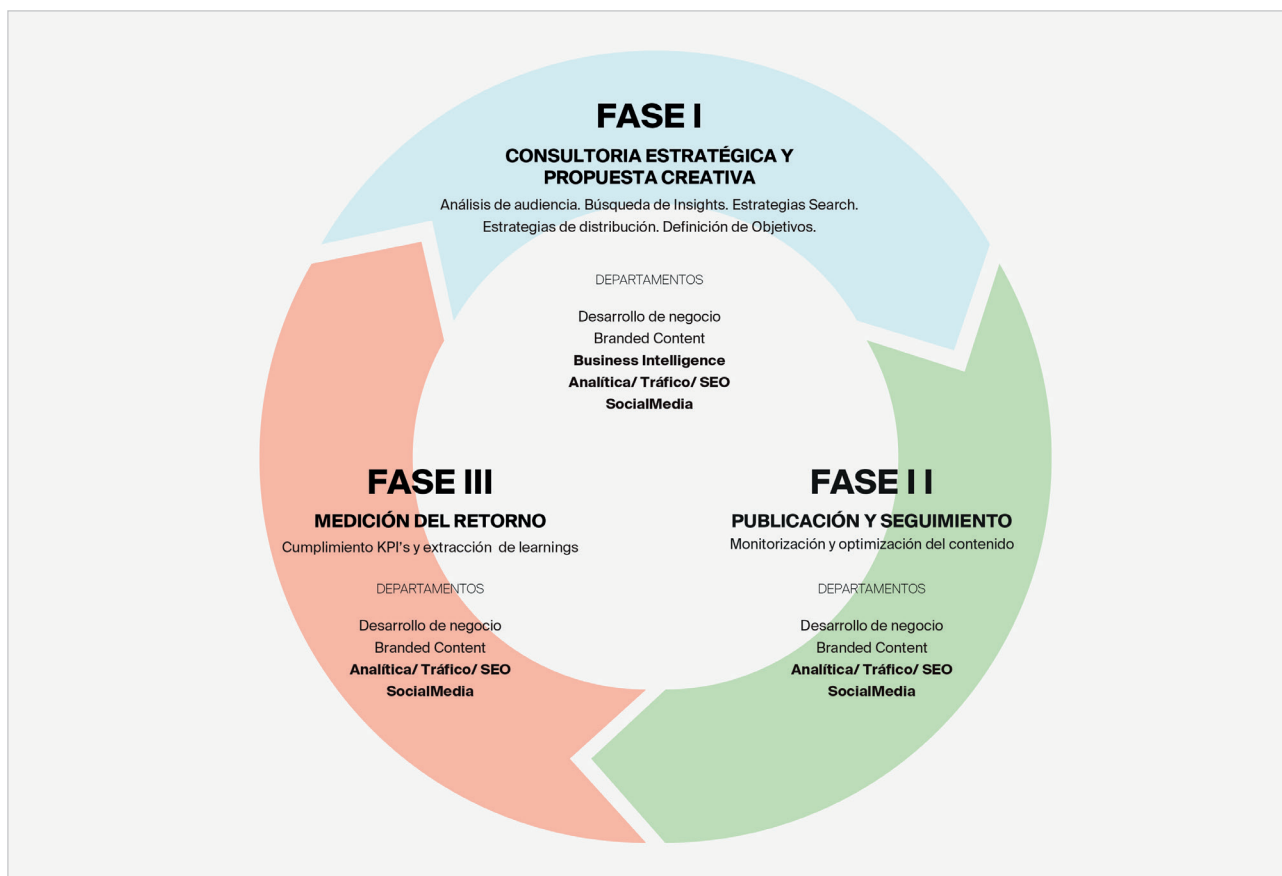


Figura 5. Síntesis del proceso del *branded content*.

partamentos de analítica hacen una tarea de interpretación para extraer los datos cualitativos y los plasman en informes inteligibles para el resto de los equipos. Estos avances de conclusiones resultan esenciales en el proceso de aprendizaje de los departamentos con el fin de ofrecer a las marcas un producto cada vez más efectivo.

Se puede constatar cómo en todas las fases existe una involucración permanente de los perfiles más tecnológicos que asisten con la ciencia de los datos a los distintos responsables de la creación de las campañas. Observamos, además, una especie de flujo entre las distintas fases donde se da un trasvase de conocimiento que se va alimentando permanentemente. Estos procesos dan lugar a lo que se conoce como inteligencia editorial, según los entrevistados, y permite a los medios llevar a cabo propuestas y estrategias de contenido cada vez más precisas.

3.4. Nuevos modelos de negocio derivados del *big data*

La transformación digital llevada a cabo por los medios en los últimos quince años ha llevado a incorporar una serie de perfiles y herramientas dirigidas a consolidar el *data science*. Esto se está traduciendo entre otras cosas, en nuevas vías de ingresos cada vez más importantes para los medios de comunicación.

La gran cantidad de información que se extrae constantemente de las audiencias y el conocimiento de los usuarios se ha convertido en un gran activo de los medios. Los clientes buscan unas estrategias de *performance* cada vez más sofisticadas, donde el contenido pasa a formar parte de su embudo de conversión, como nos explica Alejandro Teodoro (Grupo Godó):

“ofrecemos impactar no de manera cuantitativa, sino cualitativa. Trabajamos la parte de *market research*, es decir, una vez finalizada una acción de *branded content* te proporcionamos información de los usuarios que han consumido esa información. Hacemos un panel, un estudio de mercado. Toda esa información o valor añadido es la que nos permite, en un mercado cada vez más competitivo entre los grupos de comunicación, ser capaces de diferenciarnos de la competencia y cerrar un proyecto” (entrevista 10/07/2020).

En otros casos las propuestas ni siquiera implican la creación de contenido como nos aclara Ángel Fernández, director de *Jot Down*, al afirmar que algunos medios están ganando mucho dinero con las marcas a través de una técnica llamada *crossed DMA* y que consiste en la segmentación de tu audiencia mediante un *script*.

La gran cantidad de información que se extrae constantemente de las audiencias y el conocimiento de los usuarios se ha convertido en un gran activo de los medios

Además de colaborar con las marcas para este tipo de acciones concretas, se están dando propuestas mucho más ambiciosas, como es el caso de dos de los grandes grupos mediáticos de España y que están comercializando los datos a través de sus unidades de negocio como nos cuenta Leyre Rodríguez (*Prisa*):

“Con el equipo de análisis de datos empezamos a vender proyectos de *branded content* que incluyen un proyecto de *big data*, o bien porque recogemos datos con los que luego impactamos o porque los compartimos” (entrevista 10/12/2019).

O en *Unidad Editorial*, como nos describen Silvia González y Aurora Yáñez:

“Estamos trabajando con los datos, recogemos esas *cookies* y podemos volver a impactar. Eso también lo comercializamos, es un paquete aparte. Nuestro departamento de análisis de datos además te puede hacer un estudio estupendo y esto te lo aporta *Unidad Editorial*” (entrevista 17/12/2019).

En otros grandes grupos mediáticos de este país, se establecen interesantes sinergias en torno a la recopilación y comercialización de los datos, como es el caso de *Vocento*, *Grupo Godó* y *Grupo Prisa*, que están aunando fuerzas con la creación de una plataforma de comercialización de audiencias de calidad para la publicidad programática, conocida como *WeMass*.

Y es que parece que son varias las oportunidades que se están abriendo alrededor de los medios y su gran capacidad para generar *big data*. Para Ana Multigner (*Hearst*):

“Los *big data* han llegado y todo el mundo quiere productos basados en los datos. Vendemos *cookies* de terceros, lo que llamamos a través de DMPs (*data management platforms*) segmentación interesante, son *clusters de cookies* muy cualificadas y se está pidiendo mucho. Pero con el cambio regulatorio en Europa, el engrosamiento del volumen de *cookies* cruzado con terceros va a desaparecer, por lo que las agencias conocidas como *third party data* no van a poder seguir ofreciendo este servicio. Con lo cual, ahí los medios sí que tenemos un hueco porque nosotros vamos a tener el *first party data* que yo obtengo, que puedo segmentar, que puedo activar y que te puedo ofrecer. Yo veo la tendencia clara en un futuro, y es trabajar con *membership*, lo que llamo la estrategia de *identity project* y que desde *Hearst* estamos apostando fuerte. A nivel estratégico digital significa para los medios convertirnos en lo que ahora mismo sólo ofrece *Facebook*. Yo tengo a esta audiencia, pero la tengo además con nombre y apellidos, dónde vive, sus *hobbies*, etc. Pasamos de tener *cookies* a convertirlas en personas que además pueden ser activables a través de un *branded content* exclusivo o a través de *newsletter*. Esa es la estrategia a la que vamos. Con lo cual el *first party data* es una oportunidad que no es puro *branded content* pero sí es una fuerza publicitaria, poder impactar a esas *cookies* de una manera concreta” (entrevista 18/12/2019).

4. Discusión y conclusiones

La situación actual en los medios españoles es fruto de la revolución vivida en la última década y media, con procesos de digitalización y adaptación a un ecosistema comunicativo muy complejo. Esto les permite contar con un alto grado de tecnificación y sofisticación en la gestión de los datos, que les coloca en una posición de ventaja frente a otros sectores y pronostica un futuro que, aunque incierto, invita al optimismo. Fruto de ese cambio se han abierto nuevos escenarios donde los medios invierten muchos esfuerzos por encontrar fórmulas de monetización y elaboración de nuevos modelos de negocio que garanticen su sostenibilidad.

El refinado conocimiento de las audiencias y de su comportamiento, así como la elaboración de mejores estrategias digitales para la óptima distribución del contenido nacen, en gran parte, del trabajo que vienen realizando los nuevos perfiles tecnológicos y sus poderosas herramientas de análisis. La aportación tecnológica en el ámbito de la analítica ha sido uno de los motores de transformación de varios departamentos, con especial incidencia en los perfiles comerciales, que han tenido que evolucionar hacia la figura del consultor estratégico debido a que la situación actual hace que las marcas requieran de nuevas propuestas mucho más sofisticadas como el *native advertising*.

La transformación acaecida en los departamentos comerciales de los medios ha hecho que se pase de vender espacios publicitarios y algunas acciones especiales de naturaleza redaccional, a la comercialización de nuevos productos que demandan una evolución como nos comenta Jorge Madrid (*Grupo Condé Nast*):

“Había equipos de acciones especiales, cuando esto ha ido creciendo, sobre todo en el desarrollo digital, se ha hecho más grande, más complejo, se ha sofisticado. Nosotros ya no tenemos comerciales de publicidad tradicionales, sino que tenemos figuras que tienden a ser algo más parecido a un consultor” (entrevista 9/07/2020).

Debido al alto consumo del contenido en los dispositivos móviles y a la gran cantidad de impactos a la que se expone al usuario, el rechazo hacia la publicidad más intrusiva como el *display* ha aumentado. Esto ha llevado a las marcas a demandar productos editoriales que les permita integrarse de forma natural en las conversaciones con la audiencia, buscan productos con una filosofía que no se base en la interrupción si no en la construcción de valor, a través de la creación de contenido relevante.

Y aunque en la mayoría de los casos analizados, el *branded content* no resulta ser la principal fuente de ingresos del medio, todos reconocen que en los últimos años el crecimiento está siendo exponencial y sus departamentos no paran de incorporar nuevos perfiles para poder hacer frente al aumento de la demanda. Al gran número de periodistas incorporados en estos departamentos, hay que destacar la suma de perfiles tecnológicos como:

- expertos en SEO y SEM;
- *digital analyst*;
- *data scientist*;
- analista de inteligencia de clientes y CRM;
- *social media manager*;
- *community manager*.

Se concluye que existe una relación constante de los departamentos tecnológicos con los equipos de *branded content* y que se extiende por las distintas fases que comprende el proceso de elaboración del producto. A raíz de las entrevistas se ha podido establecer un patrón metodológico que consta de tres fases donde el aporte de los *big data* es totalmente transversal. Esta inteligencia editorial, que se incorpora al proceso creativo y lo acompaña, tiene la particularidad de que genera un círculo donde se retroalimentan cada una de las fases.

Esa transversalidad en el uso de la inteligencia del dato no se da sólo en las distintas fases de creación del contenido, sino que actúa también como un transmisor de conocimiento entre los distintos departamentos del medio. Para esa transmisión interdepartamental resulta clave una vez más la participación de los perfiles tecnológicos, que a modo de perfiles bisagra, ayudan a que el conocimiento generado en los distintos departamentos del medio trascienda al resto, provocando que se pueda pasar de un sistema estanco a uno líquido que permeabiliza en todo el medio de comunicación.

Por supuesto que la elaboración del *branded content* en los medios requiere, por encima de cualquier otra cosa, un dominio de las técnicas periodísticas y el conocimiento de los formatos editoriales. De hecho, los perfiles que conforman estos departamentos son mayoritariamente periodistas que provienen de editorial y con gran experiencia en ese campo. Si a eso le sumamos la gran gestión que se hace desde la analítica, el SEO y el *social media*, le confiere al producto ofrecido a las marcas un nivel de cualificación tan grande que se ha convertido en uno de los argumentos de venta a la hora de reivindicar el valor añadido de los medios.

El contenido, ya sea de naturaleza informativa o destinado al entretenimiento alimenta las conversaciones y sustenta las audiencias. En un momento en el que las marcas apuestan por la construcción de audiencias y relaciones personalizadas con los usuarios, el conocimiento que tienen los medios les ha situado en una situación privilegiada para poder establecer nuevas transacciones con las marcas.

En esta nueva relación basada en estrategias de contenido y propuestas de formatos editoriales como el *native advertising* se ha vuelto indispensable la monitorización y trazabilidad de las campañas activas para garantizar el cumplimiento de los objetivos marcados, así como la elaboración posterior de informes que interpretan el alcance tanto cuantitativo como cualitativo y que justifican las inversiones realizadas.

Las herramientas diseñadas para la elaboración de los cuadros de mando resultan complejas al disponer de infinidad de variables y unidades de análisis, por lo que la elaboración de métricas y la extracción de conclusiones suele requerir de nuevo, de los departamentos de analítica. Los medios han hecho una apuesta tan fuerte por el *big data* que les está llevando incluso a la elaboración de sistemas de recopilación de datos y diseño de métricas propias para la exploración de nuevos modelos de negocio.

Este convencimiento por parte de los medios a la hora de apostar por departamentos tecnológicos se sostiene en parte por el creciente interés que han mostrado las marcas por poder acceder a los datos de la audiencia, convirtiéndose en una fuente de ingresos cada vez más notoria. La segmentación y creación de plataformas para la comercialización de audiencias de calidad es una realidad en los medios españoles a la que pronosticamos un crecimiento importante si tenemos en cuenta las futuras regulaciones europeas sobre la protección de datos, que pueden favorecer a los medios de comunicación.

Los nuevos modelos de negocio sustentados en las audiencias y los datos generados por ellas pueden formar parte de la fórmula que garantice la sostenibilidad de los medios, aunque para ello, tendrán que hacer frente a varios desafíos como:

- captación y retención del talento tecnológico que lo hace posible;
- preservación del tráfico en los canales propios, con el fin de no ceder el control de las audiencias a las plataformas tecnológicas;
- preservar la reputación de los medios ante los nuevos modelos de negocio.

La mayoría de los entrevistados señalan que el periodismo y los medios de comunicación, al igual que otros muchos sectores, han encontrado en la revolución tecnológica un gran desafío que ha provocado cambios trascendentales. Por ello, generar un conocimiento sobre cómo se está trabajando en el sector genera interés y puede servir de referencia para el ámbito académico y profesional. Será necesario seguir con la observación y análisis de este fenómeno, pues evoluciona a un ritmo vertiginoso.

5. Referencias

Álvarez-Gayou-Jurgenson, Juan-Luis, (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México: Paidós Ecuador. ISBN: 968 853 516 8

- Bauman, Zygmunt** (2000). *Modernidad líquida*. Buenos Aires, Argentina, Fondo de Cultura Económica de Argentina. ISBN: 950 557 513 0
<https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2009/05/modernidad-liquida.pdf>
- Blay-Arráez, Rocío; Balado-Albiol, Consuelo; Zomeño, Daniel** (2018). “La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso *PlayGround*”. En: García-García, Francisco; Tur-Viñes, Victoria; Arroyo-Almaraz, Isidoro; Rodrigo-Martín, Luis (eds.). *Creatividad en publicidad. Del impacto al compartó*. Madrid: Dykinson, pp. 365-390. ISBN: 978 84 9148567
- Casero-Ripollés, Andreu** (2010). “Prensa en Internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia”. *El profesional de la información*, v. 19, n. 6, pp. 595-601.
<https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.05>
- Castelló-Martínez, Araceli** (2018). “La dimensión creativa del concepto de *insight* aplicado a la publicidad. Empatizando con el target de la comunicación persuasiva”. En: García-García, Francisco; Tur-Viñes, Victoria; Arroyo-Almaraz, Isidoro; Rodrigo-Martín, Luis (eds.). *Creatividad en publicidad. Del impacto al compartó*. Madrid: Dykinson, pp. 83-114. ISBN: 978 84 9148567
- Castells, Manuel** (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial. ISBN: 978 84 206 8499 4
- Gaitán-Moya, Juan-Antonio; Piñuel-Raigada, José-Luis** (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social, elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis. ISBN: 84 7738 604 8
- IAB (2019). *Libro blanco. Branded content y publicidad nativa*. Interactive Advertising Bureau.
<https://iabspain.es/estudio/libro-blanco-de-branded-content-y-publicidad-nativa>
- Jenkins, Henry; Ford, Sam; Green, Joshua** (2013). *Spreadable media: creating value and meaning in a networked culture*. New York: NYU Press. ISBN: 978 0 814743904
- Lafuente-Ibáñez, Carmen; Marín-Egoscózábal, Ainhoa** (2008). “Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n. 64, pp. 5-18.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n64.2008.450>
- Lee, In** (2017). “Big data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges”. *Business horizons*, v. 60, n. 3, pp. 293-303.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.004>
- Miotto, Giorgia; Payne, Gregory** (2019). “Branded content: una nueva apuesta para el *New York Times*”. *adComunica*, n. 17, pp. 23-39.
<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2019.17.3>
- Native Advertising Institute (2020). *The ultimate native ads guide*.
<https://blog.nativeadvertisinginstitute.com/native-advertising-ultimate-guide>
- Newman, Nic** (2020). *Journalism, media, and technology trends and predictions 2020*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-01/Newman_Journalism_and_Media_Predictions_2020_Final.pdf
- Papí-Gálvez, Natalia** (2015). “Nuevos medios y empresas innovadoras. El caso de las agencias de medios”. *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 301-309.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.10>
- Regueira-Mourete, Francisco-Javier** (2012). *El contenido como herramienta eficaz de comunicación de marca. Análisis teórico y empírico*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
<https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/11415?show=full>
- Soler, Pere** (2011). “La investigación cualitativa. Un enfoque integrador”. En: Vilches, Lorenzo (coord.). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas de la era digital*. Barcelona: Gedisa. ISBN: 978 8497846691
- Salaverría, Ramón** (2015). “Ideas para renovar la investigación sobre medios digitales”. *El profesional de la información*, v. 24, n. 3, pp. 223-226.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.01>
- Scolari, Carlos** (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Grupo Planeta. ISBN: 978 84 234 1582 3
- Vilches, Lorenzo** (coord.) (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Gedisa Editorial. ISBN: 978 8497846691
- Villafañe, Justo; Ortiz-de-Guinea-Ayala, Yolanda; Martín-Sáez, José-Luis** (2020). “Reputación de los medios de comunicación españoles”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 4, e290407.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07>
- Wimmer, Roger D.; Dominick, Joseph R.** (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*, Colección Bosch Comunicación. Barcelona: Editorial Bosch.