



TESIS DOCTORAL

Los departamentos de *branded content*
de los medios de comunicación
y la publicidad nativa en España.
Productos, estructuras y procesos.

Doctorando

Daniel Zomeño Jiménez

Directora

Dra. Rocío Blay Arráez

Diciembre 2021

Programa de Doctorado en Ciencias de la Comunicación
Escuela de Doctorado de la Universitat Jaume I



**Los departamentos de *branded content*
de los medios de comunicación y la publicidad nativa en España.
Productos, estructuras y procesos.**

Memoria presentada por Daniel Zomeño Jiménez para optar al grado de doctor
por la Universitat Jaume I

Doctorando

Daniel Zomeño Jiménez



Directora

Dra. Rocío Blay Arráez



Castelló de la Plana, Diciembre 2021

La presente Tesis Doctoral ha recibido financiación por parte de:

Proyecto de investigación titulado: El negocio publicitario en la sociedad digital: estructura de agencia, perfiles profesionales y nuevas tendencias creativas.

Código del proyecto P1-1B2015-27; Plan de Promoción a la investigación de la Universidad Jaume I.

dirigido por Cristina González Oñate.

Proyecto de investigación titulado: Medición de la reputación corporativa de Cruz Roja Española: Creación de un modelo para el tercer sector.

Código del proyecto UJIPR 00040 / UJI-B2018-27; Plan de Promoción a la investigación de la Universidad Jaume I.

dirigido por Lorena López Font.



Licencia CC Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (BY-NC-ND)

Tesis por compendio de las siguientes publicaciones:

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2017).

Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos al público *millennial*.

El caso del videonews de PlayGround.

Profesional De La Información, 26(6), 1184–1191.

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.17>

Factor de impacto: 1.318

Base de datos: JCR

Año: 2017

Lugar que ocupa la revista en la categoría:

INFORMATION SCIENCE & LIBRARY SCIENCE : 43 de 88

Cuartil: Q2

Factor de impacto: 0.652

Base de datos: ScimagoJournal& Country Rank

Año: 2017

Lugar que ocupa la revista en la categoría:

COMMUNICATION 68 de 473

Cuartil: Q1

Arráez, R. B., Albiol, C. B. y Zomeño, D. (2018).

La metodología y la estructura de los departamentos creativos

ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround.

En F. García García, V. Tur-Viñes, I. Arroyo Almaraz y L. Rodrigo Martín (Eds.),

Creatividad en publicidad: Del impacto al comparto (pp. 365-390).

Madrid: Dykinson. ISBN: 978-84-9148-567-4

SPI (Scholarly Publishers Indicators) - La editorial Dykinson tiene un índice ICEE de 456.000

Posición 13 de un total de 104 editoriales en el ranking general de editoriales españolas

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2021).

Big data e inteligencia editorial en el *branded content*

y en los nuevos modelos de negocio de los medios.

Profesional De La Información, 30(1).

<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.20>

Factor de impacto: 2.253

Base de datos: JCR

Año: 2020

Lugar que ocupa la revista en la categoría:

INFORMATION SCIENCE & LIBRARY SCIENCE 44 de 85

Cuartil: Q3

Lugar que ocupa la revista en la categoría:

COMMUNICATION 54 de 95

Cuartil: Q3

Factor de impacto: 0.698

Base de datos: ScimagoJournal& Country Rank

Año: 2020

Lugar que ocupa la revista en la

categoría: COMMUNICATION 94 de 508

Cuartil: Q1

Zomeño, D. & Blay-Arráez, R. (2021).
Native Advertising—The Formats and Types of Content
Most Demanded by Brands in the Spanish Media.
Journalism and Media, 2(4), 529–544.
DOI:10.3390/journalmedia2040032

Revista en Open Access

Aparece en bases de datos como DOAJ y ProQuest

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2022).
Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales
cabeceras españolas: *branded content* y publicidad nativa.
Revista Mediterránea de Comunicación, 13(1).
<https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.19798>

Aprobado y pendiente de publicación (01/01/2022).

EMERGING SOURCE CITATION INDEX (ESCI) - Journal Citation Indicator (JCI): 0.40

Año: 2020 Lugar que ocupa la revista en la categoría: COMMUNICATION 130 de 208

Cuartil: Q3

SCOPUS - Aceptada en SCOPUS en diciembre 2020. En 2021 será indexada y obtendrá decil por su índice de impacto, cuartil en el producto derivado SJR

FECYT - Desde 2016 en el ranking de evaluación de la calidad editorial y científica de las revistas científicas españolas. Renovado en 2019 y 2021 donde la revista se sitúa en el cuartil 1, posición 5ª en el ranking de visibilidad de impacto.

DIALNET MÉTRICAS – En Comunicación Q1 desde 2016 hasta 2020 (último año del que se dispone de datos)

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2021).
Los departamentos de *branded content* de los principales medios españoles: estructura
orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo.
Doxa Comunicación, 34.
<https://doi.org/10.31921/doxacom.n34a1280>

EMERGING SOURCE CITATION INDEX (ESCI) - Journal Citation Indicator (JCI): 0.22

Año: 2020 Lugar que ocupa la revista en la categoría: COMMUNICATION 154 de 208

Cuartil: Q3

SCOPUS - Aceptada en SCOPUS.

FECYT - Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. Sello de calidad desde 2014 en el ranking de evaluación de la calidad editorial y científica de las revistas científicas españolas.

DIALNET MÉTRICAS – En Comunicación Q1 desde 2019 hasta 2020 (último año del que se dispone de datos)

Esta tesis dispone de la aceptación de los coautores de las publicaciones que el doctorando presenta como tesis y su renuncia expresa a presentarlas como parte de otra tesis doctoral.

Agradecimientos

Mis primeras muestras de agradecimiento son para Rocío Blay, principal responsable de que iniciara este trabajo de investigación. Gracias por creer en poco más que intuiciones y trabajar en ellas de forma tan generosa, estructurando y poniendo orden en mi particular forma de funcionar, dirigiendo con firmeza pero siempre amable y elegante. Gracias por los ánimos y obligarme a seguir empujando, y sobre todo, gracias por acercarme al mundo académico y permitirme descubrir que hay otras formas de vivir y disfrutar la publicidad.

Agradecer también al Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I por su acogida y buen trato recibido desde el primer día. En especial a Javier Marzal y Andreu Casero porque a pesar de sus apretadas agendas, siempre encontraron un momento para compartir su experiencia y resolver dudas importantes, haciéndome sentir mucho más seguro y confiado en el trabajo que estaba llevando a cabo.

Gracias a Susana por sus muestras de confianza y cariño en esas sesiones donde intentamos leer el futuro a través de los posos del café. A Xelo por estar y compartir desde el principio, siempre dispuesta y generosa. A Lorena y a Eva por sentir las siempre tan próximas, aunque sea a base de encontronazos por el pasillo.

En general a todos los compañeros del departamento y del grupo ENCOM, grandes profesionales siempre dispuestos a facilitarme el alunizaje en este particular mundo que es el académico.

Y en especial a la Pallarés por tanta intensidad, siempre y en todo. Compañera de lujo habida cuenta de lo duro que fue el camino a ratos. Dispuesta desde el primer día a compartir su trabajo y su exquisito criterio en el noble arte de juntar palabras. Siempre folclórica, siempre Churrigueresca.

A Silvia, por abrir camino con su tesis y hacerlo todo un poco más fácil.

A Alicia, per cuidar de nosaltres amb la seva infinita paciència.

Gràcies a Matilde Obradors per acollir-me en aquesta gran casa que és la UPF, casa en el seu dia també del nostre estimat Aixalà.

Al amigo Inglés, Miriam Cacho y Guillermo Carreras-Candi por estar ahí cuando levanto el teléfono, compartiendo todo lo que saben sobre comunicación y marcas, que es muchísimo. Siempre tan apasionados y siempre un paso por delante. Y a Mariano Fernández, por ese par de sesiones magistrales que me ayudaron a hacer de algo tan complejo e inabarcable como el data, algo inteligible. A José Martínez Saez por otra sesión magistral, esta vez sobre taxonomía.

Por supuesto, gracias a todos los profesionales que formaron parte de la investigación y que después de estresar un poco más sus jornadas, me permitieron entrar en sus rutinas de trabajo y compartir con enorme generosidad todo su conocimiento. Su participación ha sido clave para la investigación y me ha emocionado ver cómo cada uno de ellos, respondían a mi solicitud de forma inmediata y totalmente desinteresada.

Especial mención a mis padres y abuelos, trabajando siempre tan duro para que yo lo tuviera tan fácil. Espero haber hecho un buen uso de vuestro esfuerzo.

Al meu germà que cuida dels meus i és un tiet *deluxe*. I al meu altre germà, per la trucada de cada matí i tants Kms de felicitat.

Als amics del poble, des de sempre i per sempre el poble. Y a los amigos que vinieron después y que tantos buenos momentos hemos compartido estos últimos años.

A Daniel Alonso, por tu energía y disposición a arrimar el hombro. Y al bueno de Luís, del que no me pude despedir, y que me debe un almuerzo. Espero que allí donde estés, tu compañía y conversación les haga tan felices como me hacían a mí.

A mi hijo Mateo, tan mío, lo que más. Y a mis Lidias, la que me alegra la vida cada mañana y al ser tan maravilloso que dio nombre a esta. Sempre amb mi, iaia.

Por último y más importante, gracias a María, el Sol que todo lo mueve y todo lo sostiene en ese pequeño universo que es mi familia. Contigo empezó todo. Te quiero.

Resumen

La transformación digital y el consecuente paso de los *mass media* a un ecosistema comunicativo fragmentado, donde un consumidor empoderado ha cambiado los hábitos de consumo de la información y el entretenimiento, ha desembocado en un escenario lleno de desafíos que repercuten tanto en los medios de comunicación como en la industria publicitaria. Las marcas son conscientes de que las fórmulas tradicionales basadas en la interrupción y repetición de mensajes publicitarios han perdido eficacia, por lo que han empezado a implementar nuevas estrategias basadas en la generación de contenido de valor para crear comunidades con las que iniciar conversaciones. Los medios de comunicación han visto como las marcas demandaban integrarse de una forma más orgánica, pasando a formar parte del contenido editorial a través de acciones de publicidad nativa. Esta nueva relación se ha revelado como una oportunidad de negocio para los medios que han acabado creando departamentos especializados en *branded content*.

La presente tesis por compendio de publicaciones tiene como objetivo conocer las principales características de los nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por parte de los medios españoles. Se busca además examinar cómo se estructuran, definir los perfiles que los componen y analizar las metodologías de trabajo, tanto internamente, como en relación con el resto de departamentos que integran el medio. Para dar respuesta a ello, se parte de una investigación de corte cualitativo que se fundamenta en la aproximación a la rutina profesional, primero con un caso de estudio y posteriormente a través de entrevistas en profundidad realizadas a la muestra de directores de departamentos de *branded content* de las principales cabeceras nacionales.

Los resultados obtenidos nos muestran que la demanda de publicidad nativa va en aumento y que las marcas empiezan a considerar a los medios de comunicación un valioso *partner* en sus estrategias de marketing y comunicación. Gracias a la inteligencia editorial y al *expertise* en la creación de audiencias y distribución de contenido a través de las principales plataformas tecnológicas, los medios ofrecen a las marcas una serie de productos y servicios de gran valor añadido. Los departamentos de *branded content*

que se componen mayoritariamente por periodistas, se han visto en la necesidad de formarse e incorporar perfiles provenientes de la industria publicitaria, dando como resultado equipos multidisciplinares con capacidad para desarrollar proyectos de gran envergadura. Los distintos profesionales entrevistados pronostican una consolidación del fenómeno, ya que están aumentado los proyectos con fines estratégicos que les lleva a cerrar colaboraciones a medio y largo plazo, consiguiendo fidelizar a los anunciantes en este nuevo proceso de construcción de marca a partir de la generación de contenido.

Palabras clave

Medios de comunicación, inteligencia editorial, departamentos de *branded content*, estrategias de marca, construcción de audiencias, publicidad nativa

Media branded content departments and native advertising in Spain.

Products, structures and processes.

Abstract

The digital transformation and the consequent shift from mass media to a fragmented communication ecosystem where empowered consumers have changed their information and entertainment consumption habits has led to a scenario full of challenges affecting both the media and the advertising industry. Brands are aware that traditional formulas based on interruption and on repeating advertising messages have lost effectiveness, so they have begun to implement new strategies based on generating valuable content to create communities they can involve in conversations. The media have seen how brands were demanding to be integrated in a more organic way, becoming part of editorial content through native advertising actions. This new relationship has shown itself to be a business opportunity for the media, which have ended up creating departments specialising in branded content.

The aim of this thesis is to learn about the main characteristics of the new products and services offered to brands by the Spanish media by examining a compendium of publications. A further objective is also to examine how they are structured, define their profiles, and analyse their working methodologies, both internally and in relation to the other departments making up each medium. To answer these questions, qualitative research has been based on looking at the professional routine, first with a case study and then through in-depth interviews with a sample of managers of branded content departments at the principal national newspapers.

The results obtained show that the demand for native advertising is increasing and that brands are beginning to consider the media as a valuable partner in their marketing and communication strategies. Thanks to their editorial intelligence and expertise in audience creation and content distribution through the main technological platforms, the media offer brands a series of products and services with great added value. Branded content de-

partments, which mainly consist of journalists, have found the need to train and incorporate profiles from the advertising industry, resulting in multidisciplinary teams with the capacity to develop large-scale projects. The different professionals interviewed forecast a consolidation of the phenomenon, as projects with strategic purposes are increasing, leading them to secure medium- and long-term collaborations that achieve advertiser loyalty in this new process of brand-building based on content generation.

Keywords

Media, editorial intelligence, branded content departments, brand strategies, audience building, native advertising

Índice General

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Capítulo 1. Introducción | 28 |
| 1.1. Justificación de la tesis doctoral | 29 |
| 1.2. Objetivos de la investigación y metodología | 34 |
| 1.3. Estructura de la tesis doctoral | 46 |
| 1.4. Contextualización de la tesis doctoral | 54 |
| | |
| Capítulo 2. La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround | 72 |
| 1. Introducción | 76 |
| 2. El ecosistema digital | 78 |
| 3. Nuevos enfoques para la creatividad publicitaria: el caso de PlayGround como generadora de contenido y de publicidad nativa | 81 |
| 3.1. Productos creativos que funcionan | 83 |
| 3.2. El proceso de creación | 88 |
| 3.3. La estructura del departamento creativo, perfiles y competencias | 97 |
| 4. Conclusiones | 102 |
| | |
| Capítulo 3. Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos al público <i>millennial</i>. El caso del <i>videonews</i> de PlayGround | 104 |
| 1. Aproximación documental | 108 |
| 2. Presentación del caso de estudio | 111 |
| 3. Objetivos y metodología | 114 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. Resultados | 116 |
| 4.1. Rasgos del formato <i>videonews</i> y adecuación al canal y al consumo del contenido informativo en las redes | 116 |
| 4.2. Procesos analíticos y de monitorización para el desarrollo del producto informativo | 121 |
| 5. Discusiones y conclusiones | 123 |
| | |
| Capítulo 4. Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: <i>branded content</i> y publicidad nativa | 126 |
| | |
| 1. Introducción | 132 |
| 1.1. Cambio de modelo publicitario | 133 |
| 1.2. Cambio de modelo en los medios de comunicación | 134 |
| 1.3. El <i>branded content</i> , la publicidad nativa y las oportunidades para las marcas y los medios de comunicación | 136 |
| 2. Metodología | 137 |
| 3. Resultados | 143 |
| 3.1. Los nuevos departamentos de <i>branded content</i> en los medios españoles | 143 |
| 3.2. Nuevos productos ofertados a las marcas | 145 |
| 3.2.1. Publicidad nativa | 145 |
| 3.2.2. <i>Branded content</i> | 147 |
| 3.2.3. Otros productos | 149 |
| 3.3. Servicios ofertados a las marcas | 150 |
| 3.3.1. Consultoría y estrategia | 151 |
| 3.3.2. Creatividad y producción | 152 |
| 3.3.3. Distribución y análisis | 154 |
| 3.4. Proyectos desarrollados con las marcas | 158 |
| 3.4.1. <i>One-shots</i> para un enfoque táctico | 158 |
| 3.4.2. <i>Always on</i> para un enfoque estratégico | 159 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. Discusión y conclusiones | 160 |
| 4.1. Fenómeno emergente | 160 |
| 4.2. Nuevos productos editoriales y uso terminológico | 160 |
| 4.3. <i>Expertise</i> en la creación de contenidos al servicio de las marcas | 162 |
| 4.4. Profesionalización, estructura y servicios de agencia | 163 |
| 4.5. El valor añadido del producto creado en los medios | 163 |
| 4.6. Conocimiento del producto, mejora de los procesos y madurez del sector | 164 |
| | |
| Capítulo 5. Native Advertising—The Formats and Types of Content Most Demanded by Brands in the Spanish Media | 166 |
| | |
| 1. Introduction | 169 |
| 2. Materials and Methods | 172 |
| 3. Results | 179 |
| 3.1. Most In-Demand Formats for Native Advertising | 180 |
| 3.2. Video and Social Media | 182 |
| 3.3. Types of Content Most Commonly Used in Native Advertising | 185 |
| 4. Discussion | 192 |
| 5. Conclusions | 194 |
| | |
| Capítulo 6. <i>Big data</i> e inteligencia editorial en el <i>branded content</i> y en los nuevos modelos de negocio de los medios | 198 |
| | |
| 1. Aproximación documental | 202 |
| 2. Objetivos y metodología | 205 |
| 3. Resultados | 211 |
| 3.1. FASE I. Analítica , SEO y Social Media en la fase estratégica de la propuesta creativa | 212 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.1. Análisis de audiencias y búsqueda de <i>insights</i> | 212 |
| 3.1.2. Estrategias de <i>search</i> | 213 |
| 3.1.3. Estrategias en la distribución del contenido | 214 |
| 3.1.4. Definición de Objetivos | 216 |
| 3.2. FASE II. Ejecución y monitorización del contenido para su optimización | 218 |
| 3.3. FASE III. Medición del retorno y aprendizajes | 220 |
| 3.3.1. Extracción de aprendizajes a partir del <i>data</i> | 221 |
| 3.3.2. Desarrollo de métricas propias | 222 |
| 3.4. Los nuevos modelos de negocio derivados del <i>data</i> | 224 |
| 4. Discusión y conclusiones | 226 |
| | |
| Capítulo 7. Los departamentos de <i>branded content</i> de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo | 232 |
| | |
| 1. Introducción | 236 |
| 1.1. Cambio del modelo de negocio de los medios de comunicación | 237 |
| 1.2. Cambio del modelo publicitario | 239 |
| 1.3. Los departamentos de <i>branded content</i> | 240 |
| 2. Metodología | 243 |
| 3. Resultados | 249 |
| 3.1. Retrato de los departamentos de <i>branded content</i> de los medios españoles | 249 |
| 3.2. Perfiles habituales en estos departamentos | 251 |
| 3.2.1. Comercial y gestión de cuentas | 251 |
| 3.2.2. Creación de contenido | 252 |
| 3.3. Colaboración con otros perfiles y departamentos | 254 |
| 3.4. Colaboradores externos | 256 |
| 3.5. Separación de las unidades de negocio y la editorial | 258 |
| 3.6. Competencias profesionales y captación de talento | 261 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. Discusión | 264 |
| 5. Conclusiones | 267 |
| Capítulo 8. Conclusiones y futuras líneas de investigación | 268 |
| 8.1. Conclusiones y discusión | 269 |
| 8.1.1. Creación de los departamentos de <i>branded content</i> y la nueva relación entre medios y marcas | 269 |
| 8.1.2. La importancia de la publicidad nativa dentro de los nuevos productos y servicios ofertados a las marcas | 271 |
| 8.1.3. Estrategias de larga duración como modelo ideal para implementar acciones de <i>branded content</i> | 272 |
| 8.1.4. Servicios de agencia y creación de contenido para los propios canales de la marca | 274 |
| 8.1.5. Inteligencia editorial como valor diferencial. <i>Expertise</i> y transformación tecnológica de los medios | 275 |
| 8.1.6. Equipos multidisciplinares con predominio de perfiles vinculados al periodismo | 278 |
| 8.1.7. Multimedialidad e interactividad como elementos clave en el diseño de los contenidos editoriales para las marcas | 279 |
| 8.1.8. Vídeo y nuevas narrativas centradas en el <i>infotainment</i> para conectar con las audiencias más jóvenes | 280 |
| 8.1.9. La complejidad del ecosistema digital en la distribución del contenido y la necesidad de entender a las plataformas tecnológicas | 281 |
| 8.1.10. Aparecen nuevas vías de monetización a partir del análisis de datos | 282 |
| 8.1.11. Los departamentos de <i>branded content</i> proporcionan a las marcas un producto y unos servicios de gran valor añadido, pero deben hacer frente a distintos desafíos. | 283 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.2. Limitaciones de la tesis doctoral | 286 |
| 8.3. Líneas de investigación futuras | 288 |
| 8.3.1. Definir un modelo metodológico sólido para medir la eficacia | 288 |
| 8.3.2. Estrategias con fines reputacionales y posibles conflictos deontológicos | 289 |
| 8.3.3. Observación de la evolución de los formatos y las narrativas de los contenidos | 289 |
| 8.3.4. Consolidación de estructuras y definición de perfiles | 290 |
| | |
| Capítulo 9. Referencias bibliográficas | 292 |
| | |
| Anexos | 310 |
| | |
| Permisos coautores | 330 |

Índice de figuras

Capítulo 1. Introducción

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Miniatura capítulo 2 - Dykinson 2018 | 47 |
| Figura 2. Miniatura capítulo 3 - EPI 2017 | 48 |
| Figura 3. Miniatura capítulo 4 - Mediterránea de Comunicación 2022 | 49 |
| Figura 4. Miniatura capítulo 5 - Journalism and Media 2021 | 50 |
| Figura 5. Miniatura capítulo 6 - EPI 2021 | 51 |
| Figura 6. Miniatura capítulo 7 - Doxa 2021 | 52 |
| Figura 7. Esquema gráfico definición de publicidad nativa según Sharetrough | 68 |

Capítulo 2. La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Friskies (2014). Dear Kitten [video]. BuzzFeed | 77 |
| Figura 2. Purina (2015). Puppyhood [video]. BuzzFeed | 78 |
| Figura 3. Adaptado de “Contenidos de marca”, por De la Rosa, F. (2013) | 85 |
| Figura 4. San Miguel (2015). Diccionario malagueño [video]. PlayGround | 93 |
| Imagen 5. San Miguel (2015). Rincones #LOL de Bilbao [video]. PlayGround | 93 |

Capítulo 3. Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos al público *millennial*. El caso del *videonews* de PlayGround

| | |
|--------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Home de PlayGround | 110 |
| Figura 2. Página de PlayGround en Facebook | 110 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 3. Evolución de visionados de los <i>videonews</i> de PlayGround en Facebook | 111 |
| Figura 4. Ranking de los top-25 editores de vídeo españoles en Facebook | 113 |
| Figura 5. Frame extraído de una pieza del <i>videonews</i> de PlayGround | 119 |
| Figura 6. Frame extraído de una pieza del <i>videonews</i> de PlayGround | 119 |
| Figura 7. Frame extraído de una pieza del <i>videonews</i> de PlayGround | 120 |

Capítulo 4. Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: *branded content* y publicidad nativa

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Ranking News ComScore Top 30 News Junio 2019 | 139 |
| Figura 2. Muestra de directivos y grupos/medios de comunicación | 141 |
| Figura 3. <i>Microsite</i> con experiencia inmersiva de Condé Nast Creative Studio para Loewe | 153 |
| Figura 4. Publicidad nativa de PlayGround Magazine para Nescafé en Facebook | 155 |
| Figura 5. Publicidad nativa de PlayGround Magazine para Xiaomi en Facebook | 155 |

Capítulo 5. Native Advertising—The Formats and Types of Content Most Demanded by Brands in the Spanish Media

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Ranking News ComScore Top 30 News, June 2019. Reference to establish the study population | 174 |
| Figura 2. Sample of managers and groups/media interviewed | 175 |
| Figura 3. Native advertising action via the webdocs format for Movistar’s documentary series | 181 |
| Figura 4. Native advertising action by Yorokobu magazine through its stories for KIA Spain: playwright Robert Wilson’s reflections on inspiration and movement. | 185 |
| Figura 5. A social media action by Playground Magazine for Cruzcampo. | 188 |

**Capítulo 6. *Big data* e inteligencia editorial en el *branded content*
y en los nuevos modelos de negocio de los medios**

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Ranking News ComScore Top 30 News Junio 2019. Fuente de referencia para establecer el universo de estudio | 206 |
| Figura 2. Muestra de directivos y grupos/medios de comunicación entrevistados | 208 |
| Figura 3. Acción de <i>branded content</i> de El Confidencial y Vanitatis para Tous | 217 |
| Figura 4. Captura del cuadro de mando de Chartbeat | 220 |
| Figura 5. Síntesis del proceso de desarrollo del <i>branded content</i> | 224 |

Capítulo 7. Los departamentos de *branded content* de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Ranking News ComScore Top 30 News Junio 2019. Fuente de referencia para establecer el universo de estudio | 244 |
| Figura 2. Muestra de directivos y grupos/medios de comunicación entrevistados | 246 |
| Figura 3. Organigrama tipo del departamento de <i>branded content</i> de los principales medios españoles | 258 |

Índice de tablas

Capítulo 2. La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Diferencias entre la publicidad tradicional y el <i>branded content</i> | 87 |
| Tabla 2. Diferencias en los procesos creativos entre agencias de publicidad y el departamento de <i>branded content</i> de PlayGround Studio | 102 |

Capítulo 3. Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos al público millennial. El caso del videonews de PlayGround

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Análisis de contenido del <i>videonews</i> | 122 |
|-----------------------------------------------------|-----|

Capítulo 4. Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: *branded content* y publicidad nativa

| | |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Catalogación de servicios ofertados a las marcas | 157 |
|-----------------------------------------------------------|-----|

Capítulo 5. Native Advertising—The Formats and Types of Content Most Demanded by Brands in the Spanish Media

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Propuesta de catalogación de formatos y tipología de contenidos más demandados por las marcas | 189 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

Capítulo 7. Los departamentos de *branded content* de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Competencias profesionales buscadas por la dirección de los departamentos de <i>branded content</i> de los principales medios españoles | 263 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

Índice de anexos

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Cuestionario a profesionales del departamento de <i>branded content</i> de PlayGround Studio | 312 |
| Anexo 2. Cuestionario a profesionales sobre el formato <i>videonews</i> de PlayGround Studio | 313 |
| Anexo 3. Cuestionario a responsables de los departamentos de <i>branded content</i> | 315 |
| Anexo 4. Plantilla de análisis para observación | 318 |

Capítulo 1

Introducción

1. Justificación de la tesis doctoral

Uno de los momentos más importantes que he vivido como creativo publicitario fue el encargo que recibí junto a mi compañero y amigo Javier Inglés para formar un departamento de creación de contenido para marcas en el medio nativo PlayGround. El proyecto nacía gracias a la implicación de la marca de cerveza San Miguel que había confiado al medio de comunicación su estrategia de contenidos para RRSS. Justo en esa época había estado trabajando en la campaña publicitaria de verano de Estrella Damm, un proyecto con una fuerte inversión en producción y medios. Era 2015, y en poco más de un año tuve la oportunidad de trabajar para dos marcas en la misma categoría y con dos estrategias totalmente distintas.

De esta forma pasaba de trabajar para una agencia creativa a un medio de comunicación; de crear el tradicional spot publicitario a la generación de contenido; de un gran presupuesto para producir un sola pieza de gran calidad cinematográfica a un presupuesto mediano para elaborar casi un centenar de piezas con un estándar de calidad mucho más amateur; de la búsqueda de un impacto publicitario de grandes dimensiones a la construcción de una audiencia a partir de pequeñas piezas de contenido que eran servidas de forma periódica. En definitiva, ese año fui testigo de lo que estaba siendo una de las transiciones más importantes que se recuerda en el sector de la publicidad y que conocemos como el paso del Push al Pull.

De la experiencia como observador participante, nace la necesidad de entender con mayor profundidad la auténtica dimensión de una tendencia emergente y que implica un nuevo paradigma. Los medios han empezado a ofertar una serie de productos y servicios más propios de una agencia de publicidad que de un medio de comunicación, lo que ha dado lugar a una relación íntima con las marcas que puede ir en detrimento de las agencias de publicidad.

En este nuevo escenario que inevitablemente repercutirá en la industria publicitaria y sus profesionales, surgen una serie de preguntas como:

PI1. ¿Cuáles son las características del producto editorial ofrecido por los medios y su valor añadido en relación al producto creado en las agencias?

PI2. ¿La inteligencia editorial propia de los medios, así como la gran gestión de datos por parte de estos, es una ventaja competitiva clave para atraer a las marcas?

PI3. ¿Hasta qué punto el conocimiento de las nuevas plataformas tecnológicas, así como de los formatos y las nuevas narrativas vinculadas a las redes sociales, son un elemento diferenciador clave para el desarrollo de proyectos con las marcas?

PI4. ¿Cómo se están configurando los departamentos de *branded content* y qué rol juegan dentro del medio?

PI5. ¿Qué tipo de relación está surgiendo entre los medios de comunicación y las marcas? ¿Qué tipo de encargos están recibiendo y cómo hacen frente a los proyectos? ¿De qué forma intervienen los anunciantes en los procesos de creación de contenido?

PI6. ¿Qué variedad de perfiles profesionales se requiere para dar respuesta y cuál es la metodología de trabajo? ¿Hasta qué punto intervienen perfiles vinculados a sectores publicitarios?

PI7. ¿Cuáles son las aptitudes profesionales mejor valoradas por los responsables de los departamentos de *branded content* en la captación de talento para sus equipos de trabajo?

PI8. ¿Cuál puede ser la evolución de este nuevo escenario y hasta qué punto estamos hablando de un fenómeno disruptivo que va a transformar tanto la realidad de los medios de comunicación como de la industria publicitaria?

En relación a la literatura previa, ya hay cierta investigación sobre este fenómeno y conforme pasa el tiempo se multiplican las investigaciones sobre el *branded content*, donde destacaremos la tesis doctoral de Javier Regueira (2012) y los trabajos de autores como Pulizzi (2009, 2013, 2015) o Aguilera y Baños (2016), así como distintos informes y trabajos de catalogación de asociaciones profesionales como la IAB o la BCMA. Que la revista Mediterránea de Comunicación dedique el monográfico *Branded content: nuevas formas de comunicación de marca* a reflexionar sobre el fenómeno, es otra muestra de que la temática resulta de interés para la comunidad científica.

En el ámbito de la *publicidad nativa* y los departamentos de *branded content* de los medios de comunicación, al tratarse de un fenómeno emergente, hace que la bibliografía sea algo más reducida. En el estudio de dicho fenómeno en el ámbito internacional debemos señalar los trabajos de investigación de autores como Wojdyski y Golan (2016); Ferrer (2016); Sirrah (2019) o Apostol (2020), aunque varios de estos trabajos al provenir del ámbito periodístico suelen centrarse en aspectos deontológicos, ya que se trata de una práctica que levanta grandes suspicacias por parte de la profesión periodística.

Una vez más cabe destacar el aporte de trabajos que provienen del ámbito profesional como *The ultimate native ads guide de Native Advertising Institute* (2020) o el *Native Advertising Playbook 2.0 de la IAB* (2019) y que están más enfocados a intentar aportar algo de claridad desde una perspectiva taxonómica.

En el ámbito nacional, recientemente están apareciendo interesantes trabajos de investigación como los de Miotto y Payne (2019) que hacen una aproximación al fenómeno de la publicidad nativa y los departamentos de *branded content* a partir del estudio de caso de T-Brand studio. Otros como los de Carvajal y Barinagarrementeria (2019) o Jaramillo (2021) se enfocan especialmente en el mercado español. Se reconoce la calidad de dichos trabajos que han sido de gran utilidad para la presente tesis doctoral aunque, consideramos que el fenómeno que es objeto de estudio requiere de un trabajo de investigación más ambicioso, tanto en el diseño del universo como en la profundidad del análisis y la exposición de resultados.

Por lo tanto, se considera que se trata de un área cuyo objeto de estudio aún es incipiente, de ahí la pertinencia de plantear una tesis doctoral que pueda abarcar diferentes áreas de conocimiento, más si tenemos en cuenta a los propios profesionales entrevistados que 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.

En ese sentido la presente tesis doctoral busca generar un conocimiento con posibilidades de transferencia al ámbito profesional a partir de las siguientes aportaciones:

— Una descripción de los principales productos y sus características, así como una lista de una amplia oferta de servicios ofrecidos por los medios de comunicación a las marcas, clasificados según áreas de *expertise*.

— Un planteamiento sobre el uso adecuado de la terminología propia del fenómeno analizado.

— Una relación de los elementos claves que confieren un valor añadido a los proyectos desarrollados en los departamentos de *branded content*.

— Una catalogación de los formatos y tipologías de contenido más utilizados por los medios de comunicación en la creación de contenidos para marcas.

— Descripción de los rasgos y particularidades de los formatos con mayor nivel de aceptación por parte de la audiencia.

— Una propuesta de estructura estándar del departamento de *branded content* a través del diseño de un organigrama con las distintas áreas y los perfiles que las integran.

— Una lista de las competencias profesionales demandadas a los perfiles por los responsables de los departamentos de *branded content*.

— Una representación de la metodología de trabajo en el proceso de creación de la publicidad nativa a partir de la participación de los departamentos y perfiles tecnológicos.

2. Objetivos y metodología

Cuadro resumen objetivos, metodología y publicaciones

| Objetivo I | Objetivo II | Objetivo III |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Estudiar las características y particularidades del producto creativo generado en los departamentos de <i>branded content</i> de los medios de comunicación para su posterior catalogación.</p> | <p>Análisis de la innovación tecnológica y la inteligencia editorial en los procesos de creación de contenidos y gestión de audiencias.</p> | <p>Definir los distintos perfiles que componen los departamentos de <i>branded content</i> de los medios digitales, cómo están estructurados y cuál es su metodología de trabajo.</p> |

FASE I. Aproximación al Objeto de estudio / Metodología análisis de caso

Aproximación a los tres objetivos de manera transversal con un único caso de estudio

PlayGround

Capítulo 2 - Dykinson 2018



Capítulo 3 - EPI 2017





Capítulo 4 - Mediterránea 2022
Objetivos Específicos

1. Definir, catalogar y describir los productos y servicios generados. 2. Generar reflexión terminológica de los productos editoriales; *branded content* y publicidad nativa. 3. Detectar nuevas estrategias de las marcas en colaboración con los medios de comunicación.



Contraste metodológico:

Análisis contenido website de la muestra

Capítulo 5 - Journalism&Media 2021
Objetivos Específicos

1. Catalogar los distintos formatos y tipologías de contenidos utilizados por los medios para crear los contenidos pagados por las marcas. 2. Establecer cuáles son las principales características de los más demandados por parte de las marcas. 3. Analizar la importancia de los formatos audiovisuales y las nuevas narrativas de las RRSS para conectar con audiencias jóvenes.



Contraste metodológico:
Panel de expertos

Capítulo 6 - EPI 2021
Objetivos Específicos

1. Describir la metodología desarrollada 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.



Capítulo 7 - DOXA 2021
Objetivos Específicos

1. Describir la estructura y los principales rasgos de los departamentos de *branded content* de los medios españoles proponiendo un organigrama tipo. 2. Definir cuáles son los perfiles profesionales y las competencias más demandadas en la captación de talento de estos departamentos. 3. Determinar qué otros departamentos y perfiles del medio se incorporan al proceso de creación de los contenidos de marca. 4. Analizar los procesos de trabajo y coordinación con otros departamentos, especialmente en lo que se refiere a la parte editorial.



La presente tesis doctoral es una investigación realizada por compendio de publicaciones donde cada una de las aportaciones deben estar bien articuladas y configurar un trabajo con una clara unidad temática. En este caso, cada trabajo de investigación publicado cuenta con su propio apartado de metodología sin embargo, se ha considerado necesario con el fin de mostrar la coherencia global, incluir un apartado que resume metodológicamente el compendio llevado a cabo.

En esta investigación de corte cualitativo (Soler, 2011, p. 191) se deben diferenciar dos fases de desarrollo, la primera, que hemos denominado fase I es una aproximación general a los tres objetivos principales de investigación:

1. Estudiar las características y particularidades del producto creativo generado en los departamentos de *branded content* de los medios de comunicación para su posterior catalogación.
2. Análisis de la innovación tecnológica y la inteligencia editorial en los procesos de creación de contenidos y gestión de audiencias.
3. Definir los distintos perfiles que componen los departamentos de *branded content* de los medios digitales, cómo están estructurados y cuál es su metodología de trabajo.

Para dicha aproximación al objeto de estudio se consideró que la herramienta de investigación debía ser el análisis de caso (Wimmer y Dominick, 1996), concretamente se seleccionó el medio de comunicación dirigido al público *millennial* PlayGround que comenzaba a ser paradigmático por sus resultados. Lo que comenzó siendo una revista digital de música y tendencias, después de un replanteamiento estratégico, hizo su transición a un medio más transversal e influyente en el mundo hispanohablante.

En poco más de un año, los seguidores en Facebook que rondaban el millón de usuarios; pasaron a ser de más de 14 millones (según datos facilitados por el propio medio). Este incremento, estaba estrechamente vinculado a la estrategia editorial,

en la que PlayGround apostó por la producción de artículos en vídeo y el uso de Facebook como plataforma principal de difusión. Después de un año publicando *videonews*, un formato propio muy característico, consiguió acumular 1.000 millones de visionados mensuales (datos facilitados por el medio en mayo de 2017). Este crecimiento estaba motivado por la confluencia de tres factores:

- La prioridad de Facebook por el vídeo nativo al que favoreció con sus algoritmos dándole un mayor ratio de visibilidad de forma orgánica.
- El crecimiento exponencial del consumo de contenido y conexión a las redes sociales a través de los dispositivos móviles.
- El diseño por parte de PlayGround de un formato totalmente nativo que se integró en la plataforma haciendo que se consumiera de una forma natural y masiva.

Si tenemos en cuenta que, a partir del éxito cosechado con sus nuevas estrategias editoriales, importantes marcas de este país cerraron acuerdos de colaboración para la generación de contenido a través del nuevo departamento de *branded content*, se revelaba como un caso digno de estudio para generar un conocimiento de un fenómeno incipiente. Tanto su estructura funcional como los perfiles profesionales que tenían y sus procesos resultaban de interés por la innovación que incorporaban.

Esta fase I de aproximación dio como resultado las dos primeras publicaciones donde a través de unas variables de análisis (Colle, 2011, p. 5) se obtuvieron unos resultados que después fueron contrastados con un panel de expertos (Lafuente-Ibáñez y Marín-Egoscozábal, 2008, p. 16) del propio medio. Para estas entrevistas realizadas *in situ* en el propio medio se llevó un guión estructurado (Vilches, 2011, pp. 216-219) que sirviera de guía para el doctorando y que formulaba preguntas abiertas además de la propia observación en el lugar objeto de estudio.

Las entrevistas se han planteado con un enfoque horizontal, pues se han considerado todas las entrevistas a la vez como un único corpus susceptible de un análisis indiferenciado, donde el interés reside en el conjunto de respuestas a cada una de las preguntas (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 109), aunque en la exposición de resultados se presentarán algunos verbatim por su capacidad de ilustrar ideas relevantes.

Una vez obtenidas las primeras conclusiones, se fue consciente de que el fenómeno observado se estaba produciendo en distinto grado y nivel de alcance en los medios de comunicación escritos. En ese momento es cuando se considera que un único caso de estudio es insuficiente para poder entender con profundidad todo el cambio de paradigma que se estaba produciendo y su repercusión en los medios de comunicación y concretamente, en la generación de contenidos para las marcas.

Para obtener ese conocimiento holístico necesario en la investigación cualitativa (Soler, 2011, p. 191) era necesaria la obtención de conclusiones basadas en las opiniones de expertos (Lafuente y Marín, 2008, p. 16) pero esta vez de una muestra más amplia y representativa del fenómeno. En estas circunstancias es cuando se inicia la fase II de la tesis, donde a través de una panel de expertos conocedores del fenómeno y a partir de entrevistas en profundidad, se amplía la mirada. Para ello, ha sido fundamental la aproximación a la rutina profesional de aquellos que dirigen los departamentos objeto de estudio, a través de entrevistas 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.

Figura 1. Ranking News ComScore Top 30 News Junio 2019

| 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 ElEspañol Sites | 15,133 | 2,430 | 13,592 | 44.8 | 10.9 | 44.4 |
| 9 OKDIARIO.COM | 10,775 | 1,151 | 9,936 | 31.9 | 5.2 | 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 | 7.2 |
| 13 ElEconomista | 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 | 6.8 | 27.1 |
| 15 La Voz De Galicia | 7,940 | 909 | 7,217 | 23.5 | 4.1 | 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 | 4.5 | 21.4 |
| 18 Periodista Digital Sites | 7,298 | 373 | 6,982 | 21.6 | 1.7 | 22.8 |
| 19 Agencia Europa Press | 6,706 | 1,291 | 5,714 | 19.9 | 5.8 | 18.6 |
| 20 Peimorex Corp. | 6,372 | 1,557 | 5,184 | 18.9 | 7.0 | 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 | 3.3 | 18.5 |
| 23 ESdiario Sites | 5,539 | 142 | 5,397 | 16.4 | 0.6 | 17.6 |
| 24 AccuWeather Sites | 5,370 | 230 | 5,165 | 15.9 | 1.0 | 16.9 |
| 25 Uday (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 | 1.9 | 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 | 2.7 | 12.4 |
| 29 Elnacional.cat Sites | 4,121 | 374 | 3,798 | 12.2 | 1.7 | 12.4 |
| 30 BBC Sites | 4,035 | 895 | 3,313 | 11.9 | 4.0 | 10.8 |

Fuente de referencia para establecer el universo de estudio

Con este ranking, se establece la necesidad de entrevistar a expertos de cuatro tipologías de medios, para obtener el conocimiento de distintos modelos de negocio, ya que cada uno de ellos, tiene una experiencia y desarrollo tecnológico distinto.

— **Categoría News/Information.** Selección de los grupos de comunicación con las principales cabeceras de medios tradicionales.

- **Categoría News/Information.** 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.

Esta categorización de los medios ha dado como resultado la muestra de conveniencia (Gaitán y Piñuel, 1998: 90). Los medios de comunicación representados se encuentran entre los primeros puestos del ranking ComScore 2019. Los entrevistados han sido 16 directivos de 15 grupos o medios de comunicación. Todos ellos, sujetos informados que poseen un conocimiento profundo acerca del referente investigado (Gaitán y Piñuel, 1998: 90).

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

News/Información Grupos de comunicación



Fedra Valderrey Aldonza
Product Manager de Branded Content



Alejandro Teodoro
Director de Brandslab



Atala Martín
Responsable de Branded Content



Leyre Rodríguez
Especialista en Branded Content



Marta Gesto
Directora de Content Factory



Silvia González y Aurora Yáñez
Responsables del departamento de contenidos y Branded Content

News/Información Nativos Digitales



Julián Povedano
Responsable de Branded Content



Alberto Guzmán Luna
Director de CBrand - Agencia de contenidos

Contenidos Nicho

CONDÉ NAST

Jorge Madrid

Director de la agencia creativa CNX

H E A R S T

Ana Multigner

Digital Content Director

iHOLA!

Gema Jiménez Peral

Directora de Branded Content

webedia.

Alex Ferrero

Director de Branded Content

Medios Millennial con RRSS como principal canal

JOT DOWN
contemporary culture mag

Ángel Fernández

Director

PlayGround

Davit Miró

Chief Revenue Officer

YOROKOBU

Marcus Hurst

Responsable de Branded Content

Las 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 solo 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 p. 216-219) en base a los objetivos planteados por la investigación.

Las cuestiones planteadas en la entrevista en profundidad se han articulado en cuatro bloques temáticos, donde en base a unos objetivos ya específicos en función de la parte del fenómeno observado, 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, los procesos de trabajo y el producto elaborado, para finalizar con los pronósticos de futuro a modo de prospección. El hecho de desarrollar la entrevista en el propio medio, en el entorno laboral donde se desarrolla 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 p. 216-219), lo que ha permitido indagar tanto en lo que han contado como en lo que hacen. Los resultados se han analizado planteando de nuevo 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 y Piñuel, 1998 p. 109) y tan solo, 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 algunos verbatim por su capacidad de ilustrar ideas.

Esta fase II aporta al compendio cuatro artículos de investigación, que con objetivos específicos en cada uno de ellos, se obtiene un conocimiento más profundo del fenómeno estudiado. Se debe añadir que en ocasiones puntuales, dos de los tra-

bajos realizados tienen un contraste metodológico para verificar, perfilar y profundizar en la información obtenida a través de las entrevistas. Concretamente en el trabajo sobre los productos y servicios se ha realizado además, un análisis de contenido de las sedes webs de la muestra, donde las unidades de análisis observadas y registradas a través de una plantilla han sido dos:

— **La definición de la propia unidad de negocio.**

— **La presentación y definición de los productos y servicios que ofrecen.**

También el artículo sobre formatos y tipologías de contenido ha requerido de un nuevo panel de expertos en la parte creativa y de producción para perfilar con más detalle la catalogación realizada.

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 los tres requisitos fundamentales (Álvarez-Gayou 2003, p. 32-33):

- a. Validez (Taylor y Bogdan, 1984), por estar enfocado a conseguir la información capaz de explicar esa realidad.
- b. Confiabilidad, por la suma de las distintas perspectivas sobre un mismo tema.
- c. Muestra, que cumple el criterio de representatividad cualitativa, la representatividad de esta muestra no viene definida por el tamaño ni la representatividad estadística (Wimmer y Dominick, 1996, p. 67).

Finalmente, en cada trabajo publicado 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, identificamos las claves que deberán trabajar a futuro, donde la viabilidad económica y las fuentes de financiación son fundamentales.

2. Estructura de la tesis doctoral

El presente trabajo de investigación es una tesis por compendio de publicaciones, una modalidad de presentación de la tesis doctoral basada en una serie de artículos y/o capítulos de libro que han sido publicados o aceptados con posterioridad al inicio del proyecto de la tesis. Según la normativa de los estudios de doctorado regulados por el RD 99/201 en la Universitat Jaume I, deberá tener un mínimo de cuatro aportaciones aceptadas o publicadas. Pueden ser artículos publicados en revistas indexadas de reconocido prestigio o capítulos de libro, con al menos dos de ellas en revistas indexadas al Journal Citation Report (JCR) de Web of Science, en Scopus o en el primer cuartil del índice SPI 2014 de la disciplina de Comunicación tanto en relación a editoriales españolas como internacionales, en el caso de los capítulos de libro. Las aportaciones deben estar claramente relacionadas y articularse de forma coherente, dando como resultado un trabajo de investigación con una clara unidad temática.

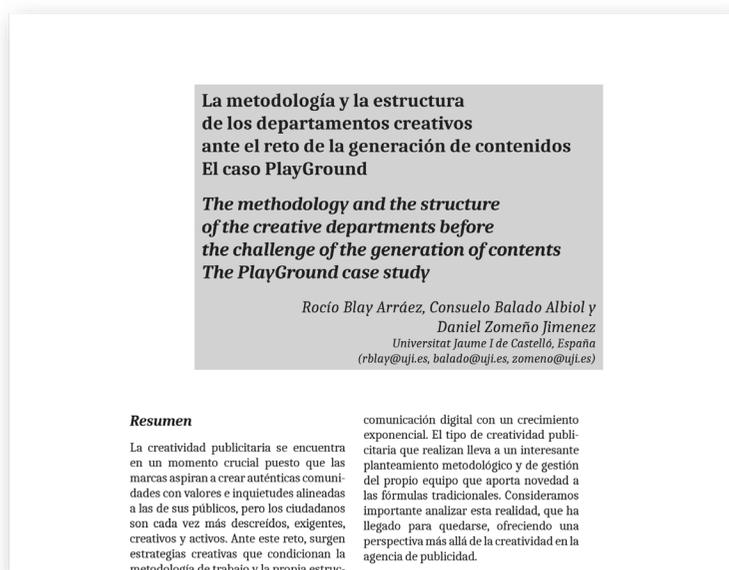
En nuestro caso, para dar respuesta a los objetivos marcados se ha requerido de un capítulo de libro y cinco artículos que quedan recogidos en el intervalo de capítulos que comprende del segundo al séptimo. Los capítulos funcionan de forma independiente ya que cada uno de ellos consta de un marco documental, unos objetivos y una metodología propia que da lugar a unos datos que se exponen en la parte de resultados y conclusión.

En el capítulo de libro y el artículo de revista que corresponden al segundo y tercer capítulo, partimos del estudio de caso de Playground Magazine, considerado uno de los medios digitales de referencia de la audiencia *millennial* y que fue el origen de esta investigación.

Con el capítulo dos nos aproximamos al fenómeno analizado, ya que su análisis transversal nos permite tener una visión global de los distintos ítems que van a ser estudiados posteriormente con una muestra más ambiciosa y con mayor profundidad y detalle. Desde el análisis de las características del nuevo producto publicitario a las nuevas estructuras nacidas en los medios de comunicación y sus metodo-

logías de trabajo, este capítulo nos permite introducir una serie de hallazgos que en contraposición a la industria publicitaria se perciben como altamente innovadores y que se convertirán en los pilares fundamentales del trabajo de investigación.

Figura 1. Miniatura capítulo 2 - Dykinson 2018



En el capítulo tres ponemos el foco en los aspectos relacionados con la revolución digital vivida en los medios de comunicación, centrándose en los canales de distribución y la fuerte dependencia a las nuevas plataformas tecnológicas. A partir del análisis formal de un caso de éxito como fue la creación de las *videonews* por parte de PlayGround Magazine, y que lo convirtió en un referente sobre los nuevos hábitos de consumo de información por parte de las audiencias más jóvenes, se pretende extraer un conocimiento que por su gran representatividad nos ayude a obtener una serie de conclusiones extrapolables al resto de los medios de comunicación. Si partimos de la base que todos ellos luchan cada día por captar la atención en un ecosistema profundamente fragmentado y saturado por una oferta de contenidos que crece de forma exponencial, es importante que entiendan los nuevos hábitos de consumo que evolucionan estrechamente ligados a las innova-

ciones tecnológicas y que adapten sus estrategias de contenido a la regulación de los canales y a sus algoritmos.

Figura 2. Miniatura capítulo 3 - EPI 2017



Los dos siguientes capítulos abordan el objetivo I y se centran en analizar las características de los productos ofertados a las marcas y los servicios que se derivan de ellos. En este caso ya partimos de la muestra ampliada, lo que nos permite llegar a conclusiones de mayor envergadura y desde una posición más sólida. Mientras el capítulo cuarto incide en la importancia de observar la nueva relación entre marcas y medios, canalizada a través de estrategias que en muchos casos resultan bastante complejas, en el quinto se lleva a cabo un análisis mucho más detallado sobre la variedad de formatos y tipologías de contenido que se suelen trabajar de forma recurrente, debido a su mayor demanda por parte de las marcas.

En el capítulo cuatro desglosamos la gran variedad de productos y servicios que nos permiten entender la auténtica dimensión del fenómeno. Se hace un ejercicio que pretende aportar cierta claridad en cuanto al correcto uso de la terminología

relacionada con los productos comercializados por los medios de comunicación y que en muchas ocasiones pueden llevar a confusión incluso entre los mismos profesionales entrevistados. A esto, hay que añadir una propuesta de las características que se consideran más reseñables sobre los productos y servicios ofertados y que los hacen especialmente competitivos en relación a otros sectores que luchan por la inversión publicitaria.

Figura 3. Miniatura capítulo 4 - Mediterránea de Comunicación 2022



Desde el capítulo quinto se revisa la variedad de formatos utilizados gracias a la convergencia mediática, donde destaca el vídeo y aquellos que se adaptan a los nuevos canales de distribución. Resaltamos también el diseño de experiencias muy centradas en la interacción de los usuarios, así como la importancia de dominar las nuevas narrativas desarrolladas en el ecosistema redes y que muchos medios han empezado a incorporar en su oferta de contenidos. Para finalizar se propone un catalogación de la tipología de contenido más utilizado por los departamentos de *branded content* y que en muchos casos proviene de la industria del entretenimiento

para ayudar a ordenar la extensa paleta de lenguajes y formatos a los que se recurre.

Figura 4. Miniatura capítulo 5 - Journalism and Media 2021



Para abordar el objetivo II se ha recurrido a un artículo que nos aproxima a uno de los pilares fundamentales de la investigación que nos permite entender la transformación digital que han vivido los medios de comunicación y que les ha posibilitado ofrecer un producto diferenciado y de alto valor añadido. El capítulo seis analiza los aspectos tecnológicos que sumados al tradicional *expertise* de los medios dan lugar a la inteligencia editorial de los departamentos de *branded content*. Incide especialmente en la contribución de los departamentos y perfiles tecnológicos en el proceso de creación de los contenidos para marcas. Desde una fase estratégica inicial, con la búsqueda de *insights*, a la posterior monitorización y extracción de *learnings* a partir del análisis de datos, los nuevos perfiles llegados con la revolución digital de los medios se han convertido en piezas esenciales para los responsables de *branded content*. En este artículo además encontramos una representación metodológica del proceso de creación de la publicidad nativa en distintas fases, donde

se puede observar la participación y contribución de los distintos perfiles tecnológicos. Por último, se exponen una serie de hallazgos vinculados al uso de los datos por parte de los medios y a la importancia que estos tienen en el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Figura 5. Miniatura capítulo 6 - EPI 2021



Para responder al último objetivo se ha elaborado un artículo que corresponde al capítulo siete y que hace un estudio pormenorizado de las estructuras que conforman los departamentos de *branded content* de los principales medios españoles. Se mencionan las características principales más comunes, aunque se puntualiza que el fenómeno es bastante heterogéneo ya que se parte de medios bastante diversos, tanto en su magnitud y trayectoria, como en su cultura empresarial. Se hace una propuesta de organigrama donde se puede observar la gran diversidad de perfiles profesionales que de forma directa o indirecta participan en los proyectos de generación de contenido para marcas.

En este capítulo también se recogen las características y aptitudes más valora-

das por los responsables de los departamentos a la hora de captar talento, donde se concluye de forma clara que de momento se sigue priorizando perfiles periodísticos por encima de los publicitarios. Por último, se estudia de forma detallada la metodología de trabajo, con especial interés en otro pilar fundamental de la investigación como es la siempre compleja relación entre la parte editorial y la de negocio y que se conoce dentro del sector como la separación entre Iglesia y Estado.

Figura 6. Miniatura capítulo 7 - Doxa 2021



Para reforzar la unidad temática de dichos capítulos se ha elaborado un último capítulo de conclusiones y discusión que nos permita tener la visión de conjunto de un fenómeno que por su complejidad requiere acercarse con una profundidad de análisis muy precisa, pero que solo en una comprensión holística se puede extraer el auténtico valor del trabajo de investigación. En este último capítulo también encontramos las limitaciones del estudio que dan paso a futuras líneas de investigación que ayuden a complementar la investigación y que sobre todo, permitan seguir analizando un fenómeno que por su permanente evolución requiere de un conocimiento dinámico.

3. Contextualización de la tesis doctoral

3.1. Un nuevo paradigma comunicativo

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 integración de varios modos de comunicación en una red interactiva, es para el sociólogo, tan trascendental como lo fue la invención del alfabeto o de la imprenta. Uno de los principales efectos de este nuevo sistema es el final de la audiencia de masas, ya que los nuevos medios de comunicación se dirigen a una audiencia que está segmentada y diferenciada (Aguilera y Baños, 2016).

El paso del modelo de difusión al modelo reticular, propio de la era digital, ha producido cambios mucho más significativos en el ámbito social y cultural que en el tecnológico (Jenkins, 2008). Henry Jenkins, asocia la palabra convergencia a los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales, así como a las nuevas relaciones que se tejen entre medios, audiencias y productos mediáticos en la sociedad contemporánea.

Como quedaba plasmado en el axioma “los mercados son conversaciones” del Manifiesto Cluetrain de 1999, la nueva cultura digital ya no es una sucesión de monólogos donde existe una voz privilegiada que depende del tamaño económico del emisor. El modelo de comunicación unidireccional que se impuso en otro momento y que era propio de las tecnologías de difusión “de uno a muchos” queda roto con Internet, donde la comunicación pasa a ser de “muchos a muchos” y la autoridad viene determinada por el valor que aportas (De la Peña, 2013). El poder de los consumidores a través de la web les da la oportunidad de ser muy selectivos con los contenidos que consumen y tan solo buscan aquello que les resulta relevante

(Scolari, 2013). Su adaptación e interacción como consecuencia de la conectividad máxima que le permite el ecosistema digital, da lugar a una transición del hombre-masa al hombre-velocidad que deja de someterse a ninguna lógica programática (Martínez-Sáez y García-Cubell, 2018, p. 314) y elige la forma en que consume información y ocio (Del Pino y Galán, 2010).

A esto hay que sumarle que cualquier mensaje puede ser cuestionado por el individuo, dado que en función de emisor y receptor es el protagonista de la gran conversación que se produce en la red, como se expone en el segundo Manifiesto Cluetrain (Levine et al., 2015). Nos adentramos en un modelo de cultura más participativo que ve al público no como simple consumidor de mensajes preconstruidos, sino como personas que están formando, compartiendo, reformulando y remezclando contenido (Jenkins, Ford y Green, 2013, p. 1). Al convertir a todo usuario de la web en un productor de contenido, la red ha entrado en un proceso de crecimiento exponencial de la información que unido, a la fragmentación de las audiencias y al crecimiento del consumo multipantalla, ha convertido la atención en un bien cada vez más escaso (Selva y Caro, 2016, p. 644).

La sobreabundancia informativa, donde una gran cantidad de canales nos brindan muchas opciones, significa que los productores de contenido deben trabajar más duro para asegurar el recurso cada vez más escaso de atención, puesto que compiten junto con todos los demás. Como describe Giffard (2013) (citado por Giraldo y Fernández, 2020, p.4), en este contexto, el tiempo se convierte en una variable determinante y ello hace que en las industrias culturales se libere una batalla por la captación de este tiempo.

3.1.1. El nuevo consumidor: Audiencias jóvenes

Desde la revolución digital se es consciente de los profundos cambios que han tenido lugar en nuestras vidas y cómo han surgido generaciones que se enfrentan a ella de un modo diferente. Fueron los investigadores Neil Howe y William Strauss (2000) los que acuñaron el término “generación *millennial*” para referirse a los jóvenes nacidos entre los años 1985 y 2000, que habían crecido conectados a internet

y familiarizados con los ordenadores, los teléfonos móviles y otros avances, dando lugar a una nueva manera de comunicarse, de pensar, de actuar (Gutiérrez-Rubí, 2015, p. 168). Y mucho más lo harán las generaciones que le siguen, la generación Z con mayores aptitudes digitales (Ramos-Méndez y Ortega-Mohedano, 2017, p. 704).

Estas generaciones se despegan del consumo tradicional, adecuándolo a sus necesidades y accediendo al contenido a través de los nuevos dispositivos y plataformas. No solo reciben y producen contenidos digitales, además forman parte de la retícula que vela por la gestión de la información en la Red (Nuñez et al., 2012). Utilizan el smartphone como su principal fuente de entretenimiento, al mismo tiempo que también lo consideran un elemento primordial de su vida social. Una herramienta de búsqueda de información, compra y venta de productos y servicios (Ramos-Méndez y Ortega-Mohedano, 2017, p. 707). Frente al visionado familiar, predominante en los primeros años de la televisión, los jóvenes desarrollan un consumo más individualizado y personalizado que se traduce en una visualización principalmente en solitario (Lago-Vázquez et al., 2016, p. 1164). Aunque en las nuevas rutinas no se han excluido los medios tradicionales, sus preferencias a la hora de informarse están claramente condicionadas por los *social media* (Lago-Vázquez et al., p. 1165).

Lehr (2016) asegura que nunca antes fue tan importante conocer a nuestra audiencia, cómo se comporta en las redes y qué contenidos consume, dónde y durante cuánto tiempo lo hace y a través de qué dispositivos. Pradanos y Enríquez apuntan el paso del *brand centric* al *user* o *consumer centric*, lo que inevitablemente lleva a definir al público de forma diferente y narran cómo ellos lo abordan desde la atomización de los públicos. Se trata de un público instalado en nichos concretos donde algunos ejercen responsabilidades como prescriptores, *prosumers* o líderes de opinión (Pradanos y Enríquez, 2016, pp. 12-13). Luis Miranda (2016, p. 21) habla de centrarse más en las personas y menos en los consumidores, lo que también da una aproximación mucho más individualizada a la hora de aproximarse a su conocimiento. La segmentación del público objetivo que permite el medio *online* facilita la posibilidad de personalizar mucho más los mensajes y su adaptación a los dife-

rentes canales que se decida utilizar. Estos nuevos espacios comunicativos requieren de profesionales que sepan aprovechar todo el potencial de la tecnología en el entorno digital para conectar con ellos e involucrarlos a través de la interacción y la conversación (Tur y Rodríguez, 2014, p.116).

3.2. Las marcas y la necesidad de nuevas estrategias publicitarias

Durante muchos años, comprar publicidad era la forma más eficiente que tenía una empresa para generar cambios a gran escala. Los anuncios eran una ganga y la inversión se recuperaba con creces (Godin, 2019), pero el cambio de paradigma también llegó a la industria publicitaria y ahora tiene que hacer frente a un consumidor más crítico, proactivo y profesionalizado en su relación con las marcas, por lo que la economía de la atención y la credibilidad se convierten en un bien escaso (Castelló-Martínez, 2018, p. 85). Los profesionales de la comunicación publicitaria no cesan de buscar las fórmulas más efectivas y creativas para llegar a las nuevas generaciones, mientras las marcas aspiran a crear auténticas comunidades con valores e inquietudes alineadas a las de sus públicos.

La llegada de la *world wide web* abre un nuevo campo para la comunicación comercial y la exploración de nuevas formas de trasladar los mensajes de marca. La adaptación es necesaria puesto que la publicidad a través de sus formatos tradicionales puede ser intrusiva si no se tiene en cuenta que las audiencias son activas y sociales (Quintas-Froufe y González-Neira, 2014 citado por Papí-Gálvez, 2015). El modelo tradicional publicitario se ha demostrado ineficaz, debido a la saturación publicitaria, el ciudadano ha acabado aborreciendo los mensajes publicitarios por lo que ha buscado herramientas que le permitan evitarla como los *adblocker*. El público se irrita con los anuncios que aparecen y los vídeos de reproducción automática porque interrumpen su experiencia de consumo de contenido. Por lo tanto, la tecnología de bloqueo de anuncios es extremadamente popular y efectiva (Sirrah, 2019).

Se busca pasar de la dinámica *push* (spots, cuñas, gráficas, etc.) a una dinámica

pull (publicidad nativa, *advergaming*, *apps*, etc.), potenciando la aparición de formatos que no interrumpen al usuario (Selva y Caro, 2016, p. 643). El denominador común es crear productos de comunicación para provocar una respuesta activa por parte del consumidor, que sea él mismo quien demande o solicite los contenidos. La clave, y la dificultad, radica en darle la forma adecuada para que la publicidad sea relevante. Así, *engagement*, *branded content*, o publicidad nativa destacan en tanto que son conceptos relacionados con la implicación del usuario con la marca (Papí-Gálvez, 2015).

La captación ya no debe ser el objetivo sino la retención, el desarrollo de relaciones perdurables con los usuarios (Regueira, 2012, p. 66), con el fin de construir una comunidad a la que ser útil. Los medios pagados han dejado de tener el protagonismo en los presupuestos publicitarios, en beneficio de aquellos espacios que contribuyen a generar una experiencia real con la marca, dando lugar a una conversación y aprovechando el potencial del *word-of-mouth* (WOM) que ha sido siempre publicidad efectiva (Levine et al., 2000, p. 106).

Esta nueva realidad produce una contracción del mercado publicitario y está afectando con dureza al sector de los medios y, como una correa de transmisión, a toda la cadena publicitaria: agencias de publicidad, agencias de medios y en general, a todas las empresas que operan en este sector. Esta situación puede resumirse como la evolución desde una comunicación masiva hacia una comunicación interactiva, y que se está saldando con importantes cambios estructurales en el sector de las agencias (Corredor y Farfán, 2010). Los consumidores, los anunciantes, las agencias y los medios se encuentran inmersos en una revolución que exige un replanteamiento de sus canales de comunicación, pero sobre todo de los códigos empleados (Del Pino y Galán, 2010).

Muchas son las voces autorizadas, como las de los publicistas Toni Segarra (2009) y Daniel Solana (2010), que desde hace tiempo vienen diciendo que la agencia de publicidad no está dando una respuesta efectiva ante este entorno, bien por intereses económicos o por la inercia tan difícil de virar de las compañías, lo cierto es que las múltiples y diversas experiencias de adaptación a este nuevo ecosistema

digital no están dando los resultados esperados (Segarra, 2009, p. 159).

En lo que respecta a las marcas, el anunciante debe perder el miedo al riesgo por la innovación. Según Jaramillo (2021) actualmente se detecta el interés creciente de las marcas tanto por los contenidos como por los medios digitales. Las marcas deben estar conectadas y en disposición de mantener el diálogo con los consumidores de forma permanente, para lo que son fundamentales los medios sociales (Aguilera y Baños, 2016). La presencia de las marcas en redes sociales es una realidad, donde la estrategia de contenidos se ha convertido en la principal preocupación para los anunciantes, ya que se considera que “el contenido es el rey”, axioma que nace a partir del ensayo de Bill Gates “Content is King” de 1996.

Desde publicaciones en redes sociales ofreciendo información de interés, a la creación de un blog de referencia con artículos periódicos, elaboración de tutoriales, podcasts, un canal de videomarketing, desarrollo de aplicaciones o presentación de informes del sector o casos de estudio, cualquier material relacionado con el ámbito de actuación de la empresa que pueda aportar desinteresadamente un beneficio al público destinatario, podrá formar parte de la estrategia de contenidos, siempre que sea relevante para la audiencia. (Del Pino y Castelló, 2015, P.111)

Aunque los orígenes de la creación de contenido por parte de las marcas se remonta a finales del siglo XIX (Russell, 2007; Lehu, 2009; Tuomi, 2010 citados por Aguilera *et al.*, 2015, p.524), con la revista Furrow de Jhon Deere o ejemplos como la guía Michelin, Popeye o las *soap opera* de Procter&Gamble, es con la transformación digital y los cambios en el consumo del contenido, los que han llevado esta práctica a un incremento exponencial en los últimos años, convirtiéndose en parte esencial de la columna vertebral del *branding* de este nuevo siglo (Stalman, 2014). Existe un consenso más o menos generalizado a la hora de considerar a The Hire, producida por BMW en 2001, como el inicio del *branded content* moderno (Aguilera *et al.*, 2015, p. 524)

El Interactive Advertising Bureau define la práctica del *branded content* como:

La creación de un contenido relevante, entretenido o interesante, de aspecto no publicitario, generado por una marca para crear audiencia y conectar con ella. El contenido comunica de forma implícita los valores asociados a la marca, aunque esta pasa a segundo plano. (IAB Spain, 2015, p. 9)

Se abre un nuevo escenario donde el mensaje publicitario debe adaptarse a formatos editoriales y concebirse con un enfoque de entretenimiento. Regueira (2012, p. 101) afirma que “ el objetivo principal de este nuevo tipo de mensajes no es otro que romper las barreras entre la publicidad, la información y el entretenimiento” dando lugar a un modelo de comunicación propio de la sociedad postmoderna: la hibridación de géneros (Ramos, 2006, p. 37).

El *branded content* es por naturaleza más duradero, necesita más tiempo tanto para establecer vínculos emocionales con el público como para aumentar su notoriedad y amortizar su inversión (Jaramillo, 2021, p. 375). Hay que tener en consideración que a la generación de contenidos hay que aplicarle soluciones de rentabilidad a largo plazo (Pradanos y Enríquez de Salamanca, 2015, pp. 13-14), lo que demuestra un pensamiento de construcción de marca más estratégico que táctico.

Para conseguir que las marcas pasen de ser creadoras de anuncios a generadoras de contenidos de entretenimiento, la gestión de la comunicación de marca ha de sufrir necesariamente un giro de grandes proporciones (Regueira 2012, p 106). Cambios y adaptaciones por parte de la industria publicitaria que está repercutiendo en sus estrategias, en el uso de los medios, el diseño de formatos o la confección de sus mensajes, llegando incluso a alcanzar la propia concepción de la publicidad y la agencia tradicional (Marzal y Casero, 2017, p.13).

3.3. Los medios de comunicación en la actualidad y sus desafíos

3.3.1. Transformación digital, convergencia mediática y multimedialidad

Los cambios tecnológicos han supuesto una transformación radical en el con-

sumo del contenido informativo y en los modos de hacer de los medios. Analizando esta nueva realidad, Scolari (2021) afirma que “algunos viejos medios de comunicación como la prensa o la televisión están luchando para adaptarse y sobrevivir en un ecosistema donde los nuevos depredadores digitales (Youtube, Netflix, Twitter, Facebook, Snapchat, etc.) han modificado las reglas del juego mediático” (p. 54). La intrusión de internet y la multiplicidad de las plataformas ha provocado profundos cambios que han afectado a todos los medios convencionales sin excepción, reconfigurando los procesos, las herramientas y las formas de tratar la información, ya sea documental o periodística (Salaverría, 2010, p. 439). Los nuevos hábitos de los usuarios por el trasvase del formato papel al formato *online* y la propia evolución tecnológica del sistema de medios, han abierto escenarios hacia un periodismo más interactivo y colaborativo (Villafañe *et al.*, 2020, p. 7) que ha dado como resultado una conectividad globalizada sin precedentes. Esta situación ofrece un potencial extraordinario para una convergencia multimedia internacionalizada, remodelando la producción, distribución y el consumo de información (Thussu, 2015, p.4) que se atomiza gracias a la movilidad y a la personalización de los contenidos, así como la inclusión de las redes sociales dentro de su estructura de difusión y de relación con las audiencias (Martínez-Sanz y Arribas-Urrutia, 2021; Villafañe *et al.*, 2020).

Como consecuencia de la confluencia tecnológica, se han producido múltiples formas de convergencia de contenido, como la conexión entre web de noticias, emisiones en directo, periódicos y plataformas de redes sociales. (Martínez-Sanz y Arribas-Urrutia, 2021). Lo multimedia distingue y singulariza la prensa digital de sus precedentes impresos, dando lugar a la incorporación de un modelo propio, en el que tiene una presencia destacada la multimedialidad, con su confluencia de varias formas básicas de información como el texto, sonido, imagen o vídeo en un mismo entorno (Guallar *et al.*, 2010, p. 620). Esta convergencia mediática implica el flujo de contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, combinando lenguajes y medios tradicionales dentro de un formato interactivo (Rigo, 2016). Por lo tanto, cada vez es más necesario la puesta en común de conocimientos como la arquitectura de la información, la producción de los mensajes, su diseño y presentación visual, así como su adaptación a la tecnología disponible en las distintas plataformas de distribución (Cabrera, 2009, p. 768), debiéndose adaptar a las nor-

mas de uso requeridas por el soporte tecnológico (Drulă, 2015, p.134). La comunicación actual posibilita la conversación, la interacción y la co-creación, puesto que se apoya en los mecanismos para interactuar y compartir facilitados por el desarrollo tecnológico.

3.3.2. Redes y nuevos hábitos en el consumo de la información

Dentro de internet, las redes sociales han cambiado el uso y consumo de la información, ya que son el escenario en el que puede producirse con mayor facilidad la concentración de la atención del usuario (Giraldo y Fernández, 2020, p.4). Con la aparición de los nuevos medios nativos digitales y las redes como canales de información alternativos (Villafañe et al, 2020, p.7), los ciudadanos perciben que no tienen que buscar noticias porque están expuestos a ellas y entienden que permanecen bien informados por las redes sociales (Gil-de-Zúñiga et al., 2017, p. 105). El informe del Pew Research Center Journalism & Media titulado “News use across social media platforms 2017” (Shearer y Gottfried, 2017), advierte que más de dos tercios de los estadounidenses (67%) se informan a través de plataformas sociales. También en nuestro país las redes sociales son la mayor vía de acceso a las noticias (39%), y las emplean para informarse más de la mitad de los menores de 35 años (Negredo et al., 2016, p. 3).

Además, las redes sociales se han convertido en referentes de acceso al contenido audiovisual. A nivel global, casi tres cuartas partes de los usuarios que consumen vídeos en la red acceden a éstos por medio de las plataformas sociales o de *networking* y la mitad, directamente a través de su red social (Ramos-Méndez y Ortega-Mohedano, 2017, p. 707). El incremento del consumo *online* de vídeos ha provocado una reacción en la industria periodística ante la necesidad de conectar con una audiencia que demanda constantemente contenidos audiovisuales (Blanco y Palomo, 2019, p.1), de ahí que cada vez se empleen más recursos de imagen que de texto, lo que apunta una nueva tendencia hacia lo visual sobre lo textual (Cabrera, 2009, p.782).

Además, 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). No se trata solo de atraer y retener al público, sino de hacer que se comprometa y participe a través de sus aportaciones. (Peñafiel, 2016, p. 179). Por consiguiente, 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 *et al.*, 2013, p. 24). Tienen que explorar la mezcla de narrativas y la creación de formatos propios de la Red, aspectos que no están vinculados al periodismo pero a los que deben adaptarse (Noguera-Vivo, 2010, p. 179). Un claro ejemplo es el *infotainment*, un neologismo formado a partir de la información y el entretenimiento y que el diccionario Oxford define como “un material de difusión que está destinado tanto a entretener como a informar” y que ha ido adquiriendo una aceptación mucho más amplia en la nueva generación digital. Por lo tanto, en una época en la que los medios de comunicación están cada vez más influenciados por las redes digitales, la tendencia a simplificar y sensacionalizar la información es urgente (Thussu, 2015, p.4).

La evolución del periodismo pasa por la personalización, adaptación a la segmentación de audiencias, aprovechamiento del potencial de las tecnologías móviles, búsqueda de nuevos formatos y sobre todo pensar nuevas estrategias para la elaboración y distribución de las piezas informativas que les ayude a llegar a una audiencia cada vez más atomizada (Peñafiel, 2016, p. 179).

3.3.3. Búsqueda de modelos de negocio para la sostenibilidad de los medios de comunicación

En estas dos últimas décadas, uno de los sectores empresariales con más influencia sobre la sociedad y que más ha sufrido un proceso de transformación y también de depreciación ha sido el de los medios de comunicación (Villafañe *et al.*, 2020). Un claro ejemplo de esto fue lo sucedido en 2009, cuando The New York Times se veía obligado a despedir 100 personas de la *newsroom*, ya que sus ingresos por publicidad se habían reducido un 30% que venía a sumarse a un descenso del 19% del año anterior (Rossi, 2011). La industria mediática ha estado condiona-

da por las nuevas tecnologías digitales y los hábitos de consumo de las audiencias (Casero, et al., 2013), lo que le ha llevado a una difícil situación económica debido a una crisis que agudiza y evidencia la obsolescencia de sus modelos de negocio (Valero-Pastor y González-Alba, 2018).

Nos encontramos con que a pesar de que en estos tiempos las audiencias son, potencialmente, más globales que nunca, resulta complicado monetizarlas. Una de las principales causas es la apuesta inicial de los medios por un modelo de negocio digital que preconiza la gratuidad del contenido *online*, y al que la audiencia se acostumbró rápidamente (Casero-Ripollés, 2010, p. 598 y Casero Ripollés, 2014, p. 258). Debido a la consolidación de este modelo, la mayoría de las compañías mediáticas que operan en el ámbito digital dependen exclusivamente de los ingresos por publicidad *online* como apuntan Boczkowski y Mitchelstein (2017). Esta partida ha crecido durante los últimos años, pero está lejos de compensar la caída de los ingresos por circulación y publicidad impresa, ya que las grandes plataformas como Facebook y Google se llevan la mayor parte del reparto (citados por Valero y González, 2018, p. 559). La principal consecuencia de que el público elija informarse mediante plataformas digitales, es que los grandes grupos mediáticos se ven castigados por la baja inversión publicitaria que ha migrado a estos espacios. (Martínez-Costa, Serrano-Puche, Portilla, & Sánchez-Blanco, 2019).

Ante esta situación, la industria periodística tiene que reinventarse para poder sobrevivir en medio de una profunda crisis financiera. Los datos no engañan, según cita Abejón Mendoza (2021, p. 254) el informe Digital News Report España 2020, sólo el 12,2% de los usuarios españoles pagó en 2019 por noticias digitales, por lo que el modelo de negocio sigue sin estar adaptado a la situación actual.

A medida que las audiencias se mueven hacia el consumo móvil, los editores han tenido que adaptar sus modelos comerciales en función de los estándares establecidos por las plataformas de redes sociales y los anunciantes. Ahora compiten con las grandes empresas de tecnología para llegar a las mismas audiencias. El ecosistema de *adtech*, que fue diseñado por plataformas y anunciantes para capitalizar la creciente cantidad de datos retenidos sobre los lectores, ha producido un

desorden de las principales estrategias de monetización. El periodismo, se ha visto afectado por la redirección de los ingresos publicitarios de los sitios de los editores a plataformas a gran escala y redes de influencia (Watson et al., 2018).

Las principales preocupaciones de los medios se centran en aumentar los ingresos, mejorar la calidad del periodismo, rejuvenecer y retener a la audiencia, y organizar el trabajo en la redacción (Palomo y Palau-Sampio, 2016). 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, no es fácil, pues la clave está en la combinación de valores editoriales y duro realismo comercial que permite desarrollar exitosamente un periodismo digital propio y el negocio que lo sostiene.

3.3.4. Inteligencia editorial y *big data*

El emergente desarrollo tecnológico del *big data* es una de las áreas más importantes de la tecnología de la información futura que está evolucionando a gran velocidad, por lo que todas las empresas deben desarrollar capacidades para aprovechar los datos a fin de mantenerse competitivas (Lee, 2017, p. 293). 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).

Y puesto que se prevé que también los medios de comunicación sufrirán el impacto de la siguiente ola de disrupción tecnológica con 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 (Newman, 2020). Los laboratorios de innovación empiezan a poblar las redacciones de los diarios y constituyen la respuesta a la pre-

ocupación y a la toma de conciencia a nivel empresarial y de negocio impulsando cambios que emergen desde abajo, de las rutinas del día a día, como resultado de los inevitables procesos de transformación que conlleva la competencia digital (Trillo y Alberich, 2020, p.368).

Medios de comunicación nacidos plenamente digitales están siendo una referencia importante para muchas marcas que encuentran en ellos una respuesta efectiva que quizá la agencia de publicidad convencional no termina de darles. Estos nuevos medios trabajan con enfoques metodológicos diferentes y configuran equipos de trabajo preparados para activar la innovación al servicio de las marcas. Saben cómo adaptarse a los cambios que les imponen las plataformas, entienden cómo y cuándo el contenido es consumido por su audiencia, experimentan con el *Test A/B* y sobre todo tienen la capacidad de análisis del *big data* que ellos mismos generan. 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).

El entendimiento de cómo operan las nuevas plataformas digitales y el análisis de los formatos informativos que están obteniendo un buen funcionamiento es de gran importancia, ya que la audiencia es imprescindible (Masip, 2016, p. 324). Especialmente interesante resulta el modelo de Buzzfeed de Jonah Peretti, que después de ayudar a fundar The Huffington Post ha convertido su proyecto en un fenómeno disruptivo y exitoso dentro del mundo de los medios digitales con miles de millones de visitas al mes. Un referente en lo que se refiere a la creación de audiencias y a su particular relación con las marcas, donde se les involucra como verdaderos activos en la generación de contenido viral.

3.4. Nueva relación entre los medios y las marcas. Nuevos productos y servicios

Se observa cada vez con más frecuencia, 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).

Esta aproximación ha dado lugar a un nuevo paradigma, donde las marcas no solo buscan poder acceder a grandes audiencias para impactar con sus mensajes publicitarios como venía siendo habitual, sino que buscan establecer colaboraciones a medio y largo plazo para desarrollar proyectos basados en la creación de contenido.

Dentro de esta nueva corriente en la que las marcas se embarcan en la creación de contenido, es especialmente notable el auge que ha experimentado la publicidad nativa. Concretamente en su modalidad de *Branded/Native Content*, también conocido como *Sponsored Content* o *Custom Content* y que recoge la IAB (2019) en su Native Advertising Playbook 2.0, describiéndolo como:

Un contenido pagado por la marca que se publica en el mismo formato editorial utilizado por el medio de comunicación que lo aloja, generalmente el contenido lo elaboran los propios equipos de contenido del editor. Este contenido de marca se representa en una página, alojado y servido al igual que sus experiencias editoriales. La programación, el seguimiento y la generación de informes suelen estar respaldados y proporcionados por el proveedor.

La publicidad nativa no solo imita el contenido de las noticias en apariencia, sino que también se entrega a través de la misma plataforma y permite los mismos elementos interactivos. La publicidad nativa dentro de los medios debe basarse en la capacidad de un periódico para trasladar la credibilidad narrativa de su sala de redacción al departamento de *branded content* (Sirrah, 2019).

Figura 7. Esquema gráfico definición de Publicidad Nativa según Sharethrough

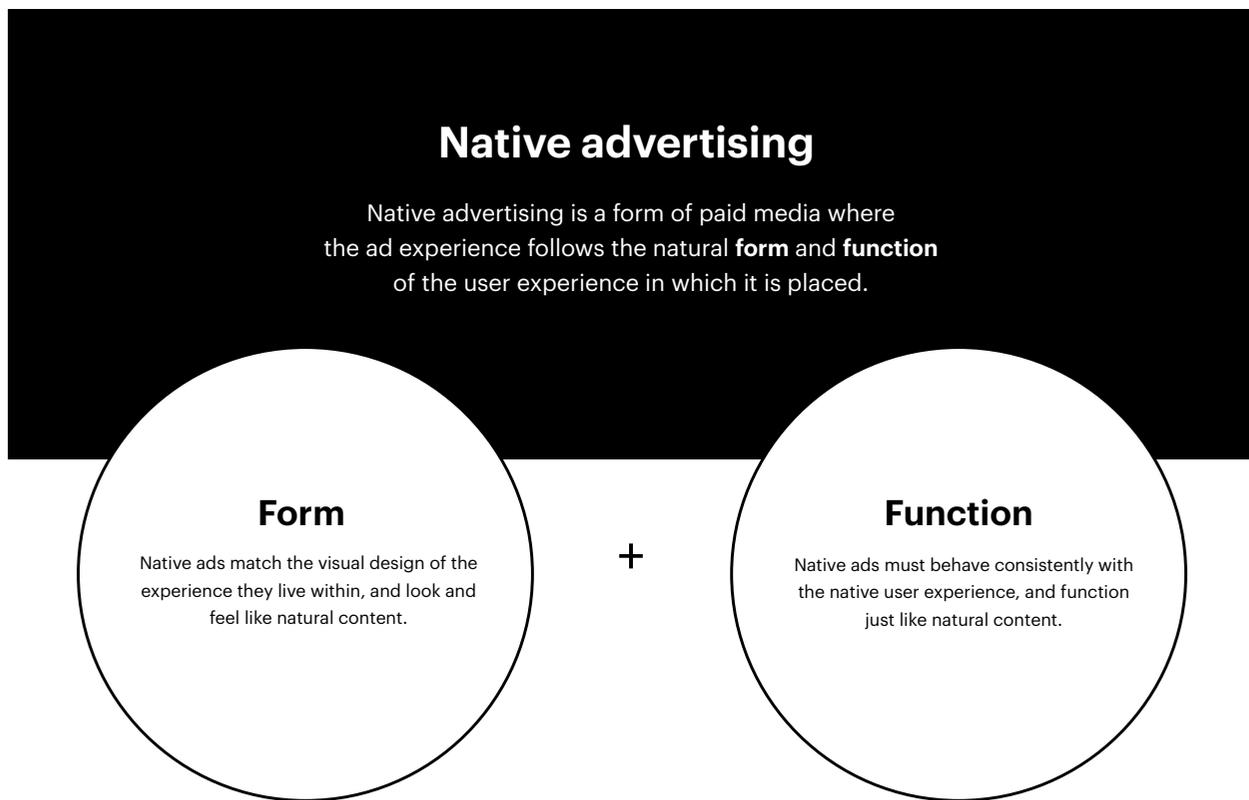


Figura 7. Recuperado de <https://www.sharethrough.com/native-advertising>

Según un informe del *Native Advertising Institute del 2020*, la publicidad nativa generó en el 2017 el 20% de los ingresos publicitarios totales para las organizaciones de medios de noticias, y se espera que esa cifra alcance el 36% este año 2021. Incrementándose en el caso de los editores de revistas en 2017, hasta el 31% de los ingresos publicitarios, y se espera que aumente al 46% para este año 2021.

Las nuevas áreas encargadas de responder a estas demandas de las marcas se conocen como departamentos de *branded content*. Y en los últimos años, los medios de comunicación han invertido muchos recursos en la creación de estos departamentos dentro de las principales cabeceras, siendo los medios internacionales los

pioneros en este proceso. Estos departamentos aparecieron por primera vez en medios nativos digitales, que mezclan noticias y entretenimiento, como BuzzFeed o The Huffington Post y que adoptaron la publicidad nativa, convirtiéndose en un éxito económico referenciado por Chittum (2014). Pronto se sumaron grandes cabeceras como The New York Times, que creó el T-Brand Studio o The Guardian con Guardian Labs, a través de departamentos o unidades de negocio especializadas, llevando este fenómeno a un nivel de profesionalización superior (citado por Ferrer, 2016, pp.3-9). Por ejemplo, en el caso del T-Brand Studio, se aprovecha el talento editorial de The New York Times en la narración de historias para crear narrativas de marca. Las marcas llegan directamente al medio debido a la confianza que ya ha cultivado con su audiencia (Watson et al., 2018).

Con el crecimiento de los presupuestos asignados a la publicidad nativa, la frecuencia del contenido patrocinado probablemente aumentará. Esto se debe al hecho de que el contenido personalizado permite a los editores de noticias diversificar su flujo de ingresos según Lynch (2018) y según afirma Sirrah (2019) participan activamente en la atracción y cooperación con anunciantes (citados por Apostol, 2020, p.61), ya que la publicidad nativa permite a los editores de noticias cobrar a las marcas por el trabajo que tradicionalmente han realizado otras empresas pertenecientes a la industria publicitaria, resultando ser una interesante alternativa a la monetización vía *display*. Si la publicidad nativa demuestra ser un modelo de negocio viable, podría ayudar a sostener una industria en dificultades al ofrecer publicidad informativa y entretenida, ampliando la práctica periodística. (Ferrer, 2016, p.9).

Si bien los equipos editoriales no deben involucrarse con el contenido de los anuncios, estamos en una nueva situación en la que se deben compartir las mejores prácticas y hablar sobre temas candentes con el lado publicitario del negocio (Watson et al., 2018). La investigación de Sirrah (2019) muestra una relación cordial entre los equipos de producto que trabajan en estrecha colaboración con los editores y reporteros para tratar de encontrar formas de alinear a los anunciantes con el contenido de la redacción.

3.5. Nuevas estructuras y nuevos perfiles

Existe la visión de que esta nueva modalidad publicitaria representa una apuesta necesaria para hacer sostenible la actividad de los medios. Por eso, se cree que los departamentos de *branded content* están en una posición oportuna para ofrecer estos servicios a las marcas. Durante la última década, numerosos editores de noticias han creado departamentos de contenido de marca, el modelo comercial de venta de anuncios nativos es tan lucrativo que muchos editores de noticias respetados han invertido en ellos. El estudio de Carvajal y Barinagarrementeria (2019) ha constatado la creciente oferta, por parte de la industria periodística, de equipos especializados en *branded content* para competir por la inversión publicitaria digital.

De este modo, se han ido creando nuevos puestos de trabajo: director creativo, estratega, productor de vídeo, puestos de trabajo que nunca antes habían existido en la publicación de noticias y sí en las agencias de publicidad (Sirrah, 2019).

El reto es adaptar los medios a los nuevos tiempos y que asuman que la innovación es continua. Para lograr estas metas influye el reclutamiento de personal, el cambio de colaboradores o incluso de dirección. La innovación en los medios requiere de autonomía, culturas de trabajo alternativas, una adaptación tecnológica constante y un deseo de proximidad real con la audiencia. La viabilidad de los medios depende de profesionales capaces de asumir demandas cambiantes y dar respuesta a las nuevas exigencias del sector (Palomo y Palau-Sampio, 2016) también con equipos multidisciplinares (Valero y Carvajal, 2017). Esto convierte la inversión en talento en una prioridad, puesto que dependerá de ese personal el lanzamiento de nuevos productos o servicios. En la investigación de Palomo y Palau-Sampio (2016), sus recomendaciones incluyen la apuesta por periodistas adaptativos abiertos a la cultura de la experimentación y periodistas que colaboran con perfiles técnicos. También se habla de perfiles híbridos publicitarios (Álvarez-Flores, Núñez y Mañas, 2021), con una dimensión tecnológica (Rodríguez-Vázquez, Direito-Rebollal & Silva-Rodríguez, 2018) como analista de audiencias o *engagement editor* y diferentes especializaciones y competencias (Valero-Pastor & Gon-

zález-Alba 2018). Una mayoría de los líderes digitales encuestados por el informe Newman 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 (Newman, 2020).

Capítulo 2

La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos.

El caso PlayGround.

Arráez, R. B., Albiol, C. B. y Zomeño, D. (2018).
La metodología y la estructura de los departamentos creativos
ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround
En F. García García, V. Tur-Viñes, I. Arroyo Almaraz y L. Rodrigo Martín (Eds.),
Creatividad en publicidad: Del impacto al comparto (pp. 365-390).
Madrid: Dykinson. ISBN: 978-84-9148-567-4

Contribución del doctorando en:
Conceptualización; metodología; investigación; redacción; revisión y edición.

Este capítulo se ha realizado con ayuda del proyecto de investigación titulado El negocio publicitario en la sociedad digital: estructura de agencia, perfiles profesionales y nuevas tendencias creativas. Código del proyecto P1-1B2015-27; Plan de Promoción a la investigación de la Universidad Jaume I. Todos los autores son miembros del Grupo de investigación ENCOM.

La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround.

Resumen

La creatividad publicitaria se encuentra en un momento crucial puesto que las marcas aspiran a crear auténticas comunidades con valores e inquietudes alineadas a las de sus públicos, pero los ciudadanos son cada vez más descreídos, exigentes, creativos y activos. Ante este reto, surgen estrategias creativas que condicionan la metodología de trabajo y la propia estructura, los perfiles y las habilidades necesarias en los departamentos creativos. Si la comunicación de las marcas consiste en crear conversaciones y el target debe estar en el centro de ellas, está claro que los medios de comunicación digitales llevan ventaja. Estamos viendo cómo medios de comunicación como BuzzFeed, Vice, PlayGround o New York Times, con formatos como el *native*, son los auténticos generadores de contenido para grandes marcas. En este capítulo nos aproximamos a dicho fenómeno a través de PlayGround Studio, el departamento de un medio de comunicación digital con un crecimiento exponencial. El tipo de creatividad publicitaria que realizan lleva a un interesante planteamiento metodológico y de gestión del propio equipo que aporta novedad a las fórmulas tradicionales. Consideramos importante analizar esta realidad, que ha llegado para quedarse, ofreciendo una perspectiva más allá de la creatividad en la agencia de publicidad.

Palabras clave

Creatividad, comunicación, marca, contenido, publicidad nativa, *millennial*

The methodology and the structure of the creative departments before the challenge of the generation of contents. The PlayGround case study.

Abstract

Advertising creativity is at a crucial moment given that brands aspire to create authentic communities with values and concerns aligned with their audiences, but the citizens are getting increasingly more unbelieving, demanding, creative and active. Facing this challenge, creative strategies are arising, which determine the work methodology and the structure itself, the profiles and the necessary skills in the creative departments. If the communication of the brands consists of creating conversations and the target must be in the center of them, it is clear that the digital media have a head-start on it. We are seeing how medias like BuzzFeed, Vice, PlayGround or New York Times, with the native format, are playing the role of real sources of contents for the relevant brands. This chapter brings us close to this phenomenon, through the case of PlayGround Studio, a digital communication media with an exponential growth. The type of advertising creativity they carry leads to an interesting methodological approach and management of the team that brings novelty to traditional formulas. We consider important to analyze this reality, which has come to stay, offering a perspective beyond creativity in the advertising agency.

Keywords

Creativity, communication, brand, content, native, millennial

1. Introducción

Desde la revolución digital se es consciente de los profundos cambios que han tenido lugar en nuestras vidas y cómo han surgido generaciones como los *millennial* y *post-millennial* que se enfrentan a la vida de un modo diferente. Los profesionales de la comunicación publicitaria no cesan de buscar las fórmulas más efectivas y creativas para llegar con las marcas a estas generaciones. Marcas que aspiran a crear auténticas comunidades con valores e inquietudes alineadas a las de sus públicos. Y en este nuevo ecosistema, se reflexiona y se experimenta sobre las estructuras de los departamentos creativos más adecuadas y sus metodologías de trabajo.

Tanto el filósofo Bauman en el año 2000, como Levine en el Manifiesto Cluetrain de 1999, hacían una clara predicción del profundo cambio al que se enfrentaba la sociedad. Fueron conscientes de que los tradicionales planteamientos de trabajo ya no eran adecuados y todavía hoy, casi 20 años después, se siguen buscando e indagando caminos por los que las marcas puedan dar respuesta a estas generaciones que nacieron bajo la influencia del medio digital y que no han conocido otra realidad.

Uno de esos caminos es el que va a analizarse en este capítulo, en el que se verá cómo medios de comunicación nacidos plenamente digitales están siendo una referencia importante para muchas marcas que encuentran en ellos una respuesta efectiva que quizá la agencia de publicidad convencional no termina de darles. Estos nuevos medios, como es el caso de PlayGround, trabajan con enfoques metodológicos diferentes y configurando equipos de trabajo preparados para activar la innovación al servicio de las marcas.

Es inevitable, para poder entender dicho fenómeno, hacer referencia al mercado anglosajón, donde este tipo de colaboración entre marcas y medios de comunicación ya echó a andar hace unos años, dando lugar al nacimiento de departamentos específicos de *branded content* dentro de las principales cabeceras de prensa, como el T-Brand Studio de The New York Times o el Guardian Labs de The Guardian. Y es que en este sentido, los ingresos publicitarios se sitúan en el epicentro del debate sobre el modelo de negocio de estos medios de comunicación digitales pues, como señala Casero-Ripollés

(2010, p. 598) “la gratuidad supone un cambio en el modelo de negocio de los periódicos, ya que su estrategia debe orientarse a generar grandes audiencias y a monetizarlas después mediante anuncios”.

También es interesante el modelo de BuzzFeed de Jonah Peretti, que después de ayudar a fundar The Huffington Post ha convertido su nuevo proyecto en un fenómeno disruptivo y exitoso dentro del mundo de los medios digitales con miles de millones de visitas al mes. Un referente en lo que se refiere a la creación de audiencias y a su particular relación con las marcas, donde se les involucra como verdaderos activos en la generación de contenido viral. Sirvan de ejemplo casos de éxito como las series *Dear Kitten* o *Puppyhood* para Purina.

Figura 1: Friskies (2014). Dear Kitten [video]. BuzzFeed



Fuente: Recuperado de <https://goo.gl/jf32d2>.

Figura 2: Purina (2015). Puppyhood [video]. BuzzFeed



Fuente: Recuperado de <https://goo.gl/ObBG9h>.

En definitiva, la clave es detectar oportunidades y tendencias que sirvan de inspiración y sean capaces de dar valor a las marcas. Félix Muñoz, Consultor de Comunicación, en una conferencia en febrero de 2017 en la Universitat Jaume I de Castelló, afirmaba que en los próximos años se van a vivir más cambios que los ya vividos en los últimos 20 años y que estamos formando a estudiantes para profesiones que todavía ni siquiera existen. Con esta visión hay que observar y analizar nuevos escenarios que nos ayuden a aprovechar todas las buenas prácticas, que en un momento dado, pueden integrarse en nuestras rutinas.

2. El ecosistema digital

Bauman (2000) afirmaba que:

Sería imprudente negar o menospreciar el profundo cambio que el advenimiento de la “modernidad fluida” ha impuesto a la condición humana. El hecho de que la estructura sistémica se haya vuelto remota e inalcanzable, combinado con el estado fluido y desestructurado del encuadre de la política de vida, ha cambiado la condición humana

de modo radical y exige repensar los viejos conceptos que solían enmarcar su discurso narrativo. (p. 14)

Y es que, con el paso de pocos medios generalistas con una voz unidireccional a la infinidad de canales verticales y medios nicho ha cambiado los hábitos de consumo de la información y el entretenimiento. Hoy el individuo como emisor y receptor cobra un papel muy relevante, pues es el protagonista de la gran conversación que se produce en la red. Los individuos dejan de ser entes pasivos para convertirse en entes activos. Esto está muy bien explicado en el segundo Manifiesto Cluetrain (New Clues Cluetrain).

Alguien habituado a las redes sociales sabe que no existe una voz privilegiada, no existe esa autoridad que daba el tamaño, sino el que da el valor que aportas. La comunicación unidireccional propia de los anuncios de televisión y de otros medios, en la que uno dice y miles escuchan, propia de las tecnologías de difusión “de uno a muchos”, queda rota por medios como Internet, donde la comunicación es “muchos a muchos” y donde cualquier mensaje puede ser cuestionado, sea cual sea el tamaño económico del emisor. El usuario, el consumidor, esperará que se le escuche, esperará respuesta, interacción, compromiso. Esto ya lo intuyeron los creadores del influyente Manifiesto Cluetrain de 1999, cuando comenzaron el mismo con una frase cada vez más acertada: “los mercados son conversaciones”. No son una sucesión de monólogos y cada vez será más difícil que lo sean pues es incompatible con la nueva cultura digital más participativa y que poco a poco lo impregnará todo (De la Peña, 2013).

El máximo exponente de este tipo de usuario es la generación *millennial*. Fueron los investigadores Neil Howe y William Strauss (2000) los que acuñaron el término “generación *millennial*” para referirse a los jóvenes nacidos entre los años 1985 y 2000, que habían crecido conectados a internet y familiarizados con los ordenadores, los teléfonos móviles y otros avances propios de la era informática. A esta generación la precede la Generación Y, y le sigue la ya bautizada como Generación Z con aún mayores aptitudes digitales.

Antoni Gutiérrez-Rubí (2015), afirma que:

Los *millennials* son el estandarte de una nueva manera de comunicarse, de pensar, de actuar. Todo indica que su exigencia no cesará y su actitud proactiva será cada vez más contagiosa en las nuevas generaciones que cada vez se alejarán más de la vieja política . (p. 168)

La generación *millennial* se despegó del consumo tradicional, adecuándolo a sus necesidades y accediendo al contenido a través de los nuevos dispositivos y plataformas. Frente al visionado familiar, predominante en los primeros años de la televisión, los jóvenes desarrollan un consumo más individualizado y personalizado que se traduce en una visualización principalmente en solitario. En un estudio realizado sobre el consumo de comunicación política, el 78% de las veces, los *millennials* encuestados vieron solos la televisión, frente al 19% en grupo, el 2% en pareja y el 1% en familia (Lago-Vázquez et al., 2016, p. 1164).

En este escenario, la aparición de las redes sociales y la proliferación de dispositivos han permitido un acceso ilimitado a la actualidad política dónde, cuándo y cómo los usuarios desean. Sin embargo, en las nuevas rutinas de los *millennials* no se han excluido los medios tradicionales. Aunque sus preferencias a la hora de informarse están claramente condicionadas por los *social media*, medios como la televisión o la prensa escrita –ambos consumidos especialmente online– no pierden protagonismo (Lago-Vázquez et al., 2016, p. 1165).

En definitiva,

La única publicidad que ha sido siempre efectiva es la del boca a boca, que no es más que conversación. Ahora la palabra se ha hecho global. La relación de uno a muchos que la tecnología llevó, primero a la producción en masa, y luego al marketing de masas, y de la que los fabricantes han disfrutado durante doscientos años, ahora está disponible para muchos clientes. Y están impacientes por recuperar el tiempo perdido. (Levine et al., 2000, p. 106)

3. Nuevos enfoques para la creatividad publicitaria: el caso de PlayGround como generador de contenido y de publicidad nativa

Muchas son las voces autorizadas, como las de los publicitarios Toni Segarra (2009) y Daniel Solana (2010), que desde hace tiempo vienen diciendo que la agencia de publicidad no está dando una respuesta efectiva ante este entorno, bien por intereses económicos o por la inercia tan difícil de virar de las compañías, lo cierto es que las múltiples y diversas experiencias de adaptación a este nuevo ecosistema digital no están dando los resultados esperados. Sobre todo por lo que Segarra llama “estructuras Taiwanizadas y poco que pensar” (2009, p. 130), lo que hace que muchas agencias se dejen llevar por una visión más cortoplacista y difícil de encajar en esta nueva dinámica. “La inercia de la especialización, la inercia de la prioridad financiera, la inercia de la eficacia aparente, la inercia de la facilidad, la inercia, poderosísima, de la costumbre, de la rutina” (Segarra, 2009, p. 159).

Sin embargo, las marcas buscan modelos de negocio que entiendan y lleguen con efectividad a sus públicos y con objetivos de comunicación más ambiciosos. En este contexto es en el que un medio de comunicación digital como PlayGround se convierte en un modelo de interés que genera confianza y buenos resultados.

En esta convivencia de distintos modelos más o menos avanzados, el objetivo es aportar una visión distinta, pues ya son muchos los anunciantes que están encontrando en ellos nuevos discursos más acordes a las exigencias actuales.

Por ello, se ha considerado interesante analizar en profundidad cómo trabajan, con qué planteamiento y con qué talento. El *case study* ha sido desarrollado a través de un seguimiento exhaustivo y desde dentro de la empresa, durante diversas visitas a sus instalaciones. Se han realizado entrevistas a varios profesionales del equipo de PlayGround como Miriam Cacho, directora creativa de PlayGround Studio; Davit Miró, director de desarrollo de negocio y Emilio Guerra, responsable de PlayGround LAB. También se ha entrevistado a creativos que estuvieron en el proceso inicial del departamento creativo como Javier Inglés, director creativo *freelance*. Y se ha tomado como ejemplo principal el trabajo realizado por todos ellos para la marca de cerveza San Miguel del grupo Mahou.

San Miguel, que ya en el año 2013 era de las marcas que más contenidos estaban haciendo, según un estudio realizado por Castelló, del Pino y Tur-Viñes (2016, p. 141) sobre las estrategias de contenidos con famosos, aun así, no abandonaba los medios convencionales como la televisión y la radio. Sin embargo, en el 2014 comienza su colaboración con PlayGround y su enfoque de contenido da un giro radical al igual que su apuesta por los medios digitales. Davit Miró confirma que:

“A día de hoy ya se podría considerar el proyecto de San Miguel con PlayGround un caso de éxito, donde los niveles de *engagement* con la audiencia se han disparado y la percepción por parte del público joven de que la marca ha entendido cómo hay que estar en las redes, poniendo en el centro las necesidades e intereses del consumidor, aportándole valor e intentando ser relevante para él desde un tono próximo”. (entrevista 15/02/2017)

Hace unos años PlayGround era una revista digital de música y tendencias, con notable reconocimiento dentro del sector, que generaba algunos miles de visitas por parte de una audiencia bastante reducida aunque fiel y a la que se le podía atribuir cierta capacidad de influencia. Después de una reflexión estratégica, y su transición hacia un medio más transversal con contenidos que abordan la cultura digital, se ha convertido en uno de los medios para público *millennial* más influyente del mundo hispanohablante donde su audiencia se cuenta por millones.

En el momento en que se escribe este libro su cuenta de Facebook, la red social que aglutina a la mayoría de su audiencia, cuenta con más de trece millones de seguidores. Si tenemos en cuenta que esa audiencia se ha construido con uno de los públicos más exigentes y solicitados como son los anhelados *millennials*, no es de extrañar que multitud de marcas se hayan mostrado interesadas en vincularse al medio, no solo desde la convencional compra de espacio publicitario, a través de la publicidad *display*, si no desde un punto de vista mucho más orgánico, formando parte del contenido e intentando preservar la experiencia del consumidor sin interrumpir.

Introducir a las marcas en la conversación con su audiencia es también la intención del joven departamento creativo de *branded content* conocido como PlayGround

Studio, que nació en 2015. En este apartado veremos qué productos creativos son los que trabajan y lo más interesante, cómo los abordan, qué metodologías emplean y qué estructura y perfiles profesionales tienen en su propio departamento. Esto llevará a realizar una comparativa con las fórmulas tradicionales de trabajar el producto creativo para poder incidir y reflexionar sobre las aportaciones y novedades que incorporan.

3.1. Productos creativos que funcionan

El interés por aproximarnos a estos productos creativos viene sobre todo por el cambio de mentalidad y la forma de trabajarlos que suponen, más que por el propio producto en sí, pues somos conscientes del imperativo de las modas, pero también de su rápida volatilidad. Los productos creativos evolucionan y se transforman con el tiempo, pero la forma de abordarlos por parte de los equipos creativos es lo que trasciende y aporta novedad e interés, puesto que son fórmulas que activan la innovación en cualquier organización más allá de los productos en los que se materialice.

PlayGround Studio actualmente es un departamento creativo que trabaja por un lado generando contenidos para marcas, independientemente del medio a través del cual se difunda y por el otro, desarrollando estrategias de publicidad nativa a través de su propio canal de comunicación digital.

El *Interactive Advertising Bureau* define la práctica del *branded content* como:

La creación de un contenido relevante, entretenido o interesante, de aspecto no publicitario, generado por una marca para crear audiencia y conectar con ella. El contenido comunica de forma implícita los valores asociados a la marca, aunque ésta pasa a segundo plano. (IAB Spain, 2015, p.9)

Y este es el tipo de producto que solicitan las marcas al medio de comunicación objeto de estudio, seguramente el caso en el que mejor se visualiza la apuesta seria por una colaboración duradera entre un cliente y los servicios de *branded content* de PlayGround, es Mahou con su marca de cerveza San Miguel, para la que llevan desarrollan-

do desde hace ya algo más de dos años un proyecto de generación de contenido para las redes que podríamos considerar pionera en este país. De hecho, coincidiendo con el lanzamiento del nuevo posicionamiento de la marca San Miguel, decidieron poner en manos de PlayGround tanto la propuesta de estrategia de contenidos como la gestión de sus redes para su posterior difusión. La confianza por parte de la marca en el medio digital es absoluta y el servicio que recibe por parte de PlayGround Studio se trata de un proyecto llaves en mano que integra toda la cadena de valor. Porque hay que tener en consideración que a la generación de contenidos hay que aplicarle soluciones de rentabilidad a largo plazo (Pradanos Grijalvo, E. y Enríquez de Salamanca, P. 2015, pp. 13-14), lo que demuestra un pensamiento de construcción de marca más estratégico que táctico. Y es que el contenido de entretenimiento es palanca esencial para alcanzar a un público multi-fragmentado, el único contenido puro que logra enganchar el interés del público desde la emoción, con el potencial que eso supone para la construcción de valores de marca en la memoria del consumidor.

Hoy en día hay que entender que el valor del producto creativo reside más en lo estratégico y en el largo plazo que en una ejecución brillante y memorable de un solo impacto dirigido a solucionar un problema concreto. El producto creativo ya no es la construcción de una campaña con visuales impactantes y textos inspiradores. Estamos hablando de crear revistas, medios de comunicación, material para el entretenimiento. Nada tiene que ver con el hecho de construir un simple mensaje publicitario y por tanto, esto necesitará de una metodología distinta como se verá más adelante.

De la forma de comunicar los atributos y beneficios del producto que utiliza la publicidad tradicional, se ha pasado a buscar la lealtad del consumidor a través de contenidos relacionados con los valores que la marca trata de transmitir. Ahora el acercamiento al consumidor potencial debe hacerse de una forma mucho más sutil, de manera más segmentada y aportando valor añadido para conseguir el *engagement* en un primer momento, seguido de la implicación emocional y teniendo la adhesión a esos valores de la marca como meta.

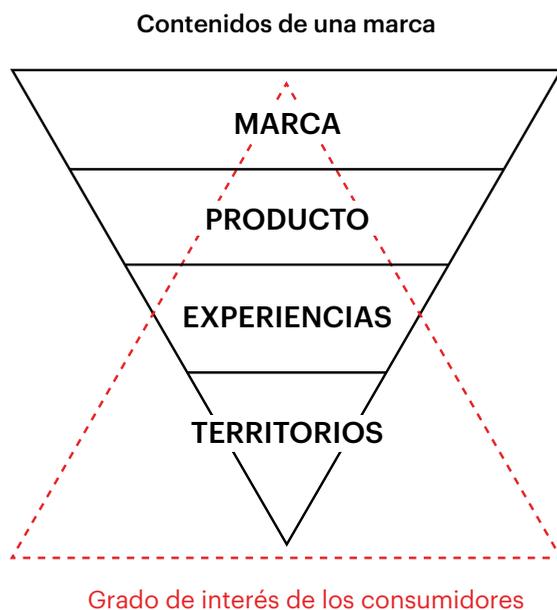
Una vez que la bidireccionalidad se ha instalado en la comunicación publicitaria, los formatos se convierten en parte de la experiencia del usuario. Se trata de entablar relaciones sólidas y crear conversaciones alrededor de la marca que lleven a la creación

de verdaderas comunidades de marca.

La estrategia de contenido se focaliza en crear una experiencia de valor, debe tratarse de contenido interesante, eminentemente compartible y, por encima de todo, centrado en ayudar a los consumidores a descubrir por ellos mismos que su producto o servicio es “the one that will scratch their itch” (el único que rascará donde le pique) (Pulizzi, 2013, p. 5).

La búsqueda, generación y distribución de contenidos no comerciales deben estar en la base de estas estrategias y, por supuesto, los contenidos han ser de calidad y relevantes para los usuarios. Como se puede ver en el siguiente cuadro, normalmente los intereses de los consumidores suelen ser inversamente proporcionales a los de los contenidos que una marca suele generar.

Figura 3: Adaptado de “Contenidos de marca”, por De la Rosa, F. (2013)



Recuperado de: HYPERLINK <https://goo.gl/kWL3Mi>

Licencia Creative Commons de Titonet.

Pero además, de los encargos de *branded content*, que en PlayGround Studio suelen recibir por parte de las marcas, un producto creativo que destaca es la elaboración de publicidad nativa, que según Markos Goikolea (en BloggingZenith, 2014) es “la práctica de incluir contenido promocionado en una web o plataforma, respetando siempre el formato y estilo de los contenidos editoriales de dicha plataforma”.

El *native advertising* da la opción de llegar a un público concreto y generar una respuesta positiva en ellos, en lugar de estorbar su experiencia se añade valor a la misma, de manera que percibirán que nuestra marca conecta con sus intereses o valores pero, debido al carácter camaleónico del *native advertising*, estos contenidos suelen ir acompañados de una leyenda que nos advierte de que estamos ante un contenido publicitario, por muy editorial que nos pueda parecer. Esta advertencia no sólo se emplea por motivos éticos, si un seguidor de la plataforma ve que la marca está destinando recursos a ofrecer contenido que añada valor, y lo hace de forma respetuosa y no intrusiva, recordará dicha marca positivamente.

Miguel Ángel Bartolomé (en BloggingZenith, 2014), Ejecutivo de cuentas de Newcast considera que:

La clave del éxito del *native advertising* consiste en saber por dónde cruzar la línea que separa publicidad y contenido. Me parece fundamental no infravalorar las capacidades de nuestra audiencia. Si intentas que crea que un formato publicitario no lo es, posiblemente se dé cuenta y provoque una mala reacción. Es mejor ofrecer un mensaje que sea claramente corporativo pero que siga resultando atractivo e interesante para fortalecer su relación con la marca, y a la vez no restarle credibilidad al medio.

En este mismo sentido Miriam Cacho, de PlayGround, reflexiona sobre la dificultad añadida de este producto para alinear la línea editorial del medio a los valores de la marca.

“Tenemos una línea editorial muy marcada y a veces resulta complicado establecer un equilibrio entre las necesidades de la marca y nuestro compromiso con la audiencia. Trabajamos para muchas marcas y no todas comparten nuestra línea editorial, así que

parte de nuestro trabajo se convierte en un auténtico “encaje de bolillos”. Cuando recibimos un *brief* tenemos que extraer de él un objetivo de comunicación y encajarlo en la nube de intereses de la audiencia para luego convertirlo en un contenido que se explique de un modo totalmente digital, con una forma muy PlayGround y un resultado disruptivo fruto del mensaje o el formato”. (entrevista 15/02/2017)

Por tanto, la clave está en integrarse de una forma consistente en los contenidos y experiencia de usuario de dicho medio.

Algunas de las principales diferencias entre la publicidad tradicional y el *branded content*, se podrían resumir en el siguiente cuadro:

Tabla 1

| Publicidad tradicional | <i>Branded content / Native advertising</i> |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| Del destaque | Al me integro |
| De los medios tradicionales | A los formatos disruptivos digitales |
| De crear mensaje persuasivo | A crear contenido útil |
| De impactar | A construir |

Fuente: Elaboración propia

3.2. El proceso de creación

Es muy importante desmenuzar uno a uno los pasos que PlayGround da para dar respuesta al *briefing* de sus clientes, de este modo se podrá observar con detalle cada una de las fases y cómo las aborda. Para ello, en algunas ocasiones se ha hecho un paralelismo con las formas tradicionales de trabajar en creatividad publicitaria y de este modo, podrán ser señaladas las consonancias y disonancias que existen entre ambos modelos. Ya que, según Joe Pulizzi (2013), aunque son muchas las marcas que actualmente generan contenidos, los resultados que se están obteniendo no son los adecuados pues se sigue dando un tratamiento de campaña publicitaria, se sigue pensando en el corto plazo y sobre todo se habla mucho de la propia marca. Una de las claves iniciales es la determinación de los objetivos, que si no están bien definidos no permitirán valorar el éxito alcanzado.

Objetivos de comunicación

Lo primero a tener en cuenta a la hora de establecer una estrategia de *branded content* es que los objetivos tienen que ir enfocados a generar interés por nuestra marca y a posicionarla como experta dentro del campo elegido para realzar sus valores. Es fundamental crear valor para la audiencia antes de querer transmitirle un mensaje persuasivo. Evidentemente, el paso previo debe ser hacer un análisis de la identidad de la marca para saber qué es y lo que quiere ser, solo de esta forma se puede decidir hacia dónde focalizar su comunicación.

Sin embargo, la realidad es que los objetivos que persiguen las marcas cuando acuden a PlayGround Studio son diversos, en algunos casos solo se trata de un tema táctico, buscan el *awareness* o el *click out*¹ para un tema concreto y el mayor atractivo es la audiencia de 13 millones de personas que tiene el medio, que les asegura un alto nivel de impacto. Pero en otros casos, lo que persiguen las marcas es más una cuestión estra-

¹ El usuario que visita la web de un anunciante tiene que hacer un clic en alguno de los contenidos/productos incluidos en dicha web del anunciante para que dicho clic sea remunerado. La comisión por clic sólo será pagada si se realiza ese clic dentro del website del anunciante.

tégica de *branding* y que pasa por generar *engagement* con el público *millennial*.

“Tanto en un caso como en el otro considero que el hecho de acercarse a nuestro medio para generar contenido a través del *native* ya denota una actitud por parte de la marca que se puede leer en clave positiva por parte de nuestra audiencia”, comenta Miriam Cacho (entrevista 15/02/2017), que añade un objetivo vital por parte de su departamento y es el de tejer una relación duradera con la marca para que esta se vaya acercando progresivamente a la línea editorial del medio.

Definición del público objetivo

La primera reflexión respecto al público sería cómo denominarlo, pues los medios de comunicación digitales hablan de audiencia, de una manera mucho más despersonalizada, lo que contrasta sin embargo, con el profundo conocimiento que tienen de sus movimientos en las distintas plataformas. Luis Miranda (2016, p. 21) habla de centrarse más en las personas y menos en los consumidores, lo que también da una aproximación mucho más individualizada a la hora de aproximarse a su conocimiento. En cualquier caso, se trata de un público atomizado instalado en nichos concretos donde algunos ejercen responsabilidades como prescriptores, *prosumers* o líderes de opinión (Pradanos y Enríquez, 2016, p. 12).

La definición del público objetivo y la determinación de los objetivos deben ir de la mano, porque ambos serán la piedra angular para el resto de decisiones a tomar. Además de las variables sociodemográficas y psicológicas, se ha de analizar de forma exhaustiva las herramientas de comunicación que utiliza, cómo las utiliza y por qué temas se muestra más interesado. Lehr (2016) asegura que nunca antes fue tan importante conocer a nuestra audiencia, cómo se comporta en las redes y qué contenidos consume, dónde y durante cuánto tiempo lo hace y a través de qué dispositivos.

Pradanos y Enríquez apuntan el paso del *Brand Centric* al *User* o *Consumer Centric* lo que inevitablemente lleva a definir al público de forma diferente y narran cómo ellos lo abordan desde la atomización de los públicos objetivos hasta reducirlos en nichos, y cómo la fortaleza de los canales sociales y los hábitos digitales como el móvil impiden

enganchan a los consumidores tan sólo a través de datos demográficos como la edad, el género, localización o condición económica... y ponen en valor la necesidad de entender un marco psicográfico del consumidor valorando su personalidad, actitudes, intereses, hábitos o ideas (Pradanos y Enríquez, 2016, p. 23).

La segmentación del público objetivo que permite el medio *online* facilita la posibilidad de personalizar mucho más los mensajes y su adaptación a los diferentes canales que se decida utilizar. Desde PlayGround saben cómo segmentar, cómo adaptarse a los cambios que les imponen las plataformas, entienden cómo y cuándo el contenido es consumido por su audiencia, experimentan con el Test A/B² y sobre todo tienen la capacidad de análisis del *big data* que ellos mismos generan. Dentro de este punto no se puede olvidar el someter al mismo análisis a la competencia, de la que hay que conocer sus estrategias para así poder construir la diferencia.

Definición de una línea editorial acorde con los valores de la marca

La línea editorial define los contenidos que se van a difundir y ayuda a determinar los formatos más adecuados. Los contenidos han de ser de calidad y relevantes para los usuarios. Lo más habitual es que la línea editorial se centre en contenidos que no tengan que ver directamente con la actividad mercantil de la empresa. El fin es generar notoriedad y afinidad entre la marca y sus potenciales clientes pero no a través de una venta directa.

La información y el entretenimiento son los pilares básicos sobre los que se asientan estos formatos. Pero, sea cuál sea el camino elegido, siempre se debe intentar ofrecer un contenido de valor.

En las campañas de *branded content* se va más allá de la experiencia de la publicidad, se trata de conversar sobre todo lo que rodea a la marca, lo que la construye, lo que hace que la marca sea como es. Así, una campaña de *branded content* para una marca cervecera no tiene porqué centrarse en el producto, ni siquiera tendría que aparecer,

² Test A/B: El término se utiliza en el ámbito del marketing para describir experimentos aleatorios con dos variantes, A y B, siendo una la de control y la otra la variante anunciante.

pero sí por ejemplo en la amistad, la juventud o el compañerismo, temas sobre los que tendrá que “hablar” de una forma atractiva para su público.

En este contexto, si una marca no tiene una buena historia que contar, perderá interés para el potencial usuario final. Pero ojo, como se indicaba anteriormente, la marca tiene que jugar con sutileza, con una creatividad escasamente intrusiva, de forma que no se note su presencia, pero que respete al producto.

La trama narrativa ha de ser de gran calidad, consistente e integrarse con naturalidad en el contexto de emisión para favorecer la credibilidad de los valores que esa marca pretende para sí.

En este escenario, el principal reto de las marcas es diferenciarse y el contenido puede ser una buena manera de lograrlo. Ser novedosos, tanto en la temática como en el formato, puede ayuda a aumentar el impacto, la viralidad y por tanto, a fomentar la difusión.

Si además se anima a la participación del público, se pueden conocer sus opiniones y valoraciones, que bien escuchadas pueden abrir puertas a considerar otras perspectivas o contenidos interesantes que no se habían tenido en cuenta en un principio. Gracias a la interacción, el espectador es el centro y el protagonista del contenido y en ocasiones puede incluso llegar a cambiar el desarrollo de una trama.

Por su naturaleza, y a diferencia de otros modelos publicitarios, cuando se consigue la conexión entre el público objetivo y la marca, el *branded content* permite mantener esa relación de manera duradera en el tiempo gracias a la continuidad en el desarrollo de contenidos.

Técnicas de creatividad

En PlayGround conceden gran importancia a los *workshops* y *hackatones*³ que se

³ Un *hackathon* o *hackatón*, es un término usado en las comunidades hacker para referirse a un encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de software, aunque en ocasiones puede haber también un componente de hardware. Estos eventos pueden durar entre dos días y una semana.

vienen realizando con cierta frecuencia y donde se involucra a todos los departamentos para que desde su *expertise* se involucren en la exploración creativa de nuevos formatos y narrativas. Pero además, otra de las claves en la que Emilio Guerra, Responsable de PlayGround LAB está trabajando, es que la interactividad y la capacidad de tender puentes entre la audiencia y el medio sirva para iniciar un auténtico proceso de co-creación, esto sin duda para él es el futuro.

“Se trata de profundizar en el *user generated content*, porque hay herramientas que están ahí y depende de tus habilidades para programar que las puedas desarrollar o no. Facebook deja una parte abierta para que tú crees tu contenido interactivo. Desde PlayGround ya hemos empezado a desarrollar formatos de este tipo como un *fill the gaps* para San Valentín o un directo con un BOT⁴ replicando los comentarios de nuestra audiencia en el propio vídeo. (entrevista 15/02/2017)

Lo que es cierto es que actualmente existe una clara influencia en la creatividad del *big data*, pero la pregunta es si es o no útil para el proceso creativo y es correcto el uso que se hace de él. Luis Miranda (2016, p. 21) apunta que se están probando maneras de simplificar y destilar lo cualitativo de los grandes grupos de información a través de la mezcla *big data* con inteligencia artificial. Lo cierto es que la relación entre la investigación y la creatividad ha cambiado y se ha convertido en un proceso de retroalimentación continuo. Una investigación bien hecha puede ser muy inspiradora y puede llevar a los creativos a tener grandes ideas.

Estrategia de comunicación y creatividad

El director de desarrollo de negocio de PlayGround, Davit Miró, cuenta que durante el primer año con San Miguel, trabajaron el contenido de una forma táctica para reforzar el anclaje emocional en una serie de ciudades bastión de la marca, donde destacaron ya algunas piezas como El Diccionario Malagueño⁵ o Rincones #LOL de Bilbao⁶.

⁴ BOT: (aféresis de robot) es un programa informático, imitando el comportamiento de un humano.

⁵ <https://goo.gl/5JehUu>.

⁶ <https://goo.gl/VdBvcb>

Figura 4: San Miguel (2015). Diccionario malagueño [video]. Playground



Recuperado de: <https://goo.gl/5JehUu>.

Imagen 5: San Miguel (2015). Rincones #LOL de Bilbao [video]. Playground



Recuperado de: <https://goo.gl/VdBvcb>

Sin embargo, en el segundo año empezaron a estandarizar formatos donde cada semana se publicaba un video presentando la historia de un plato emblemático de comida de alguna parte del mundo, un segundo que era una videoreceta para concluir la serie de contenido de la semana con un video de experimento social vinculado a la cultura que se ha abordado desde la cocina.

“Durante todo este año hemos estado trasladando a la audiencia que San Miguel es viaje y gastronomía. La estrategia para el nuevo año pasa por, una vez asentados de forma sólida en estos territorios, empezar a incorporar el *storytelling* de la marca y la *reasonwhy* de por qué hemos estado hablando a la audiencia de estos temas. Aquí es donde lo anclamos a la esencia de la marca y a los valores que están fuertemente ligados por su vinculación histórica al viaje y a la exploración, como el propio *claim* de la marca indica: *Exploring the world since 1890*”. (entrevista 15/02/2017)

Esto es lo que se debe proporcionar a las marcas según Joe Pulizzi (2013), lo que él denomina la zona de interés compartido, es el punto donde se puede interactuar con el consumidor, donde confluye el conocimiento de la marca y las inquietudes de los públicos. Ahí es donde se puede aportar valor a nuestra audiencia. Y teniendo en cuenta lo que llama enfoque/ángulo del contenido, que es la visión estratégica para tratar el contenido. Si en tu territorio, área de conocimiento, hay grandes competidores, va a estar complicado. Es muy importante saber diferenciarlo, darle un enfoque único. Es mejor buscar un nicho que querer abordar el contenido de forma muy amplia.

Selección de los canales de distribución y formatos

La distribución de esos contenidos en diversidad de canales y plataformas (medios pagados, propios y ganados⁷) debe hacerse de manera que no sea intrusiva, que no interrumpa, sino que sea el usuario el que decida qué, cuándo, dónde y cómo accede a él. En *branded content* hay que apostar por diversificar el formato del contenido, de esta forma se incentiva la creatividad, es más difícil caer en la rutina y así se consiguen puntos de contacto diferentes. Cuando además el canal sea de pago, habrá que estar bien atento a que la línea editorial del medio esté en consonancia con la línea editorial elegida para la marca.

El principal formato de este tipo de contenidos es audiovisual, porque al poner en funcionamiento varios sentidos a la vez se activan diferentes sensaciones y pensamientos. Lo que implica que tienen un mayor número de visualizaciones los formatos de

⁷ Los medios pagados son aquellos en los que la marca ha de invertir una cierta cantidad de dinero para conseguir los objetivos. Al hablar de medios propios se hace referencia a aquellos que son propiedad de la marca. Y por medios ganados se denomina a aquellas menciones recibidas por el trabajo bien hecho, generalmente con los otros dos medios.

video que aquellos que solo tienen texto.

Aun así, este tipo de publicidad puede adoptar diferentes formatos (vídeos, imágenes, artículos, música, noticias, historias, cuentos, infografías, etc.) que se integran en un medio, bien sea propio de la marca o no. Cuando los contenidos se integran en un medio de pago la intención sigue siendo formar parte de la experiencia de usuario, e integrarse de manera natural en el medio.

Pulizzi (2015) aconseja empezar con un único formato e ir diversificando poco a poco formatos y canales.

En este mismo sentido, la experiencia de PlayGround respecto a los formatos que se vienen trabajando desde el departamento creativo, ha hecho que su objetivo sea masterizar dos o tres formatos y después trabajar sobre ellos ya que está comprobado que un exceso de formatos acaba por generar rechazo en la audiencia.

De momento los que parecen más consolidados y parecen tener mayor aceptación son:

1. **Los videos de experimentos sociales** como por ejemplo el *quiz*⁸ que realizaron en el BBK Live para la marca Beefeater. <https://goo.gl/9LpLCa>
2. **El video *mashup*⁹ con cartelas**, en la misma línea que las *video news* que sigue la parte editorial y que tanto éxito le ha generado a la redacción. <https://goo.gl/jwaEQM>
3. **Artículos de texto.** Siguen funcionando a pesar del espectacular incremento del vídeo. De hecho uno de sus mayores casos de éxito fue un artículo para Ballantines donde se hacía una lista de *covers* en Youtube que habían acabado superando a los temas originales.

La directora creativa de PlayGround, Miriam Cacho, afirma que, aparte de seguir

⁸ Un quiz es un tipo de juego de mente, concurso o competencia de preguntas en el cual los jugadores intentan responder en forma correcta una serie de preguntas.

⁹ Un video mashup es el que combina múltiples fuentes de video preexistentes sin relación discernible entre ellas para generar un nuevo video unificado.

trabajando sobre estos formatos e ir haciendo que evolucionen, “tenemos que diseñar formatos que nos solucionen encargos concretos y recurrentes. Por ejemplo, si llegamos un acuerdo con alguna editorial para hacer tráilers de libros, lo ideal es solucionarlo siempre con un mismo tipo de formato”. (entrevista 15/02/2017)

También menciona la importancia de explorar las posibilidades del directo porque tiene unos niveles de *engagement* enormes.

Fijación de un calendario

Como todas las estrategias cuyo objetivo es la fidelidad, se trata de estrategias a medio-largo plazo, porque ganarse el respeto de la audiencia es lento. Por lo tanto, se ha de generar contenido de forma coherente y con una cierta periodicidad para que el público sepa cuándo va a tener contenidos nuevos.

Monitorización y análisis de los resultados

El análisis de las palabras clave es imprescindible para gestionar cualquier campaña *online*. A diferencia de las campañas de publicidad tradicionales, en una estrategia de *branded content* existe la posibilidad de medir el impacto de las acciones casi en tiempo real y conocer si se están consiguiendo los objetivos, lo que permite adecuar los contenidos y adaptar la estrategia a las reacciones del público objetivo.

En PlayGround disponen del *know-how* que les otorga su experiencia como medio nativo digital creando y gestionando audiencias en redes como Facebook. La directora creativa resalta la importancia que este tiene en el proceso de creación de contenido y en la búsqueda de la preciada viralidad:

“Del *data* que generamos en nuestro día a día extraemos conocimientos para mejorar el producto creativo. A través de la analítica detectamos cuando la gente desconecta y podemos llegar a conclusiones valiosas como el hecho de que un mal planteamiento en el inicio de un video hace que un contenido que estaba llamado a ser un éxito, fracase

y acabe por condicionar cómo cuentas la siguiente historia”. (entrevista 15/02/2017)

Sobre la ciencia de lo viral reconoce que existe pero que evoluciona, de ahí que tengan en sus equipos a gente de estrategia digital pensando constantemente en ello. Emilio Guerra, responsable de PlayGround LAB va más allá cuando asegura que:

“El *data analyst* puede detectar una emocionalidad colectiva y puede indicarte como activarla. Los *hits* son formatos que puedes replicar o masterizar. La creatividad implica por supuesto un alto grado de conocimiento de la audiencia pero también de programación. Aunque todavía vamos bastante por instinto, nuestra idea es llegar a desarrollar un *social media dashboard*¹⁰ como el de BuzzFeed”. (entrevista 15/02/2017)

Y es que BuzzFeed, ha desarrollado herramientas propias con el fin de poder ofrecer a las marcas un servicio en el que pueden rastrear el funcionamiento de sus contenidos en tiempo real en el cuadro de mandos social de BuzzFeed.

Aun así, Marga Ollero, directora de investigación de Arena Media, confirma que hay un reto todavía por delante que es la medición del *branded content*.

“No es insignificante la dificultad que conlleva la medición de este tipo de acciones debido a la amplia variedad de formas que esta disciplina puede tomar. El objetivo será trabajar pensando el global, creando un estándar que pueda ser referencia para todas las activaciones”. (Ollero y González, 2016, pág. 31)

3.3. La estructura del departamento creativo, perfiles y competencias

PlayGround Studio, es una agencia creativa con departamentos eclécticos y heterogéneos creados por perfiles tan diversos que pueden abarcar tanto al director de cuentas como a redactores, arte, producción, postproducción, periodistas especializados, documentalistas y directores de negocio. Así, Miriam Cacho, directora creativa y líder de una de esas células comenta cómo se estructuran en células creativas:

“Nos estructuramos en lo que hemos venido a llamar células creativas, en cada célula

¹⁰ Social media dashboard: es una herramienta de gestión de medios sociales que las personas o empresas pueden utilizar para coordinar una presencia en medios sociales de múltiples canales o cuentas a través de una única interfaz.

se encuentran los perfiles suficientes para hacer viable un proyecto y funcionar de forma autónoma. Cada una de estas células está especializada y se le asignan unas cuentas determinadas. En la generación embrionaria de las ideas elijo qué perfiles me interesa que entren en el proceso creativo. En función del encargo, tengo en cuenta tanto la personalidad, como las habilidades y el talento de cada uno de los miembros”. (entrevista 15/02/2017)

Más allá de la fase previa de concepción de la idea, a medida que avanza el proceso toda la inteligencia del departamento trabaja de forma conjunta en la búsqueda de soluciones a través de inteligencia colaborativa, cada uno de ellos comparte su *expertise* con los demás.

Retomando el ejemplo de San Miguel, en este caso el encargado de liderar esta célula creativa diseñada *ad hoc* para el cliente y que trabaja en exclusiva para este proyecto es un *copy*, pero según parece no siempre tiene que ser así, ocupan un mismo espacio y trabajan alrededor de una gran mesa. Allí también se encuentra un periodista/documentalista especializado en gastronomía y viaje, un equipo de *copys*, un equipo de arte y grafismo, una responsable de cuentas que se encarga tanto de la estrategia digital como del área de negocio, un *community manager* y *social media manager*, así como un equipo de producción audiovisual y postproducción. Todos trabajando de forma conjunta y aportando su *expertise* al producto creativo.

Esta concepción difiere del planteamiento tradicional de los departamentos creativos donde el trabajo está más parcelado y cada uno, según su perfil, tiene un papel muy determinado en el producto creativo final.

También el hecho de trabajar todos en el mismo espacio es determinante para potenciar el trabajo colaborativo, y debemos añadir un factor más, el tiempo. En la generación de contenidos el proceso creativo está vivo y va avanzando a gran velocidad en función de la medición de resultados y las reacciones de la audiencia. Los flujos de trabajo han de estar bien configurados porque pueden llegar a ser caóticos y perderse en un laberinto de burocracia que retrase excesivamente la publicación de los materiales, proceso que puede acabar con el espíritu creativo y la pasión tanto en la ideación como

en la escritura.

Uno de los perfiles idóneos para la generación de contenidos parece ser un híbrido del periodista con el publicitario porque si bien las técnicas narrativa viene del periodismo, ahora ya y sin ningún tipo de complejo, pone esta nueva forma de información al servicio de las marcas. Hemos pasado del publireportaje tradicional a un nuevo formato de información de marca que pone más que nunca en su diana al público objetivo para ofrecerle los contenidos que realmente le interesan.

De hecho, ya se ha apuntado cómo las empresas que están triunfando actualmente con este tipo de comunicación derivan de algunos de los grandes medios de comunicación tradicionales, principalmente diarios, como son los ejemplos de The Guardian (The Guardian Labs) o The New York Times (T Brand Studio).

Este tipo de perfil de trabajo supone un gran reto para los dos perfiles que se hibridan en el campo de *brand content*: el periodista y el publicitario.

Porque si bien hasta la fecha parece ser que la mayoría de profesionales provienen del mundo de la comunicación periodística, tienen ante ellos el reto de “aprender la nueva jerga de negocios y lidiar con una burocracia llena de polvorines que se interponen en el camino de todo lo que desea lograr” (Lazauskas, 2017). El foco de atención se desplaza ahora desde la siempre pretendida “objetividad periodística” hasta los contenidos de interés para un público objetivo hipersaturado de comunicación y estímulos de entretenimiento.

De la parte del perfil publicitario el principal reto es el de saber despojarse del lenguaje publicitario y, por fin, poner el foco de atención en los intereses de los públicos de la marca.

Algunos de los editores de estas empresas relatan las reticencias que encontraron en las redacciones al hacer este nuevo planteamiento de contenidos. Como le ocurrió a Sebastian Tomich (Brackebush, 2016) en su primera entrevista con uno de los editores del Times, el cuál le dijo: “*I feel like you’re going to open a sluice of sewage onto this site*” (“Siento que vas a abrir la compuerta de las alcantarillas en este lugar”).

Asegura Javi Inglés, director creativo *freelance*, que la parte publicitaria es la que aporta en este modelo la estrategia, el anclaje a lo conceptual, a los valores de marca.

“Pero a la hora de crear contenido para las marcas estos no deben tener formas publicitarias, si no más cercanas al contenido del medio, como es el caso de PlayGround, que es un medio de comunicación, en el que lo que tienes que hacer es dar una respuesta que no sea estrictamente publicitaria, sino que tiene que ver con el contenido y que tiene una parte muy acusada de *entertainment*”. (entrevista 26/01/2017)

Pero al fin y al cabo, asegura que “lo importante es contar con gente que tenga ideas”.

En cuanto a los perfiles, Inglés afirma que en la generación de contenido también deben primar los *storytellers* y además con un gran dominio de los medios audiovisuales.

Por su parte, Jordi Ramón, director creativo digital, incide en la necesidad de no tener miedo a equivocarse. Nos encontramos en un medio totalmente cambiante al que hay que saber ir adaptándose, por eso “hay que probar cosas nuevas sin miedo a equivocarse”. (entrevista 26/01/2017)

Competencias necesarias

- 1. Actitud abierta para enfrentarse a situaciones diferentes**, a los cambios del entorno, lo que conlleva la capacidad de saber adaptarse a un medio cambiante y en constante evolución. Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas.
- 2. Percepción de los cambios que se producen en el entorno**, evaluar las tendencias emergentes para aprovechar las oportunidades que ofrecen los nuevos escenarios. Este punto es imposible sin la debida actitud de curiosidad y un cierto grado de inconformismo. Y ligado a ello, capacidad de análisis y de síntesis.

3. Capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares), siendo necesario para ello ser capaz de superar los momentos de posible frustración.

4. Saber comunicarse con públicos muy diferentes. Javier Inglés lo explica con estas palabras: “saber meterse en otras pieles, saber explicar las cosas de otra manera, eso es conceptualizar” (entrevista 26/01/2017).

5. Poseer habilidades de aprendizaje que permitan continuar la formación, en gran medida de manera autónoma.

6. Capacidad de aplicar dinámicas innovadoras en los procesos de comunicación, para llevar a cabo nuevos enfoques creativos en las tareas asignadas, y en los diferentes soportes y formatos.

7. Tener inquietudes y sensibilidad hacia temas más allá de la comunicación, es fundamental tener otras perspectivas de otras áreas de conocimiento que en un momento dado puedan cruzar intereses.

8. Gran curiosidad por la tecnología en todas sus vertientes. Para poder reinventar el medio y sacarle el máximo partido hay que conocer y estar al día de los avances tecnológicos.

En este sentido la directora creativa de PlayGround señala,

“Cuanto más conoces el soporte/canal y sus mecánicas más creativo puedes ser. Mira el caso del medio de comunicación digital Superdeluxe y como *hackearon* el *live* de Facebook. Utilizaron las *reactions* como sistema de votación cuando no están hechas para eso. Usaron la tecnología de una forma para la que no fue diseñada. Este tipo de uso/alteración creativa que se hace de la tecnología es lo que estoy buscando en el creativo de hoy en día y que tanto cuesta encontrar”. (entrevista, 15/02/2017)

Quitando este último apartado de la tecnología, dentro de las competencias profesionales de los creativos publicitarios, siguen estando en línea con lo que tradicionalmente se ha esperado de ellos.

Tabla 2

| Publicidad tradicional | <i>Branded content / Native advertising</i> |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De la dupla creativa | A la célula creativa (todos los perfiles del equipo aportan creativamente, no sólo los vinculados a la creación) |
| Del peloteo de ideas, brainstorming | A la inteligencia colaborativa. A técnicas de trabajo de los <i>hackers</i> |
| De una producción muy cuidada | A una apariencia más amateur |
| De perfiles exclusivamente publicitarios | A perfiles publicitarios, periodísticos, audiovisuales y expertos según temática a trabajar. Personas con perfiles multitemáticos (Pradanos y Enríquez, 2016, p. 17) |
| Del cuestionario pre y post test | Al continuo análisis del big data para determinar los movimientos creativos |

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

Es muy importante tener en cuenta que una estrategia de generación de contenidos no obtendrá resultados en el corto plazo puesto que la marca tiene que ir construyendo un ecosistema a través de los canales que le interesan y ubicar la marca en el universo que debe estar. Ganarse el respeto de la audiencia es lento y para ello será vital la reflexión estratégica previa y la nube de intereses de los públicos con los que se quiere

entablar una conversación. El contenido no es cosa de un día y hay que mentalizar al anunciante de que los éxitos llegarán si se es constante y consistente con los mensajes.

Las marcas tienen que trascender el hecho de ser marcas, hay que dar valor a la audiencia para que de manera voluntaria se acerquen a aquellos contenidos útiles y/o entretenidos que se les ofrece. Y se tiene que hacer desde la honestidad, la verdad sobre la marca, y de forma real. Para ello, será de nuevo vital la investigación previa sobre las personas con las que se quiere mantener una relación, con el fin de tener una relación de persona a persona.

Las historias son la columna vertebral del contenido, son fáciles de consumir y de recordar, nos emocionan y favorecen el *engagement*. Hay que tener una personalidad como compañía para tratar de conectar emocionalmente con la gente y para ello, no hay que tener miedo de tomar partido en los asuntos que pueden posicionar a la marca como un experto. Se debe dejar claro qué representa la marca.

En este sentido, puede parecer una contradicción con lo que el formato *native* persigue como fórmula de generar contenidos. Y las marcas deberán valorar y medir hasta qué punto están dispuestas a ceder en favor de la adhesión a los valores del medio sin perder su identidad por adecuarse a la línea editorial.

Puede parecer que esta nueva realidad en el cambio de paradigma del negocio publicitario es a día de hoy una curiosidad, incluso se puede minimizar su auténtica dimensión. Pero si realmente se considera que los mercados son conversaciones, donde hay que poner en el centro a nuestro *target* y se debe pasar del impacto al comparto, habrá que seguir observando de cerca a los departamentos de *branded content* de los medios de comunicación, tanto los nativos digitales como el de las grandes cabeceras, que pueden convertirse en una parte muy relevante del negocio de la publicidad.

Capítulo 3

Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos al público *millennial*. El caso del *videonews* de PlayGround.

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2017).
Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos
al público *millennial*. El caso del *videonews* de PlayGround
Profesional De La Información, 26(6), 1184–1191.
<https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.17>

**Contribución del doctorando en:
Conceptualización; metodología; investigación; redacción; revisión y edición.**

El presente artículo se ha realizado con ayuda del proyecto de investigación titulado El negocio publicitario en la sociedad digital: estructura de agencia, perfiles profesionales y nuevas tendencias creativas. Código del proyecto: P1-1B2015-27, Plande Promoción a la Investigación de la Universidad Jaume I.

Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos al público *millennial*. El caso del *videonews* de PlayGround.

Resumen

PlayGround es un medio de comunicación digital dirigido al público *millennial*, que ha diseñado un formato adaptado a los hábitos de consumo informativo en las redes. En los dos últimos años ha construido una retórica característica a través del vídeo nativo de Facebook, alcanzando más de 13 millones de seguidores en las redes y una media de 600 millones de visionados mensuales. A través del análisis de los rasgos del formato y de cómo ha sido su evolución, los datos revelan que además de tener presentes los hábitos de consumo del público, hay una alta dependencia por parte de los medios al canal por el que se difunde su contenido. La discusión plantea cómo debe evolucionar el formato teniendo en cuenta los intereses y las exigencias de las redes sociales en constante cambio en su búsqueda por monetizar la audiencia.

Palabras clave

Formato *videonews*, medios digitales, PlayGround, redes sociales, vídeo nativo de Facebook, consumo de información, dispositivos móviles, audiencia *millennial*.

*The design of social media news formats
aimed at the millennial audience.
The case of PlayGround's videonews.*

Abstract

PlayGround is a digital medium aimed at the millennial audience which uses a format adapted to internet news consumption habits. In the last few years it has built a characteristic rhetoric using the native video format for Facebook, resulting in more than 13 million followers on social media and 600 million views a month. Following an analysis of the features of the format and how it has evolved, while also considering the audience's consumption habits, our data reveals that the media are highly dependent on the channel in which their content is broadcast. The discussion considers how the format should evolve bearing in mind the constantly changing interests and requirements of social networks as they search to monetize their audience.

Keywords

Videonews format, digital media, PlayGround, social media; Facebook native video, news consumption, mobile devices, millennial audience

1. Aproximación documental

En 2009 Manuel Castells afirma en su libro *Comunicación y Poder*, respecto a las tecnologías digitales, que la sociedad red y la estructura social que caracteriza a la sociedad a principios del siglo XXI, es una estructura construida alrededor de las redes digitales de comunicación (Castells, 2009, p. 24).

Esta digitalización introduce numerosos cambios en el sistema comunicativo. La producción de contenidos, las rutinas de trabajo, los soportes y estrategias de distribución y los modelos de negocio están experimentando importantes alteraciones (Casero-Ripollés, 2010, p. 600). Los patrones de consumo del público también están viviendo profundas transformaciones (Casero-Ripollés, 2012, p. 152). Más todavía si hablamos de la “generación *millennial*” (Howe y Strauss, 2000) que ha crecido conectada a internet, teléfonos móviles y otros avances, una nueva manera de comunicarse, de pensar, de actuar (Gutiérrez-Rubí, 2015, p. 168). Y mucho más lo harán las generaciones que le siguen, la generación Z con mayores aptitudes digitales (Ramos-Méndez y Ortega-Mohedano, 2017, p. 704). Este cambio señala un movimiento hacia un modelo de cultura más participativo, que ve al público no como simple consumidor de mensajes preconstruidos, sino como personas que están formando, compartiendo, reformulando y remezclando contenido (Jenkins, Ford y Green, 2013, p. 1).

Una nueva «lógica social», que parte del cambio de los modos tradicionales de producción y consumo de noticias. Aunque todavía hay un bajo nivel de participación, según el estudio de Hernández-Serrano, Renés-Arellano, Graham y Greenhill (2017, p. 78), los usuarios son en su mayoría meros consumidores de noticias, pese al potencial de interacción del sistema. Los ciudadanos perciben que no tienen que buscar noticias porque están expuestos a ellas y entienden que permanecen bien informados por las redes sociales, algo que resulta un problema para sus niveles de conocimiento real (Gilde-Zúñiga; Weeks; Ardèvol-Abreu, 2017, p. 105).

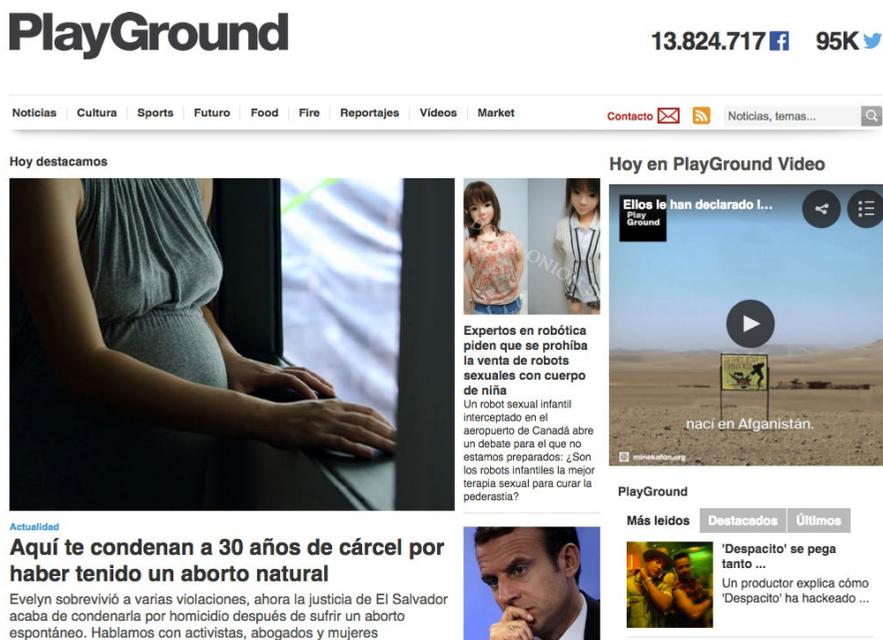
El informe del *Pew Research Center Journalism & Media* titulado “*News use across social media platforms 2017*” (Shearer y Gottfried, 2017), advierte que más de dos tercios de los estadounidenses (67%) se informan a través de plataformas sociales. Tam-

bién en nuestro país las redes sociales son la mayor vía de acceso a las noticias (39%), y las emplean para informarse más de la mitad de los menores de 35 años (Negredo et al., 2016, p. 3). Además, las redes sociales se han convertido en referentes de acceso al contenido audiovisual. A nivel global, casi tres cuartas partes de los usuarios que consumen vídeos en la red acceden a éstos por medio de las plataformas sociales o de *networking* y la mitad, directamente a través de su red social (Ramos-Méndez y Ortega-Mohedano, 2017, p. 707).

Los nuevos medios están más próximos a la mezcla de narrativas, la consolidación de nuevas relaciones o la creación de formatos propios de la Red, aspectos que no están vinculados al periodismo pero a los que deben adaptarse (Noguera-Vivo, 2010, p. 179). Este autor alerta de la falta de conocimiento acerca del modo en el que el periodismo puede integrarse de forma natural con estas plataformas.

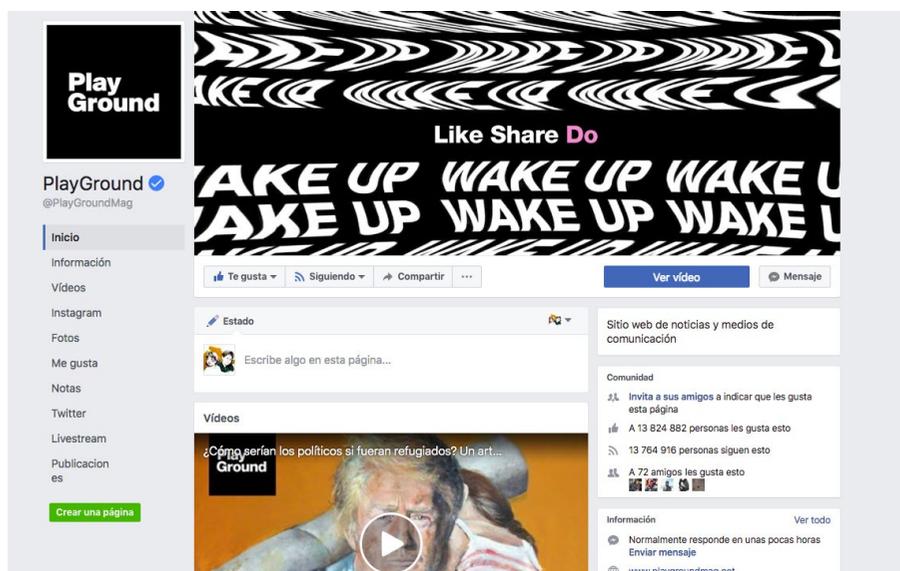
Por tanto, el entendimiento de cómo operan estos espacios y concretamente, en esta investigación el análisis de los formatos informativos que están obteniendo un buen funcionamiento, con resultados positivos de audiencia, es de gran importancia. Una cuestión ésta, que no es trivial en la medida que la audiencia es imprescindible (Masip, 2016, p. 324). En este contexto el diseño informativo del *videonews* de Play-Ground es un formato de referencia por su capacidad de conectar con la audiencia y por su evolución en función de las exigencias de la plataforma en la que se difunde y, por tanto, se convierte en un caso de estudio de interés tanto académico como profesional.

Figura 1. Home de Playground



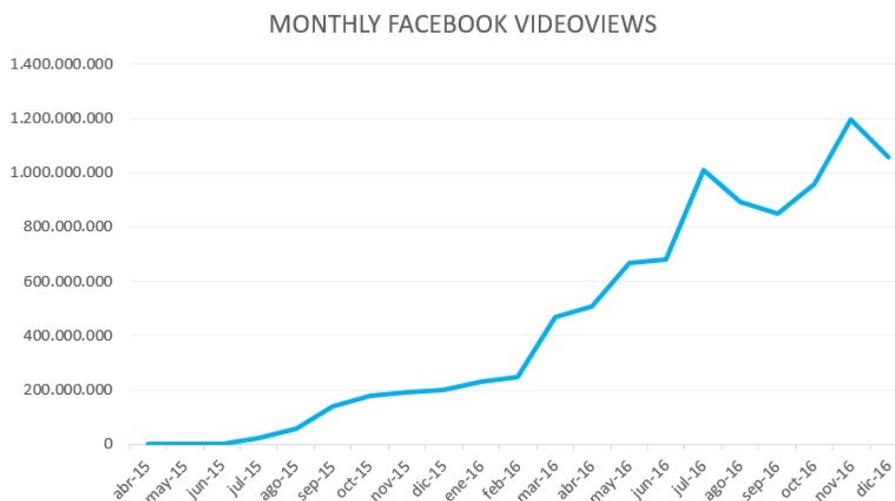
Fuente: Recuperado de <http://www.playgroundmag.net>

Figura 2. Página de Playground en Facebook



Fuente: Recuperado de <https://www.facebook.com/pg/PlayGroundMag/videos/>

Figura 3. Evolución de visionados de los videonews de PlayGround en Facebook



Fuente: Facebook Audience Insights

2. Presentación del caso de estudio

En abril de 2015 el medio de comunicación digital PlayGround dirigido a un público *millennial* de habla hispana publicaba por primera vez en Facebook un artículo en formato de vídeo nativo. PlayGround estaba aprovechando así la posibilidad que desde hacía un tiempo venía dando esta red social a sus usuarios, en lo que era un intento por favorecer el consumo dentro de la propia plataforma en detrimento del vídeo embebido.

Facebook con este movimiento estratégico acababa de hacer una declaración de intenciones e iniciaba una disputa por la hegemonía del consumo de vídeo con YouTube, líder absoluto hasta el momento. Hasta esta fecha, PlayGround había centrado la producción de contenido fundamentalmente en el artículo de texto y la utilización de las redes sociales como base para intentar derivar tráfico hacia su propia web. En ese momento, sus seguidores en Facebook rondaban el millón de usuarios; a día de hoy cuenta con una comunidad de casi 14 millones (según datos facilitados por el propio

medio). Este incremento está estrechamente vinculado a la estrategia editorial, en la que PlayGround apostó por la producción de artículos en vídeo y el uso de Facebook como plataforma principal de difusión, donde con poco más de un año publicando *videonews*, ya consiguió acumular 1.000 millones de visionados mensuales (julio de 2016). Un crecimiento insólito motivado por la confluencia de tres factores:

- La prioridad de Facebook por el vídeo nativo al que favoreció con sus algoritmos dándole un mayor ratio de visibilidad de forma orgánica.
- El crecimiento exponencial del consumo de contenido y conexión a las redes sociales a través de los dispositivos móviles.
- El diseño por parte de PlayGround de un formato totalmente nativo que se integró en la plataforma haciendo que se consumiera de una forma natural y masiva.

Si a todo esto se añade que PlayGround tiene una voz editorial que ha conectado con la gente joven desde un contenido relevante, se puede entender el hecho de que actualmente este medio de comunicación nativo digital, sólo con su página principal alcance ya casi 600 millones de visionados mensuales en Facebook (si se suman otras páginas del medio, asciende a 1.000 millones). Un hecho que invita a comparar estas cifras con los 40-60 millones de visionados al mes de las principales cabeceras informativas de este país.

Con una audiencia constituida por millones de fans, PlayGround logra cotas inéditas de visualizaciones gracias a la alta viralidad de los contenidos que han generado, situándose entre los medios de comunicación digital más influyentes para el público *millennial* de habla hispana, y es por eso que se considera un caso de estudio. Con esta investigación sobre el diseño del formato de *videonews* se busca extraer conclusiones que puedan ayudar a definir unas pautas para estructurar y diseñar los contenedores de información. Para ello hay que tener en cuenta factores fundamentales como la usabilidad, los canales y los soportes de los que disponen actualmente los medios, para utilizarlos de forma adecuada y enfrentarse a los retos del ecosistema informativo y mediático dentro de las redes.

Figura 4. Ranking de los top-25 editores de vídeo españoles en Facebook

| Rank | Name | V30 | ER30 | Views |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------|
| 1 |  PlayGround | 1,053,853 | 0.7x | 596,655,334 |
| 2 |  LaLiga | 532,208 | 1.8x | 156,438,375 |
| 3 |  Real Madrid C.F. | 3,597,328 | 2.9x | 135,504,781 |
| 4 |  enfemenino | 261,670 | 0.9x | 109,329,797 |
| 5 |  FC Barcelona | 3,304,845 | 2.7x | 79,616,535 |
| 6 |  Punta Tacón 2 | 26,828 | 0.9x | 73,312,484 |
| 7 |  La Vanguardia | 361,667 | 1.0x | 60,138,048 |
| 8 |  Mejor con Salud | 494,389 | 1.2x | 52,189,306 |
| 9 |  JorgesCremades | 2,432,620 | 1.2x | 51,597,368 |
| 10 |  Caracol Televisión | 115,192 | 0.6x | 48,050,127 |
| 11 |  Deporlovers | 1,051,062 | 1.8x | 47,485,694 |
| 12 |  Viralistas.com | 1,102,103 | 0.9x | 46,395,876 |
| 13 |  Cocina Casera | 453,150 | 1.7x | 45,887,910 |
| 14 |  El País | 308,447 | 0.9x | 44,543,149 |
| 15 |  Veo Flamenco | 209,455 | 1.3x | 37,524,711 |
| 16 |  El Chiringuito TV | 201,661 | 1.0x | 37,272,732 |
| 17 |  Spanish Revolution | 401,395 | 1.3x | 32,882,885 |
| 18 |  Que viva la cocina | 966,470 | 2.3x | 31,983,551 |
| 19 |  Freestyle Mania | 151,657 | 1.5x | 29,066,490 |
| 20 |  A Queen Of Magic | 37,914 | 2.3x | 29,034,179 |
| 21 |  No Somos Romeo Ni Julieta | 895,801 | 3.9x | 28,345,365 |
| 22 |  Código Nuevo | 209,881 | 1.2x | 27,837,309 |
| 23 |  Corriente Latina | 1,720,375 | 1.3x | 25,684,976 |
| 24 |  Entérate de algo | 392,647 | 1.5x | 25,352,490 |

Fuente: Tubular labs (mayo 2017)

3. Objetivos y metodología

Esta investigación de corte cualitativo persigue analizar nuevos formatos informativos para el consumo de medios en las redes sociales por parte del público *millennial* y para ello se centra en el estudio en profundidad de un único producto informativo, el *videonews* desarrollado por el medio de comunicación digital PlayGround. Éste se analiza como caso de estudio atendiendo a tres objetivos:

- Identificar los rasgos característicos del formato y su adecuación tanto al canal como al modo de consumo del contenido informativo en las redes.
- Conocer los procesos analíticos y de monitorización para el desarrollo del producto informativo.
- Determinar cómo debería evolucionar el formato para adaptarse a los cambios que está realizando el canal.

Para alcanzar el primer objetivo, ha sido necesario el análisis de contenido de los rasgos formales del producto informativo (Wimmer y Dominick, 1996), con el fin de conocer las variables características del formato. El análisis lleva a formular inferencias acerca del contenido latente del formato (Colle, 2011, p. 5) y para ello se han establecido como unidades de análisis observadas:

- **duración**
- **aspecto y ratio**
- **combinación de texto e imagen**
- **audio**
- **estructura narrativa**

— **elementos gráficos**

— **tono y estilo**

El resultado del análisis descriptivo se ha contrastado con entrevistas en profundidad a cinco profesionales de PlayGround responsables del desarrollo del *videonews*. Estas entrevistas se realizaron los días 13 y 14 de junio de 2017 en la redacción de PlayGround y han seguido un guion estructurado con unas pautas concretas de formulación de preguntas (Vilches, 2011, p. 216-219) en base a los tres objetivos planteados por esta investigación. Se han realizado preguntas abiertas pues es lo más recomendable cuando se indaga sobre las razones, motivos o causas que llevan a sostener determinadas decisiones y han sido realizadas a un grupo de sujetos informados que poseen un conocimiento acerca del referente investigado (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 90) pues todos ellos tienen una participación activa en el desarrollo del *videonews*:

— Guillermo Carreras-Candi (responsable del Depto. de Vídeo y productor ejecutivo)

— Emilio Guerra (responsable del Lab)

— Josune Imízcoz (editora jefe del Dpto. de Vídeo)

— David Pérez-Toscano (analista digital)

— Laia Miret (*head of art*)

Las entrevistas se han planteado con un enfoque horizontal, pues se han considerado todas las entrevistas a la vez como un único *corpus* susceptible de un análisis indiferenciado, donde el interés reside en el conjunto de respuestas a cada una de las preguntas (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 109), aunque en la exposición de resultados se presentarán algunos verbatim por su capacidad de ilustrar ideas relevantes.

Finalmente se abre una discusión en la que se confrontan los resultados del caso de estudio de PlayGround, con el contexto digital actual y con los cambios que está realizando la red social Facebook que ayudarán a conocer las claves de la evolución del formato, con la finalidad de ser más efectivo en la captación de audiencias. De esta manera, no sólo se conocerán sus características y aportaciones, sino su capacidad de evolucionar y adaptarse al contexto cambiante que supone el ecosistema digital.

4. Resultados

4.1. Rasgos del formato *videonews* y adecuación al canal y al consumo del contenido informativo en las redes

Respecto a las características del formato objeto de estudio y su adecuación al canal son varios los rasgos analizados del *videonews* desarrollado por PlayGround, por lo que puede establecerse una relación precisa de las características y propiedades audiovisuales y gráficas que intervienen en el diseño.

Duración

La duración de las piezas en su origen no era superior al minuto y actualmente se acerca a los 90 segs.; se trata de un formato que se caracteriza por su brevedad, que puede identificarse como “píldora” informativa audiovisual. Según la editora jefe de PlayGround Vídeo, Josune Imízcoz:

“Desde la redacción hay vocación de contar historias complejas que requieren de cierto contexto y explicaciones, sin embargo vienen muy medidas por el tiempo, lo que nos lleva a condensar la información en piezas concretas y precisas”¹.

Esta característica viene condicionada principalmente por el hecho de tratarse de un producto informativo dirigido a un público *millennial* que suele consumir el contenido a través de las redes y en dispositivos móviles, lo que requiere de un diseño de la información sintética y muy técnica que permita explicar algo complejo en poco tiempo.

Aspect ratio

El 85% de la audiencia de PlayGround consume sus contenidos en el móvil. Esta observación, también determina que el aspect ratio idóneo para encapsular la información sea el formato de proporciones 1:1, ya que el formato cuadrado es el que más presencia y relevancia tiene una vez impresionado en el *feed* de Facebook. Es un formato natural en la plataforma y que además encaja a la perfección en los dispositivos móviles. En este caso, existía el referente del medio de comunicación francés Konbini que también había empezado a publicar vídeo nativo en Facebook.

Audio

El consumo de contenido a través del móvil se hace mayoritariamente prescindiendo del audio. En Facebook los vídeos publicados en el *feed* del usuario se reproducen de forma automática con la opción de audio en silencio y es el usuario el que debe activarlo. Además, el contexto de consumo en ocasiones no es el adecuado para la reproducción del audio y esto hace que el usuario priorice aquellos formatos que facilitan la comprensión del contenido sin necesidad de sonido.

La observación y detección de esta característica hizo que PlayGround concibiera el diseño en un formato que combina texto e imagen perfectamente.

Combinación de texto e imagen

Éste ha sido uno de los retos más relevantes del formato, al disponer de dos componentes con carga semántica: lo que se explica en el *videonews* tiene una doble vía, por un lado la imagen y por otro el texto sobreimpreso. Se trata de dos narrativas paralelas pues lo que se observa en las imágenes no es ilustrativo del texto sobreimpresionado. Se utiliza como contrapunto para que genere un diálogo entre el texto y la imagen con el objetivo de enriquecer el formato. Con dicha combinación se ha dado lugar a una pieza que va más allá de su misión comunicativa y tiene una intención creativa.

Estructura narrativa y tono

La publicación de contenido en las redes, donde el volumen de información crece de forma exponencial y donde todo está diseñado para llamar la atención del usuario en lo que ha venido a llamarse «economía de la atención» (Rodríguez, 2013), hace que las estructuras narrativas utilizadas en los medios informativos hayan cambiado hacia la búsqueda de un lenguaje más persuasivo.

Una vez se activa el *autoplay* del vídeo en el *feed* de Facebook del usuario, Guillermo Carreras nos advierte:

“Hay que intentar captar la atención del espectador para que no siga en su *scroll down*; para ello tenemos tres segundos. Esa necesidad nos condiciona a la hora de estructurar el contenido: sabes que o bien por texto, o por imagen, o por diferentes técnicas persuasivas esos primeros segundos son clave”¹.

Pero siempre con cierta prudencia, como nos menciona Josune Imízcoz:

“El desafío de este tipo de estructura es no traspasar la línea y abusar del recurso dando pie al *click bait* ya que esta práctica no está alineada con el objetivo de dar información y entretenimiento de calidad. Para ser respetuosos con la audiencia debes saber captar y retener sin utilizar trucos sucios”¹.

Para conservar la atención del público no hay unos patrones definidos, aunque existe una apuesta clarísima por la narrativa emocional, llegando incluso a catalogar los distintos tipos de contenidos en función de la emoción que generan. Según Josune Imízcoz:

“La emoción se incorpora en la narración informativa y se intenta ecualizar durante todo el vídeo a través de recursos formales que juegan con el ritmo, dosificando la información para generar curiosidad y creando misterio a través de las pausas”¹.

En todo caso cada historia requiere ser contada de una forma determinada y se apea a la intuición y a la creatividad para no caer en la repetición de fórmulas.

Elementos gráficos

Al poder consumirse el *videonews* sin sonido, uno de los elementos de la narrativa informativa es la utilización permanente de cartelas con texto que vienen a sustituir la tradicional voz en *off* del narrador. La tipografía es utilizada con un cuerpo de texto grande para facilitar su lectura en los dispositivos móviles y el grosor de letra negrita para preservar la legibilidad del texto en opción de sobreimpresión.

Figuras 5 y 6. Frames extraídos de piezas del *videonews* de PlayGround



De forma progresiva se han ido incorporando pequeños elementos gráficos, en algunos casos utilizados para trasladar a la audiencia indicaciones sobre cómo debe ser consumido el contenido, especialmente en el *videonews* que busca la interactividad del usuario. Actualmente se trabaja en la búsqueda de un lenguaje gráfico más complejo y sofisticado con mapas, iconos e incluso incorporando *motion graphic*.

Estos elementos gráficos tienen un componente estratégico, como indica Emilio Guerra

“Dentro de este nuevo universo donde hay tantos medios de comunicación que utilizamos unos formatos similares, está la necesidad de crear marcas visuales que nos identifiquen y construyan marca”².

Destaca la firma de todas las piezas mediante el logotipo que a partir de una animación crea un microespacio donde un breve fragmento de vídeo vinculado al contenido hace las funciones de cierre.

Figura 7. Frame extraído de una pieza del videonews de PlayGround



4.2. Procesos analíticos y de monitorización para el desarrollo del producto informativo

El nuevo ecosistema informativo de las redes sociales tiene la capacidad de generar grandes cantidades de datos de la monitorización del comportamiento de la audiencia. Se trata de una retroalimentación constante que da la posibilidad a los medios de comunicación de aprender, lo cual se revela esencial para ir reconfigurando el diseño del formato.

Inicialmente los datos aportados eran métricas básicas, como la cantidad de visualizaciones diarias por vídeo, sin embargo Facebook ha ido incorporando mejoras, especialmente con la reciente adquisición de la empresa de inteligencia analítica Crowdtangle. Ahora, el detalle del rendimiento de los vídeos es preciso, con curvas de retención de la audiencia o segmentación por países. La información aportada por el canal permite al medio realizar un análisis cuantitativo a partir de las interacciones, los comentarios y la generación de conversaciones, de donde extrae un análisis cualitativo de valor. Dentro de las distintas métricas que maneja el departamento de digital de Playground, el *share* es considerado como el dato cualitativo clave que representa la base de la viralidad.

David Pérez Toscano nos explica que:

“Desde nuestro departamento no sólo proporcionamos los datos, si no que los interpretamos para poder transmitir a perfiles menos técnicos y más creativos, como los redactores, una serie de informes con lecturas y sugerencias que indican los *inputs* del análisis. La parte de creatividad recoge las interpretaciones de lo que se debería hacer según los datos, y dependiendo de la profundidad de los cambios se toman decisiones ágiles e incluso, se prueban ciertos retoques. Si los *inputs* indican que hay que hacer cambios más profundos, éstos se trasladan a dirección y al tratarse de decisiones estratégicas, el proceso es más lento”¹.

Las piezas de contenido creadas en el departamento editorial son debidamente etiquetadas con palabras clave que ayudan a agruparlas según temáticas, emociones generadas y recursos formales, haciendo así que la parte de la inteligencia de datos y

la editorial confluyan. Según Anderson la posibilidad de conocer en detalle el comportamiento de la audiencia y cuantificarlo ha conducido a un incremento de su papel en el juicio periodístico, incidiendo en la toma de decisiones de los informadores (Masip, 2016, p. 325). Esto es algo que en PlayGround se ha incorporado a la esencia de la compañía desde su origen, hasta tal punto que un socio tecnológico está desarrollando un panel de información propio para que la redacción pueda seguir en tiempo real cómo está funcionando el contenido publicado. También es cierto que desde PlayGround muchas veces se hacen planteamientos inversos, donde se intenta de alguna manera forzar a la audiencia a que interactúe con el contenido de una forma inusual, un hecho que implica asumir ciertos riesgos pero que obedece al carácter innovador del medio.

Tabla 1: Análisis de contenido del *videonews*

Unidades de análisis formal del *videonews* de PlayGround

| | |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Duración | Breve, entre 60 y 90 segundos |
| Aspect ratio | Formato cuadrado de proporciones 1:1 |
| Audio | Música Ausencia de voz en off de narrador Texto e imagen para consumir en mute |
| Estructura narrativa y tono | Dos componentes de carga semántica distinta Intención informativa y creativa |
| Elementos gráficos | Utilización permanente de cartelas Cuerpo de texto grande y en negrita Elementos gráficos de apoyo Cierre animado con micro-espacio y logo |

5. Discusiones y conclusiones

Puede determinarse que el éxito de audiencia del formato reside en el hecho de que no hay nada que sea casualidad en sus rasgos ya que su propósito y su funcionalidad define su estética. Fue generado a partir de la mentalidad de “experiencia de usuario”, un concepto proveniente del mundo del *software* y que a través de la aplicación de una filosofía de diseño centrada en el usuario (UCD) dio lugar a un formato con una adaptación al ecosistema de Facebook y al modo en el que el público *millennial* consume el contenido informativo.

Más allá de dicho público, que es la base de la audiencia PlayGround, se percibe a través de las entrevistas una creciente necesidad de entender las nuevas generaciones post *millennial* y que parecen mostrar capacidades cognitivas más evolucionadas y adaptadas a la era de la multipantalla. Los futuros usuarios capaces de asimilar grandes cantidades de información ya están condicionando lo que parece ser una evolución hacia un formato que incorpora muchos más indicadores y elementos gráficos.

Todo parece indicar que en esta suma de elementos clave en el diseño del formato y su posible evolución, entre el usuario, el soporte y el canal, este último es esencial en relación a los demás. Podría decirse que las empresas tecnológicas y, especialmente, las propietarias de redes sociales, tienen una participación indiscutible en la construcción de la realidad informativa. Por ello, aunque las redes sociales no pueden considerarse medios de comunicación, tal vez sí resulta apropiado atribuirles cierta dimensión de actores (Enguix-Oliver, 2017, p. 73). En PlayGround, afirman que Facebook a través de sus distintas estrategias y políticas tecnológicas es el factor principal que acaba marcando la evolución de los formatos que diseñan. Facebook marca las reglas del juego y el medio no tiene otra opción que estar en permanente alerta, tanto ante las posibles innovaciones que se producen dentro del canal como las que hacen referencia al algoritmo que va variando constantemente por razones estratégicas, favoreciendo a un tipo de contenido u otro.

La dependencia es tan alta que incluso después de haber conseguido masterizar durante los dos últimos años un formato de éxito como el *videonews* con una dura-

ción que encaja perfectamente en el consumo del contenido informativo en las redes del público *millennial*, ahora se ven forzados a evolucionarlo debido a los movimientos estratégicos del canal. Y es que desde inicios de 2017, el algoritmo de Facebook está incentivando la creación de formatos más largos por cuestiones vinculadas a su modelo de negocio. Por un lado, responde a las demandas de su herramienta de monetización, de reciente implementación, conocida como *ad breaks* (cortes de publicidad), que necesita integrarse en formatos más largos. Por otro lado, los objetivos de la red social es que la gente esté horas dentro de la plataforma ya que esto supone un incremento del negocio, así que cuantos más minutos de consumo se consiga por parte de un contenido, mayor valor le dará Facebook, lo que determinará si un vídeo es de calidad y por lo tanto si es candidato a recibir una inversión. Fruto de ello ya puede observarse cómo se han empezado a poner en el centro de la analítica los minutos consumidos por delante del número de visionados con la intención de convertirlo en la métrica principal.

Este paso de un *videonews* de minuto a duraciones de 2 y 3 minutos supone un desafío importante para la redacción de PlayGround que está desarrollando nuevos formatos y nuevas narrativas pensadas para incorporar cortes de publicidad por un lado, y por otro mantener el interés del usuario para que los niveles de retención no se resientan. Al producir piezas con metrajes más largos la cantidad de publicaciones se ve afectada, pero por otro lado está dando lugar a unos contenidos informativos que permiten incorporar más trabajo de investigación, más entrevistas o más citas, lo que finalmente suele traducirse en contenido con más calidad informativa y narrativa.

El Departamento de Arte está muy pendiente de las innovaciones tecnológicas que se hacen desde Facebook, ya que éstas suelen tener una gran repercusión en los procesos de producción del contenido y determina en gran parte las posibilidades de innovar y mejorar la experiencia del usuario en el consumo del contenido, como corrobora Laia Miret:

“En el momento que desde Facebook te comunican que ya se puede visualizar vídeo en 9:16 a pantalla completa, se busca producir un contenido en ese formato lo que implica empezar a rodar en vertical, algo que no habías contemplado hasta la fecha por falta de lógica. Así que ahora toca aprender a rodar en ese formato”².

Desde la parte de PlayGround *Lab* y en su búsqueda por tender puentes entre la audiencia y la acción, a través de contenidos interactivos, se indica la importancia de conocer las limitaciones de la plataforma y tratar de usar las prestaciones integradas para conectarlas al contenido que se quiere hacer. En el caso de Facebook las limitaciones en este momento son importantes. En lo que se refiere al diseño de la experiencia interactiva el formato adquiere un elevado aspecto pedagógico que a través de indicaciones gráficas busca llevar a la audiencia a una nueva forma de consumir el contenido, intentando así trascender a la propia plataforma.

Se concluye señalando que los medios de comunicación que quieran construir sus audiencias dando prioridad a altas cuotas de alcance e impacto por parte de las redes sociales, especialmente entre los *millennials*, van a tener que aceptar un alto grado de dependencia de las decisiones del canal social en el que estén difundiendo su contenido, adecuando los formatos a los cambios producidos por el modelo de negocio.

Notas

1. Verbatim de entrevista, 13/06/2017
2. Verbatim de entrevista, 14/06/2017

Capítulo 4

Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: *branded content* y publicidad nativa.

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2022).
Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales
cabeceras españolas: *branded content* y publicidad nativa
Revista Mediterránea de Comunicación, 13(1).
<https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.19798>

Contribución del doctorando en:
Conceptualización; metodología; investigación; redacción; revisión y edición.

CERTIFICADO

ACEPTACIÓN DE PUBLICACIÓN

Mediante este escrito comunicamos que el comité editorial de Revista Mediterránea de Comunicación/*Mediterranean Journal of Communication* ha decidido **ACEPTAR** el artículo **#19798** firmado por Daniel Zomeño y Rocío Blay-Arráez, cuyo título es ***Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: branded content y publicidad nativa***, para su publicación online de acceso abierto en enero de 2022, en el volumen 13, número 1, con doi <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.19798>, dentro del monográfico *Branded content: nuevas formas de comunicación de marca*, coordinado por la Dra. Patricia Núñez Gómez (Universidad Complutense de Madrid, España), el Dr. Luis Mañas Viniegra (Universidad Complutense de Madrid, España) y el Dr. Jonathan Hardy (University of the Arts London, London College of Communication, Reino Unido).

El texto superó el proceso de revisión doble par ciego y ha obtenido dos informes positivos que recomiendan su publicación. Estará accesible desde diciembre de 2021 en el apartado "Aceptados" con doi activo, a la espera de paginación. Los derechos del texto permiten su utilización para la defensa de una tesis doctoral por compendio de publicaciones.

En anexo se detallan los indicadores de calidad de la revista.

Para que surta los efectos oportunos, firmo este certificado el 4 de noviembre de 2021.

TUR VIÑES
MARIA VICTORIA
- 21463378P

Firmado digitalmente
por TUR VIÑES MARIA
VICTORIA - 21463378P
Fecha: 2021.11.04
11:01:13 +01'00'

Fdo.: Dra. Victoria Tur-Viñes
Editora de Revista Mediterránea de Comunicación
<http://mediterranea-comunicacion.org>
ISSN 1989-872X

ANEXO

En este texto se facilitan datos para acreditar la publicación, su impacto, difusión y visibilidad.

Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication está aceptada en [SCOPUS](#) desde diciembre 2020 (en los próximos meses será indexada y obtendrá decil por su índice de impacto, cuartil en el producto derivado [SJR](#)). También está incluida en Emerging Source Citation Index ([ESCI](#)) de Clarivate desde 2015. Es revista fuente en [Dialnet Métricas](#) (2019), 5ª en España (Q1, 2019). En el ranking REDIB (CSIC) es 5ª en Iberoamérica y 4ª en España. En [Google Scholar Metrics](#) en el campo de Comunicación, es 8ª de 41 (2019). Tiene el sello de calidad FECYT desde 2016. Según los Criterios 2019 de Aneca para Ciencias Sociales en procesos de acreditación nacional para TU y CU, la revista es Nivel 2.

Criterios CNEAI que debe reunir un medio de difusión de la investigación (revista...) para que las aportaciones que en él se incluyan puedan ser consideradas «de impacto», según Resolución de 12 de noviembre de 2019, de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (los subrayados incluyen enlaces url):

A) Criterios concernientes a la calidad de la revista como medio de comunicación científica:

1. Identificación de los miembros del comité [editorial](#) y [científico](#).
2. [Instrucciones](#) detalladas a los autores.
3. Información sobre el [proceso de evaluación](#) y selección de manuscritos empleados por la revista.
4. Traducción del sumario, títulos de los artículos, palabras clave y resúmenes al inglés. Se hace en todos los casos.

B) Criterios sobre la calidad del proceso editorial:

1. [Periodicidad](#) de las revistas. Es semestral. Se publica sin interrupciones desde su creación en 2010.
2. Anonimato en la revisión de los manuscritos, especialmente en [sistema de doble ciego](#).
3. Comunicación motivada de la [decisión editorial](#), por ejemplo, empleo por la revista, la editorial o el comité de selección de una notificación argumentada de la decisión editorial que incluya las razones para la aceptación, revisión o rechazo del manuscrito, así como los dictámenes emitidos por los expertos externos.
4. Existencia de un consejo asesor, formado por profesionales e investigadores de reconocida solvencia, sin vinculación institucional con la revista, y orientado a marcar la política editorial y someterla a evaluación y auditoría, así como con suficiente representatividad académica y movilidad en su composición. Se pueden consultar los detalles de la revista [aquí](#).

C) Criterios sobre la calidad científica de las revistas:

1. Porcentaje de artículos de investigación; más del 75 % de los artículos deberán ser trabajos que comuniquen resultados de investigación originales. Se pueden consultar los detalles de la revista [aquí](#).
2. Autoría: grado de endogamia editorial, más del 75 % de los autores serán externos al comité editorial y virtualmente ajenos a la organización editorial de la revista. Se pueden consultar los detalles de la revista [aquí](#).

Indexación de la revista en las bases de datos internacionales especializadas (ANECA y CNEAI).

BASE DE DATOS DE INDEXACIÓN: Emerging Source Citation Index ([ESCI](#)) de Clarivate (antigua Thomson Reuters) Web of Science; European Reference Index for the Humanities ([ERIHPlus](#)); European Reference Index for the Humanities ([ERIHPlus](#)); Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) Sello de calidad (2016-2019); Dialnet Métricas, 5ª de España (Q1, 2018); Latindex (Catálogo y directorio) (Folio: 19812). POSICIÓN QUE OCUPA LA REVISTA EN EL ÁREA: [CIRC](#) 2019 [B]; NÚMERO DE CITAS RECIBIDAS: [Google Scholar](#).

Otros sistemas de clasificación de difusión y calidad en los que está incluida Revista Mediterránea de Comunicación: [DICE](#), [RESH](#), [MIAR](#), [CARHUS+](#). Bases de datos, repositorios y directorios: [REDALYC](#), [DOAJ](#), [Dialnet](#), [REBIUN](#), [RUA](#), [e-revist@s](#), [Academic Journals Database](#), [OAlster](#), [Hispana](#), [Medoanet](#), [Recolecta](#), Catálogo colectivo [COPAC](#) (Reino Unido), Catálogo colectivo [SUDOC](#) (Francia), Catálogo colectivo [ZDB](#) (Alemania), [ISOC](#), [ISSN Register online](#), [EBSCO](#) (EE.UU.), [ULRICH'S](#) (EE.UU.), [INFORME ACADÉMICO](#) (EE.UU.), [AcademicKeys](#) (EE.UU.) y [University of Victoria libraries](#) (Canadá).

Cuenta con el sello de calidad SPARC Europe en el sistema de acceso abierto. Los derechos de copyright y las condiciones de auto-archivo de revistas científicas españolas se hacen públicos bajo las directrices de Dulcinea.

A través del perfil de Plataforma Latina de Revistas de Comunicación, los artículos de Revista Mediterránea de Comunicación se difunden en las redes investigadoras ResearchGate, Academia.edu, Cosis, Mendeley y E-lis. También en Facebook, Twitter y Google+.

El perfil [Google Scholar](#) de la revista se puede consultar en este enlace: <http://goo.gl/rOazR9>.

Más información en el apartado de [indexación](#).

Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: *branded content* y publicidad nativa.

Resumen

Esta investigación analiza el contexto comunicativo nacido de la revolución digital y que ha llevado a las marcas a replantear parte de sus estrategias para llegar al consumidor de forma eficaz, dando prioridad a la creación de productos creativos de aspecto no publicitario, entre los que destaca la generación de contenidos. Los medios de comunicación se erigen como un *partner* estratégico para las marcas pasando de ser un espacio publicitario, a convertirse en consultor y proveedor de productos editoriales de valor añadido. El trabajo de campo de corte cualitativo ha tenido dos fases: entrevistas en profundidad a una muestra cualificada como son los responsables de *branded content* de los principales medios españoles y el análisis de contenido de sus sedes web, analizando los productos y servicios ofertados y cómo los definen. Los resultados se adentran en los departamentos y empresas de *branded content* de las principales cabeceras españolas que aportan una novedosa catalogación y descripción de los productos y servicios que están ofreciendo a las marcas y que les ha llevado a consolidar una relación inusual hasta la fecha. Estas conclusiones evidencian la transformación de los modelos de negocio de los medios y generan un conocimiento con posibilidades de transferencia.

Palabras clave

Branded content, creación audiencias, estrategias publicitarias, *engagement*, medios de comunicación, publicidad nativa

New products and services offered by brands to the main Spanish newspapers: branded content and native advertising.

Abstract

This research analyses the communication context arising from the digital revolution that has led brands to reconsider some of their strategies for reaching consumers effectively, prioritising creativity in relation to non-advertising products, particularly content generation. In this context, the media present themselves as strategic partners for brands, moving from being mere advertising spaces to acting as consultants and providers of high-added-value editorial products. Qualitative fieldwork was performed in two phases. The first consisted of in-depth interviews with a qualified sample – those responsible for branded content in the principal Spanish media. The second was content analysis of the websites of the same media, analysing the products and services they offer and how they are defined. The results explore the branded content departments and businesses of the main Spanish media, making it possible to provide a new catalogue and description of the products and services they offer to brands, which help them consolidate what is, for the moment, an unusual relationship. These conclusions show how the media business model is being transformed and generate knowledge with clear possibilities for transfer.

Keywords

Branded content, audience creation, advertising strategies, engagement, media, native advertising

1. Introducción

La generación de contenido se ha convertido en una gran oportunidad comunicativa para las marcas que llevan tiempo observando cómo, la saturación publicitaria con planteamientos unidireccionales e intrusivos, disminuye la eficacia de sus acciones. Se observa una creciente colaboración entre los medios de comunicación y las marcas que han encontrado en el *branded content* una apuesta para conectar con la audiencia (Miotto-Payne, 2019, pp. 27-28). Los medios de comunicación, por su experiencia en la creación y gestión de audiencias y el análisis de datos, se han convertido en un *partner* para las marcas.

Con la transformación tecnológica del ecosistema comunicativo y los cambios en el comportamiento de los consumidores, los directores de marketing y de comunicación acuden, cada vez más, a los departamentos de *branded content* de los medios para trabajar la creación de contenidos que puedan integrarse de forma orgánica y formar parte de las conversaciones con la audiencia. Esto da un salto de la tradicional campaña publicitaria a una acción de la marca, que aporta experiencias de valor a través de un contenido relevante. Así, *engagement*, *branded content* o publicidad nativa destacan en tanto que son conceptos relacionados con la implicación del usuario y la forma de presentar el mensaje (Papí-Gálvez, 2015, pp. 301-309). La investigación realizada por Zamith et al. (2021, p. 14) demuestra que las marcas pueden obtener mejores resultados y más atención si integran de forma no intrusiva sus anuncios de *branded content* en el contenido editorial.

Las nuevas áreas encargadas de responder a estas demandas de las marcas se conocen como departamentos de *branded content*. Y en los últimos años, los medios de comunicación han invertido muchos recursos en la creación de estos departamentos dentro de las principales cabeceras, siendo los medios internacionales los pioneros. Estos laboratorios de innovación empiezan a poblar las redacciones de los diarios y constituyen la respuesta a la preocupación y a la toma de conciencia a nivel empresarial y de negocio impulsando cambios que emergen desde abajo, de las rutinas del día a día, como resultado de los inevitables procesos de transformación que conlleva la competencia digital (Trillo y Alberich, 2020, p. 368).

En España, aunque el proceso es reciente, ya todos los grupos de comunicación y las principales cabeceras disponen de departamentos que están experimentando hacia la creación de nuevos productos y servicios para las marcas, y estos, son el objeto de estudio de esta investigación cuyo interés principal es acercarnos a un fenómeno en proceso de desarrollo. Además, es necesario hacer una revisión conceptual de los conceptos *branded content* y publicidad nativa ya que fruto de su naturaleza innovadora hace que la confusión de los términos cree distorsiones sobre su auténtico valor. Como en toda génesis de una nueva disciplina, en este campo nos encontramos con una confusión terminológica, donde determinados formatos son identificados con distintos nombres y a la inversa (Regueira, 2012, p.109). El acuerdo de la industria sobre ciertas definiciones y la detección de nuevos productos y servicios será importante para garantizar altos estándares de calidad, por tanto, es fundamental que se genere un conocimiento sobre cómo lo están desarrollando actualmente las principales cabeceras españolas.

1.1. Cambio en el modelo publicitario

El paso del modelo de difusión al modelo reticular, propio de la era digital, ha producido cambios mucho más significativos en el ámbito social y cultural que en el tecnológico (Jenkins, 2008). Uno de los cambios con mayor impacto ha sido en el ciudadano, con la mutación que se produce en su adaptación e interacción como consecuencia de la conectividad máxima, pasando del hombre-masa al hombre-velocidad que no se somete a ninguna lógica programática (Martínez-Sáez y García-Cubell, 2018, p. 314). El poder de los consumidores a través de la web les da la oportunidad de ser muy selectivos con los contenidos que consumen y tan sólo buscan aquello que les aporte valor y les resulte relevante (Scolari, 2013). Además, al convertir a todo usuario de la web en productor de contenido, la red ha entrado en un proceso de crecimiento exponencial de la información que, unido, a la fragmentación de las audiencias y al crecimiento del consumo multipantalla, ha convertido la atención en un bien escaso (Selva y Caro, 2016, p. 644).

Tim Wu afirma que vivimos en una “economía de la atención” donde una gran cantidad de canales nos brindan más opciones, lo que significa que los productores

de contenido deben trabajar más duro para asegurar el recurso cada vez más escaso de la atención. Como describe Giffard (2013) (citado por Giraldo y Fernández, 2020, p. 4), en este contexto, el tiempo se convierte en una variable determinante y ello hace que en las industrias culturales se libere una batalla por la captación de este tiempo libre y las redes sociales son el escenario privilegiado para el mercado de la atención.

La comunicación comercial busca superar el carácter intrusivo de los formatos tradicionales potenciando la aparición de formatos que no interrumpen al usuario (Selva y Caro, 2016, p. 643). De hecho, a medida que las ganancias de las formas tradicionales de publicidad continúan reduciéndose, los formatos de anuncios de *display* digitales no han reemplazado los ingresos perdidos. Los datos sugieren que las personas no los ven y que muchos de los clics son accidentales. El público se irrita con los anuncios que aparecen y los vídeos de reproducción automática. Por lo tanto, la tecnología de bloqueo de anuncios es popular y efectiva (Sirrah, 2019).

La publicidad tiene que hacer frente a un consumidor más crítico, proactivo y profesionalizado en su relación con las marcas, donde la credibilidad se convierte en un bien escaso (Castelló-Martínez, 2018, p. 85). La captación ya no debe ser el objetivo sino la retención, el desarrollo de relaciones perdurables con los usuarios (Regueira, 2012, p. 66), con el fin de construir una comunidad a la que poder fidelizar a través de una conversación que ayude a reforzar el *engagement*. 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.

1.2. Cambio de modelo en los medios de comunicación

Los cambios tecnológicos también han supuesto una transformación radical en el consumo del contenido informativo y en los modos de hacer de los medios. El trasvase del formato papel al formato *online* y la propia evolución tecnológica del sistema de medios abren un escenario hacia un periodismo más interactivo y colaborativo. 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). La intrusión de internet y de las redes sociales ha cambiado radicalmente el uso y consumo de la información; la aparición de los nuevos medios nativos digitales y las redes como canales de información alternativos han coincidido con dicho cambio de modelo de negocio (Villafañe et al., 2020, p. 7) abriendo así un debate sobre la sostenibilidad de los medios.

Los medios deben escuchar y aprender de sus audiencias si quieren disfrutar del éxito a largo plazo (Jenkins et al., 2013, p. 24). La combinación de redes y tecnologías digitales ha permitido a los ciudadanos expandir los contenidos periodísticos o directamente crear nuevos relatos informativos (Scolari, 2013). Un proceso, que desde los medios 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 la sobreoferta de información, añadiendo a la de los medios y, obviamente, en detrimento de estos, hay que añadir aquella otra que les llega a través de las redes sociales (Villafañe et al., 2020, p. 7).

En lo referente a los ingresos, nos encontramos con que a pesar de que en estos tiempos las audiencias son más globales, resulta complicado monetizarlas. Una de las principales causas es la apuesta inicial de los medios por un modelo de negocio digital que preconiza la gratuidad del contenido *online*, y al que la audiencia se acostumbró rápidamente (Casero-Ripollés, 2010, p. 598 y Casero Ripollés, 2014, p. 258). La mayoría de las compañías mediáticas que operan en el ámbito digital dependen de los ingresos por publicidad *online* como apuntan Boczkowski y Mitchelstein (2017), esta partida ha crecido, pero está lejos de compensar la caída de los ingresos por publicidad impresa, ya que las grandes plataformas como Facebook y Google se llevan la mayor parte del reparto (citados por Valero y González, 2018, p. 559).

En esta búsqueda por la monetización, una de las alternativas más interesantes a la publicidad *display*, está siendo la publicidad nativa, que permite a los editores de noticias cobrar a las marcas por el trabajo que tradicionalmente han realizado las empresas de RRPP. Si la publicidad nativa demuestra ser un modelo de negocio viable, podría ayudar a sostener una industria en dificultades al ofrecer publicidad

informativa y entretenida, ampliando la práctica periodística. Si esto es cierto, la industria debería esperar un aumento en el uso de publicidad nativa (Ferrer, 2016, p. 9).

1.3. *El branded content*, la publicidad nativa y las oportunidades para las marcas y los medios de comunicación

Aunque los orígenes de la creación de contenido por parte de las marcas se remonta a finales del siglo XIX (Aguilera et al., 2015, p. 524; Rodríguez-Ferrándiz, 2017), el incremento exponencial ha sido en los últimos años, convirtiéndose en parte esencial del *branding* (Stalman, 2014). Las marcas se han acercado al fenómeno del *branded content*, que consiste en la creación de un contenido relevante, entretenido o interesante, de aspecto no publicitario y que se utiliza para crear audiencias y conectar con ellas (Del Pino-Romero y Castelló-Martínez, 2015), además de transmitir los valores asociados a la marca, pasando ésta, a un segundo plano (IAB, 2019, p. 8).

Es notable el auge que ha experimentado la publicidad nativa, que según describe el *Native Advertising Institute* en su artículo *The Ultimate Native ads guide del 2020*, es aquella publicidad que coincide en forma y función al contenido del medio en el que aparece. Se busca no interrumpir al lector, por lo que debe ser un contenido, que se percibe como contenido orgánico, aunque sea pagado por la marca.

La publicidad nativa puede adoptar una amplia variedad de formas, que van desde publicaciones patrocinadas en plataformas de RRSS, artículos y videos patrocinados en sitios que publican contenido original, y enlaces patrocinados y bloques de recomendaciones en proveedores de contenido y motores de búsqueda web (Wojdyski y Golan, 2016, p. 1403).

La publicidad nativa dentro de los medios debe basarse en la capacidad de un periódico para trasladar la credibilidad narrativa de su redacción al departamento de *branded content* (Sirrah, 2019). Estos departamentos aparecieron por pri-

mera vez en medios nativos digitales como BuzzFeed o The Huffington Post que adoptaron la publicidad nativa, convirtiéndose en un éxito económico (Chittum, 2014), pronto se sumaron grandes cabeceras como The New York Times, que creó el T-Brand Studio o The Guardian con Guardian Labs, llevando este fenómeno a un nivel de profesionalización superior (citado por Ferrer, 2016, pp. 3-9).

Según el *Native Advertising Institute*, la publicidad nativa generó en el 2017 el 20% de los ingresos publicitarios totales para los medios de noticias, y se espera que en 2021 sea del 36%, incrementándose en el caso de los editores de revistas en 2017 obtuvieron hasta el 31% de los ingresos publicitarios y se espera que aumente al 46% para 2021. Esto se debe al hecho de que el contenido personalizado permite a los editores diversificar su flujo de ingresos según Lynch (2018) y según afirma Sirrah (2019) participan activamente en la atracción y cooperación con anunciantes (citados por Apóstol, 2020, p. 61).

Los especialistas en comunicación y marketing trabajan con los editores porque quieren asociarse a la confianza que las personas depositan en los medios de comunicación. De ahí que los medios hayan empezado a ofertar una serie de productos y servicios más propios de una agencia de publicidad que de un medio de comunicación, creando una relación íntima entre las marcas y los editores que merece un examen detenido (Sirrah, 2019).

2. Metodología

El objetivo general de esta investigación de corte cualitativo es generar conocimiento sobre los nuevos productos y servicios vinculados a la creación de contenido para las marcas por parte de los departamentos de *branded content* de las principales cabeceras españolas. Y como objetivos particulares:

1. Definir, catalogar y describir los productos y servicios generados.
2. Generar reflexión terminológica de los productos editoriales; *branded con-*

tent y publicidad nativa.

3. Detectar nuevas estrategias de las marcas en colaboración con los medios de comunicación.

Para obtener ese conocimiento holístico necesario en la investigación cualitativa (Soler, 2011, p. 191) se han desarrollado dos trabajos de campo:

1º. Las opiniones de expertos (Lafuente y Marín, 2008, p. 16), donde ha sido fundamental la aproximación a la rutina profesional de los directivos de los departamentos objeto de estudio, a través de entrevistas en profundidad realizadas in situ.

2º. El análisis de contenido de las sedes webs de la muestra, donde las unidades de análisis observadas han sido dos:

- La definición de la propia unidad de negocio.
- La presentación y definición de los productos y servicios que ofrecen.

La selección de la muestra parte del universo de estudio obtenido del Ranking News de ComScore 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.

Figura 1. Ranking News ComScore Top 30 News Junio 2019

| | 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 | ElEspañol Sites | 15,133 | 2,430 | 13,592 | 44.8 | 10.9 | 44.4 |
| 9 | OKDIARIO.COM | 10,775 | 1,151 | 9,936 | 31.9 | 5.2 | 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 | 7.2 |
| 13 | ElEconomista | 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 | 6.8 | 27.1 |
| 15 | La Voz De Galicia | 7,940 | 909 | 7,217 | 23.5 | 4.1 | 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 | 4.5 | 21.4 |
| 18 | Periodista Digital Sites | 7,298 | 373 | 6,982 | 21.6 | 1.7 | 22.8 |
| 19 | Agencia Europa Press | 6,706 | 1,291 | 5,714 | 19.9 | 5.8 | 18.6 |
| 20 | Pelmorex Corp. | 6,372 | 1,557 | 5,184 | 18.9 | 7.0 | 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 | 3.3 | 18.5 |
| 23 | ESdiario Sites | 5,539 | 142 | 5,397 | 16.4 | 0.6 | 17.6 |
| 24 | AccuWeather Sites | 5,370 | 230 | 5,165 | 15.9 | 1.0 | 16.9 |
| 25 | Upday (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 | 1.9 | 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 | 2.7 | 12.4 |
| 29 | Elnacional.cat Sites | 4,121 | 374 | 3,798 | 12.2 | 1.7 | 12.4 |
| 30 | BBC Sites | 4,035 | 895 | 3,313 | 11.9 | 4.0 | 10.8 |

Fuente de referencia para establecer el universo de estudio

Con este ranking, se establece la necesidad de entrevistar a expertos de cuatro tipologías de medios, para obtener el conocimiento de distintos modelos de negocio, ya que cada uno de ellos, tiene una experiencia y desarrollo tecnológico distinto.

— **Categoría News/Information.** Selección de los grupos de comunicación con las principales cabeceras de medios tradicionales.

- **Categoría News/Information.** 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.

Esta categorización de los medios ha dado como resultado la muestra de conveniencia (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 90). Los medios de comunicación representados se encuentran entre los primeros puestos del ranking ComScore 2019. Los entrevistados han sido 16 directivos de 15 grupos o medios de comunicación. Todos ellos, sujetos informados que poseen un conocimiento profundo acerca del referente investigado (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 90).

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

News/Información Grupos de comunicación



Fedra Valderrey Aldonza
Product Manager de Branded Content



Alejandro Teodoro
Director de Brandslab



Atala Martín
Responsable de Branded Content



Leyre Rodríguez
Especialista en Branded Content



Marta Gesto
Directora de Content Factory



Silvia González y Aurora Yáñez
Responsables del departamento de contenidos y Branded Content

News/Información Nativos Digitales



Julián Povedano
Responsable de Branded Content



Alberto Guzmán Luna
Director de CBrand - Agencia de contenidos

Contenidos Nicho

CONDÉ NAST

Jorge Madrid

Director de la agencia creativa CNX

H E A R S T

Ana Multigner

Digital Content Director

iHOLA!

Gema Jiménez Peral

Directora de Branded Content

webedia.

Alex Ferrero

Director de Branded Content

Medios Millenial con RRSS como principal canal

JOT DOWN
contemporary culture mag

Ángel Fernández

Director

PlayGround

Davit Miró

Chief Revenue Officer

YOROKOBU

Marcus Hurst

Responsable de Branded Content

Fuente: Elaboración propia.

Estas entrevistas se realizaron entre el 20 de Noviembre de 2019 y el 10 de Julio de 2020, doce fueron presenciales, con una duración media de 120 minutos. Tan sólo tres se realizaron *online* puesto que sobrevino la pandemia y el confinamiento. La entrevista en profundidad ha seguido un guión estructurado (Vilches, 2011, pp. 216-219). Las cuestiones planteadas se han articulado en base a cuatro bloques temáticos. El hecho de desarrollar la entrevista en el entorno laboral ha hecho que se puedan también realizar listas de comprobación previamente preparadas.

La entrevista ha contado con preguntas abiertas y alguna cerrada donde se proponía un listado de opciones (Vilches, 2011, pp. 216-219). A los resultados se ha aplicado un análisis horizontal, ya que el interés reside en el conjunto de respuestas (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 109) y tan sólo, cuando las diferencias han sido sustanciales se especifica la categoría de medios. En la exposición de resultados se presentarán algunos verbatim por su capacidad de ilustrar ideas.

Las conclusiones despiertan gran interés entre los participantes del trabajo de campo, pues la creación reciente de estos departamentos hace que no se tengan referencias previas. La observación y análisis de las sedes web ha contado con una plantilla de análisis.

Se trata de un planteamiento metodológico que cumple con los requisitos fundamentales (Álvarez-Gayou 2003, pp. 32-33) de validez, confiabilidad y muestra, con el criterio de representatividad cualitativa (Wimmer y Dominick, 1996, p. 67). Finalmente se abre una discusión en el que se confrontan los resultados que ayudarán a plantear una reflexión crítica con implicaciones prácticas a futuro.

3. Resultados

3.1. Los nuevos departamentos de *branded content* en los medios españoles

Este fenómeno que ha tenido sus orígenes en la industria periodística anglosajona ha acabado por implementarse en nuestro país, si tenemos en consideración la muestra confeccionada para la investigación, donde el 100% de los medios de

comunicación de cierta envergadura disponen de un departamento específico de creación de contenidos para marcas.

La relación tradicional entre los medios y las marcas se basaba en la compra de espacios publicitarios, se podía llevar a cabo alguna acción especial pero no fue hasta la llegada de la revolución digital, cuando surgió una nueva demanda por parte de las marcas, como nos explica la responsable de Prisa Brand Solution, Leyre Rodríguez:

“Las marcas estaban muy interesadas en los contenidos y aunque había la posibilidad de los publireportajes, empezaron a pedirnos que los escribiéramos nosotros porque a diferencia de las agencias que escriben para la marca, nosotros escribimos para nuestra audiencia y sabemos de qué hablar”. (entrevista 10/12/2019)

El incremento exponencial que ha experimentado en los últimos años la demanda de nuevos productos editoriales por parte de las marcas ha hecho que los medios de comunicación se hayan visto obligados a responder con estos nuevos departamentos, como nos comenta Jorge Madrid de Conde Nast:

“Esto es una evolución natural de nuestro negocio y de las necesidades que tienen nuestros clientes respecto a nosotros, con el desarrollo digital esto ha ido creciendo, se ha hecho más grande, más complejo, se ha sofisticado”. (entrevista 9/07/2020)

Esta realidad requiere de perfiles especializados tanto en la generación de contenidos como en las estrategias de marketing o comunicación. Estos nuevos departamentos pasan a liderar los proyectos de contenido con las marcas, consiguiendo unos flujos de trabajo que ayudan a racionalizar los encargos y canalizarlo a través de un equipo dedicado a ello. Esto ha hecho que la redacción del medio se vea liberada de una carga extra de trabajo que generaba fricciones con los departamentos comerciales.

Si hay unos rasgos que caracterizan este fenómeno es su reciente creación, ya que más de 2/3 partes de la muestra fueron creados en los últimos 5 años, por lo

que se encuentran en proceso de consolidación. Por otro lado, un gran incremento del volumen de negocio y, por consiguiente, del número de profesionales que de forma directa o indirecta acaban vinculados al departamento, como nos indica Ana Multigner de Hearst:

“La evolución fue más o menos escalada y tranquila durante los tres primeros años, pero estos dos últimos años ha sido exponencial, la estructura ha crecido muchísimo. También el número de colaboradores. En los dos últimos años se ha multiplicado por tres el trabajo”. (entrevista 18/12/2019)

En general se puede observar cierta autonomía de estos departamentos de *branded content* en relación con el medio de comunicación, aunque algunos de ellos se presentan como departamentos o equipos que suelen integrarse en la unidad de negocio, la mayoría tienen una identidad propia a través de soportes digitales donde exponen sus propuestas de valor y sus productos y servicios.

Especialmente notorio suele ser esta búsqueda de una identidad diferenciada, en aquellos casos en los que se ofrece la creación de contenido para ser difundido en los propios canales de la marca y no en el medio de comunicación. En algunos casos los departamentos trascienden al medio y se convierten en una agencia de publicidad con un marcado perfil propio.

3.2. Nuevos productos ofertados a las marcas

3.2.1. Publicidad nativa

El *native advertising* como se conoce de forma internacional, es sin duda el producto editorial que mejor representa la transformación vivida por las marcas en relación con los medios, como nos cuenta Marta Gesto de Vocento:

“Las marcas ya estaban, son anunciantes que históricamente lo han sido, lo que hacemos ahora es ofrecerles una forma nueva de llegar a nuestros lectores”. (entrevista 21/11/2019)

Tanto por el análisis del contenido de la definición y presentación de los productos y servicios en los *websites* como por las entrevistas, se puede afirmar que gran parte de la oferta se sustenta sobre la modalidad de *Branded/Native Content* que recoge el Native Advertising Playbook 2.0:

Un contenido pagado por la marca que se publica en el mismo formato editorial utilizado por el medio de comunicación que lo aloja, generalmente el contenido lo elaboran los propios equipos de contenido del editor. Este contenido de marca se representa en una página, alojado y servido al igual que sus experiencias editoriales. La programación, el seguimiento y la generación de informes suelen ser proporcionados por el proveedor . (IAB, 2019)

Según la IAB, este tipo de publicidad nativa también se la conoce como *Branded content*, *Sponsored Content* o *Custom Content*. Estos términos suelen utilizarse por parte de los propios medios editoriales en el etiquetado de dicho contenido para dejar claro al lector que se encuentra ante una acción de una marca.

Una de las motivaciones de las marcas tiene que ver, según Alejandro Teodoro de Brands Lab, con la dificultad de que hoy en día los medios den cobertura de forma gratuita, éstas son conscientes de la importancia de la publicidad nativa para garantizar el impacto de una noticia y su visibilidad. La unidad de Brands Lab que es la responsable de los contenidos del Grupo Godó lo describe en su página web:

Contenido con base periodística para marcas que se integra de forma orgánica en el medio y se alinea con las expectativas de nuestra audiencia. De esta forma conseguimos dar la máxima difusión y visibilidad al contenido, en un entorno cada vez más visual e interactivo. (<https://www.godostrategies.com/proyectos/branded-content/>, fecha de consulta del sitio web: 25/11/2020)

Y es que como nos recuerdan Sílvia González y Aurora Yañez de UE Studio:

“Se está dando al usuario un contenido de calidad, ya que el objetivo de la marca no es vender, por lo que dichos contenidos se alojan en los espacios redaccionales para generar *engagement* y permitir a las marcas acercarse a un público segmentado ofreciéndoles información de interés y utilidad”. (entrevista 17/12/2019)

A pesar del escenario favorable para el desarrollo de la publicidad nativa, algunos responsables de otros medios se muestran más cautos y reconocen que el 90% del contenido generado son publisreportajes y sólo el 10% es publicidad nativa. Y es que parece bastante habitual que los proyectos que en origen pretenden preservar el valor editorial del contenido se vean alterados por peticiones del cliente, como comenta Atala Martín de Prensa Ibérica:

“Tengo un cliente de una gran marca, en cuyo departamento de RSC entienden perfectamente que lo que estamos haciendo es un *branded content*, pero que quiere que salga su marca, y la exposición de marca es tan alta que al final tengo que poner que es un publisreportaje”. (entrevista 22/11/2019)

Fedra Valderrey, directora creativa de Bluemedia, reconoce que, aunque depende de la marca, en general cuesta hacer *branded content* e incluso se suele confundir con el publisreportaje, llegando al extremo de que les envíen una nota de prensa para que la publiquen y se refieran a ello como *branded content*. A pesar de estas matizaciones, la gran mayoría de los medios entrevistados reconocen que este nuevo producto se está demandando cada vez más y que la consolidación es evidente.

3.2.2. *Branded content*

Aquellos medios que han establecido una relación con las marcas propia de una agencia de publicidad, crean contenido que está pensado para ser distribuido en los canales propios de la marca, por lo que el componente reputacional del medio y el alcance de su audiencia no es factor determinante, si no la inteligencia editorial y su conocimiento del complejo sistema de distribución.

Algunos medios han desarrollado dos vías de negocio, este sería el caso de Condé Nast, explica Jorge Madrid:

“La evolución natural del negocio fue que nuestros clientes empezaron a hacer *native advertising* y ahora están creando contenido para sus propios canales. Entonces nosotros hemos pasado a darle servicio de agencia especializada en la creación de contenidos”. (entrevista 9/07/2020)

En su página web se definen:

Condé Nast Creative Studio es un equipo multidisciplinar que crea *branded content* de gran calidad y efectividad gracias a saber unir más de un siglo de experiencia editorial con la implantación del análisis de datos en nuestro proceso de trabajo. Tenemos un conocimiento extenso y preciso de qué temas y qué formatos conectan mejor con cada audiencia en cada contexto. (<http://www.condenaststories.es/adn/>, fecha de consulta del sitio web:10/12/2020)

Uno de los grupos de comunicación que mejor representan esta revolución en la búsqueda de nuevos modelos de negocio es Webedia, Alex Ferrero explica que sus proyectos se dividen entre esos contenidos para marcas que se ubican en las distintas cabeceras de Webedia Publishing, donde las marcas pagan por salir (*paid media*) y esos proyectos donde los contenidos se alojan en canales de la marca (*own media*). En el aspecto terminológico se muestra seguro en su uso y se refiere a todo el contenido creado para las marcas como *branded content*, con la especificación de publicidad nativa para referirse al que se aloja en alguna cabecera del grupo.

Otro modelo de negocio parecido al de una agencia digital es el de Playground Studio, que nace a partir de un medio nativo digital con grandes audiencias. En este medio queda delimitada la relación con las marcas en función de si estas recurren a la publicidad nativa y se integran dentro del medio editorial con contenidos patrocinados en los formatos estrella del medio, como las *video news*, o bien se acude a ellos para buscar el *expertise* en la creación y distribución de contenido y replicar las fórmulas de éxito en las propias plataformas de la marca. El Chief Revenue Officer, Davit Miró de Playground, afirma:

“Tenemos un medio de comunicación y tenemos una agencia. El medio es líder de audiencias *millennial* en RRSS y para la agencia es muy importante que el medio sea visible y tenga posición de liderazgo en el ranking de audiencias de videos sociales o que saque *hits* virales. De ahí han salido las oportunidades y algunas marcas han pedido que les hiciéramos sus campañas de contenido y les lleváramos las redes”. (entrevista 13/10/2019)

En Yorokobu resulta curioso observar como la agencia de *branded content* nació en paralelo al proyecto editorial:

“Tuvimos claro desde el principio que generaríamos *branded content* para dar respuesta a las marcas que quieren integrarse en el contenido de la revista. Hacemos proyectos con una estrategia para que salgan muy bien y no engañar a nadie, para tener credibilidad. Tenemos que pasar por tener una agencia de contenido con estrategia, con creatividad que da valor a las empresas porque si no el medio no va a sobrevivir. Ese es el modelo y nos sentimos bastante cómodos, más si tenemos en cuenta que en nuestro caso la publicidad *display* y programática es prácticamente inexistente”. (entrevista 11/12/2019)

3.2.3. Otros productos

Encontramos otras propuestas que se relacionan con la creación de contenido, pero expanden el modelo de negocio más allá del ámbito editorial, una de las más demandadas en los últimos años es la organización de eventos. La mayoría de medios ya ofrecen la creación de eventos que ayudan a trasladar la estrategia de contenido al mundo físico como nos explica Marta Gesto:

“Tenemos una capacidad de convocatoria muy potente y podemos ayudar a las marcas a crear eventos sectoriales por toda la geografía española de la mano de nuestras cabeceras”. (entrevista 21/11/2019)

Los medios han entendido la necesidad de poder implementar acciones que van más allá de sus cabeceras, como expone Ana Multigner:

“Nosotros somos ya un medio muy 360 grados, te hago una campaña transmedia que va de lo digital al papel y a lo físico, a través de un evento”. (entrevista 18/12/2019)

Especialmente relevante es este producto en las propuestas diseñadas en El Confidencial como narra Alberto Guzmán:

“Ya sea dentro o fuera del Confidencial, se crea un evento y llevamos al cliente con

cuatro o cinco *stakeholders* más. Sobre esa mesa redonda se hace un guión para que no se desvíe mucho la temática y se pone un moderador, de esta forma se asegura que se siga el guión preestablecido con el cliente y que se hable de esos temas que son cruciales para él. Un periodista cubre lo que está pasando y toma unos canutazos de cada uno de los ponentes, además se hacen fotos y grabamos un vídeo. Al final el cliente tiene un artículo con foto y un vídeo resumen con todo lo que ha pasado”. (entrevista 10/12/2019)

La creación de eventos se ha consolidado como asegura Jorge Madrid y se abren nuevas oportunidades con los eventos *online*.

Otro de los productos son las estrategias de *ecommerce* y afiliación, muchas marcas van a los medios para establecer colaboraciones enfocadas a la venta, pero esto requiere de estrategias propias y parece que todavía no se entiende bien como nos advierte Ana Multigner:

“Ahora la nueva palabra de moda es *ecommerce*. Pero estamos trabajando mucho en evangelizar a los clientes, si tú quieres te hago una propuesta de *ecommerce* pero eso no es *branded content*, con un *branded content* no vas a vender”. (entrevista 18/12/2019)

Respecto a la monetización del contenido con modelos de afiliación, los acuerdos de los medios con el gigante de la venta *online* Amazon, es la tónica dominante.

Y cabe destacar que los medios generan un profundo conocimiento en la gestión de datos que ha consolidado nuevos modelos de negocio vinculados a la parte de analítica donde extraen del *big data* una valiosa información, como nos cuenta Alejandro Teodoro:

“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 para así impactar no de manera cuantitativa, sino cualitativa”. (entrevista 10/07/2020)

3.3. Servicios ofertados a las marcas

También ha evolucionado el portfolio de servicios de los departamentos de *branded content*, gracias a la diversidad de perfiles profesionales, han empezado a ofrecer una serie de servicios propios de los sectores del marketing o de la comunicación corporativa.

En la página web de Webedia comprobamos cómo se ofrece desde consultoría estratégica con auditoría SEO y de activos digitales, a un análisis de conversaciones o estudio de territorios y competencia. A eso se le suma el diseño de experiencias inmersivas, contenidos y producciones audiovisuales, así como la distribución de los contenidos y la gestión de los canales. La transversalidad de estos servicios hace que los medios puedan dar cobertura de forma íntegra a las marcas.

3.3.1. Consultoría y estrategia

La transformación de las unidades de negocio de los medios han pasado de una función comercial destinada a la venta de espacios a formar parte del proceso de creación de *branded content* desde la vertiente más estratégica, nos explica Jorge Madrid:

“Ya no tenemos comerciales de publicidad sino consultores, donde tú tienes unas necesidades como marca y yo tengo que darte una solución que pasa por muchas herramientas. Se crea una verdadera *joint venture* y se dejan aconsejar. Cada vez más, nos piden estrategias y campañas de larga duración para acompañarles, para crear audiencias al modo de los medios”. (entrevista 9/07/2020)

Como reconoce Marta Gesto, en la creación de *branded content* hay una pata de estrategia muy importante y esto se ha comprobado en los departamentos analizados, la inmensa mayoría nos han trasladado la gran apuesta que se ha hecho tanto en formación de los equipos comerciales como en la incorporación de perfiles destinados a la consultoría. Alberto Guzmán especifica:

“Hacía falta incrementar la reputación de El Confidencial como una compañía seria que te asesora. Todo el mundo sabía que escribimos bien, lo que no sabía la

gente es que además hacíamos estrategia de comunicación corporativa, ya que además de periodistas, hay consultores”. (entrevista 10/12/2019)

Esto se ha materializado en una agencia de comunicación que crea: propuestas estratégicas, dossiers de prensa o formación de portavoces. Estos servicios se presentan en su *website* cuando explicitan que están especializados en estrategia, contenidos y digital, ayudando a las marcas a alcanzar sus objetivos de posicionamiento, reputación e influencia. (<https://brands.elconfidencial.com>, fecha de consulta del sitio web: 7/12/2020).

Otras como Webedia también son un claro exponente de la importancia que ha adquirido este tipo de servicios, cuando nos explican que, gracias a su departamento de estrategias, no solo pueden hacer una consultoría digital desde la parte de analítica, sino una investigación de mercado.

3.3.2. Creatividad y producción

La convergencia mediática tuvo como una de las consecuencias más disruptivas el *pivot to vídeo* dentro de los medios impresos, esto trajo reestructuraciones, como la incorporación de profesionales especializados en el ámbito tecnológico para abordar los nuevos formatos y narrativas. La búsqueda de una experiencia de usuario de calidad con el desarrollo de artículos multimedia, así como la exploración de formatos interactivos que incrementen el *engagement* de los usuarios (Figura 3), ha dado lugar a que los medios dispongan de equipos humanos de otras industrias.

Estos cambios se han convertido en oportunidades de explorar vías de negocio por parte de los medios, como el desarrollo y diseño de producto digital, nos lo explica Jorge Madrid:

“Este departamento es esencial porque la innovación digital que utilizamos para hacer frente a las necesidades de rediseño de nuestras cabeceras, la aportamos después a nuestros clientes cuando les creamos por ejemplo, una página web”.

(entrevista 9/07/2020)

El apoyo que recibe el departamento de *branded content* de los departamentos más tecnológicos les posibilita desarrollar un producto creativo más elaborado y de mayor valor para los clientes, Julián Povedano afirma que en el Español es habitual contar con el equipo de diseño y tecnología cuando se trata de elaborar contenidos especiales para las marcas.

Figura 3. Microsite con experiencia inmersiva de Condé Nast Creative Studio para Loewe



La creación de plataformas de contenido para marcas suele ser uno de los proyectos más demandados y es un claro ejemplo de cómo los medios han amplificado su oferta, ya que este tipo de encargos requiere de una serie de procesos que implica desde la elaboración y diseño de los contenidos, a la creación del contenedor y desarrollo de la funcionalidad de la web.

La importancia del vídeo en esta nueva etapa es crucial para entender el fenómeno de la generación de *branded content* y el nuevo rol del medio con las marcas. Así lo hace constar Ana Multigner:

“Todos los clientes quieren vídeo, en el último año ha sido espectacular. El vídeo es fundamental para nuestro tipo de clientes porque te permite tener distintos elementos para distintos canales. El vídeo como centro generador de otros formatos para redes, para hacer un *teaser*, en Instagram para hacerte una pequeña pieza o algo más largo en Youtube. Nosotros estamos en muchos canales, por lo cual al final un vídeo te permite una estrategia de mayor alcance. Si estás buscando *reach* y *engagement*, haz vídeo”. (entrevista 18/12/2019)

Los medios han empezado a comercializar un tipo de producto muy ambicioso que lleva asociado una serie de servicios, en especial aquellos que están enfocados al mundo de la moda o el *lifestyle*, como nos cuenta la directora creativa de ¡Hola!, Gema Jiménez:

“Cada vez estamos vendiendo más acciones 360, sobre todo con producción audiovisual. En una revista como esta, es esencial una persona de moda y de producción, porque las producciones de moda son tediosas, largas, pesadas, hay negociaciones con representantes, con los equipos de maquilladores, peluqueros. Estamos hablando de producciones con equipos de 20 personas. Una de las bazas que tenemos aquí adentro es que tenemos la estructura audiovisual. Es una de las ventajas que ven las marcas, no hay que externalizar nada”. (entrevista 18/12/2019)

La parte que implica creatividad y producción de los contenidos es la que necesita mayor número de perfiles, así como de recursos invertidos. Esta apuesta por dar una respuesta integral a los proyectos llevados con las marcas es una declaración de intenciones por parte de los medios que se postulan para dar servicios tradicionalmente reservados a agencias y productoras.

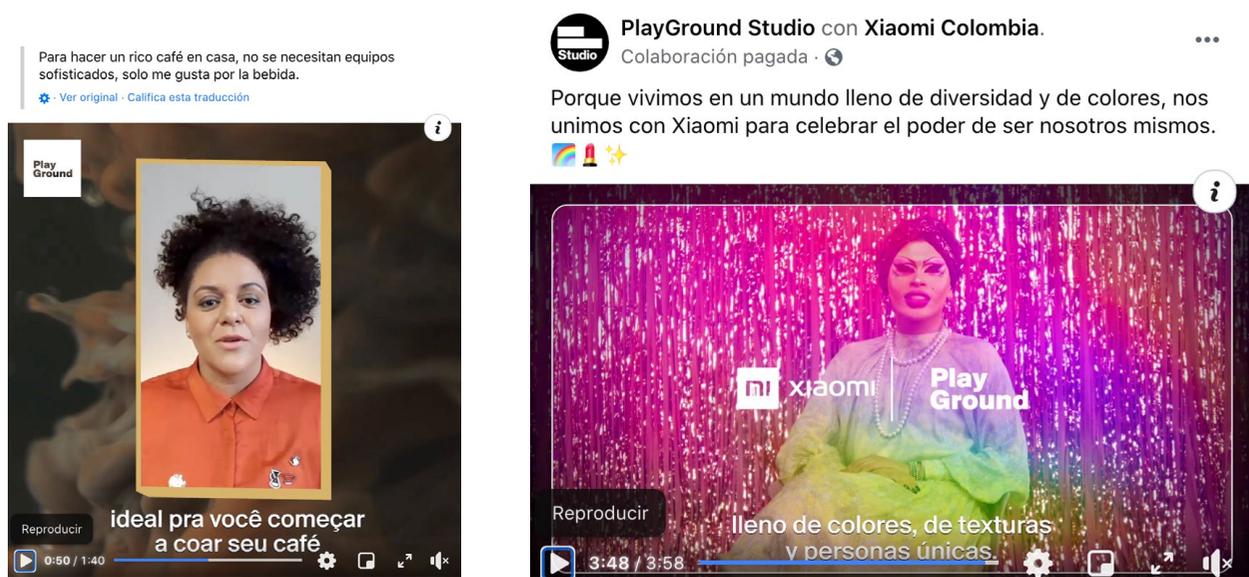
3.3.3. Distribución y análisis

Debido a la diversidad de canales, la hipersegmentación de audiencias y un consumidor no cautivo es importante disponer de estrategias de distribución del contenido complejas. Una vez más, la incorporación de perfiles especializados ha contribuido a atesorar un gran conocimiento sobre las técnicas de publicación en ámbitos tan complejos como las redes sociales (Figura 3 y 4). Además, estos departamentos suelen aprovechar todo el potencial de las diversas cabeceras del grupo

y, por tanto, la necesidad de dominar la distribución es esencial como nos confirma Jorge Madrid:

“Cuando un cliente nos contrata para crear una campaña, nos contrata para ofrecerles una buena idea, pero también una buena estrategia de distribución, que suele estar asociada al *social media*, por eso trabajamos con los *traffickers*”. (entrevista 9/07/2020)

Figura 3 y 4. Publicidad Nativa de PlayGround Magazine para Nescafé y Xiaomi en Facebook



El *audience strategist* ayuda al *content manager* a sacarle el máximo partido al contenido en todas las plataformas, lo distribuye y hace que se adapte a las normas de las plataformas, trabaja una estrategia de tráfico para ayudar a amplificar el alcance de los contenidos y así mejorar la eficacia de la publicidad nativa. Este conocimiento se convierte también en un importante activo cuando presta servicios de agencia a terceros, es decir, cuando asesora a las marcas en la gestión de sus propias redes sociales, como nos comenta Davit Miró:

“El conocimiento de las plataformas de distribución y audiencia actuales, ese co-

nocimiento tan profundo que nace del *A/B testing* y que tenemos gracias al medio, seguramente no lo tiene una agencia de publicidad, ese *expertise* es muy diferencial”. (entrevista 13/10/2019)

Como consecuencia de esto, algunas de las marcas más importantes de este país han acudido a Playground Studio para contratar sus servicios y así poder trasladar todo ese conocimiento a sus canales.

Otro de los aspectos esenciales vinculados a la distribución es la medición constante que se hace por parte de los responsables de analítica. Esa monitorización en tiempo real, permite en muchos casos tomar decisiones que ayudan a replantear la creatividad o la estrategia de publicación, con el fin de cumplir con los objetivos fijados.

El *data manager*, una vez finalizada la campaña, analiza los datos y extrae las conclusiones que se ponen al servicio de las marcas, ya que los clientes han empezado a exigir análisis y trazabilidad de las acciones que llevan a cabo. Por lo tanto, el cierre de los proyectos con un informe detallado de las principales métricas y la extracción de las pertinentes conclusiones es un servicio esencial.

La recopilación de datos por parte de los departamentos de analítica ha dado lugar a una serie de productos y servicios que se sirven de la creación de contenidos y que está resultando ser una vía de ingresos muy importante para los medios de comunicación españoles, como nos aclara Leyre Rodríguez:

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

Y es que, como nos comentan varios de los entrevistados, todos los clientes quieren productos basados en el *big data*, la venta de *clusters* de *cookies* muy calificadas, a través de DMP's (*Data Management Platforms*) se está pidiendo mucho. La búsqueda de un impacto cada vez más cualitativo por parte de las marcas ha hecho que la segmentación de audiencias en base a patrones de navegación sea un servicio habitual. Un ejemplo de esta apuesta por parte de los medios a la hora de

monetizar los datos es la plataforma de comercialización de audiencias Wemass, resultado de la asociación de importantes grupos mediáticos como Vocento, Grupo Godó o Grupo Prisa y que ofrecen la posibilidad de impactar en grupos de interés creados a partir de múltiples perfiles de usuario de calidad, gracias a la unificación de la *data* de todos los *sites* que forman parte del proyecto.

Tabla 1. Catalogación de servicios ofertados a las marcas

| | |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase Consultoría y Estrategia | Auditoría digital <i>Benchmark</i> Estudios de mercado Estrategias de <i>search</i> (SEO/SEM) Estrategias de comunicación Estrategias de contenido |
| Fase de Creatividad y Producción | Dirección creativa <i>Copywriting</i> Dirección de Arte Diseño gráfico y maquetación Infografía y animación Diseño UX/UI Desarrollo Web Front End Producción fotográfica y audiovisual Realización, DOP, localización, <i>atrezzo</i> , estilismo Contratación de <i>celebrities</i> e <i>influencers</i> |
| Fase de Distribución y Análisis | Estrategias de social media Gestión de RRSS Seguimiento y monitorización en tiempo real Elaboración de informes Escucha social Segmentación de públicos Paneles de navegación |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas y del análisis de las sedes webs de la muestra.

3.4. Proyectos desarrollados con las marcas

En relación al tipo de encargos y proyectos que se suelen desarrollar en los departamentos de *branded content*, se puede observar dos líneas de trabajo bastante diferenciadas, una con un enfoque táctico y otro más estratégico. Algunos profesionales declaran sentirse cómodos en las dos modalidades, pero la gran mayoría apuestan por las estrategias a largo plazo como paradigma del *branded content* de éxito.

3.4.1. *One-shots* para un enfoque táctico

Una de las principales motivaciones de las marcas es la necesidad de generar notoriedad para dar respuesta a lanzamientos de producto. Los objetivos están enfocados a la conversión y la respuesta suele ser acciones más tácticas y de corto recorrido, muchas veces dirigidas al *ecommerce*. Como nos cuenta Gema Jiménez:

“Las marcas en ocasiones tienen unas necesidades muy concretas, que pueden venir marcadas por una campaña de lanzamiento muy estacional como el verano o la navidad, y nosotros con nuestro contenido ayudamos a amplificar su alcance”.
(entrevista 18/12/2019)

Marcus Hurst de Yorokobu nos cuenta que la forma de dar apoyo desde su medio pasa por generar un marco de contenido que posibilite hablar del producto, eso sí, con un componente cultural que sea fruto de una investigación y que responda a un trabajo periodístico, un tipo de acción alejada de lo que realizaría una agencia de publicidad.

En algunos medios, este tipo de proyectos suelen ser la tónica dominante y sus responsables creativos lamentan el hecho de no recibir más proyectos a largo plazo. Incluso en algún departamento de *branded content*, reconocen que este tipo de encargos de una sola ejecución, no se atienden y se derivan directamente al departamento que comercializa los espacios publicitarios para que lo trabajen con la redacción directamente. Según ellos este tipo de proyectos van a tender a desaparecer.

3.4.2. *Always on* para un enfoque estratégico

Por otro lado, nos encontramos con los proyectos conocidos como *always on* y que responden a un planteamiento mucho más ambicioso. Se centra en la construcción de marca, a veces reforzando su reputación debido a una debilidad en algún punto, otras buscando un reposicionamiento, y en muchas otras intentando hacerse fuerte en un territorio determinado, como nos explica Alberto Guzmán.

Según Alejandro Teodoro:

“Cada vez más estamos yendo hacia el medio, largo plazo, proyectos de largo recorrido que realmente requieren de grandes inversiones, de grandes producciones, de equipos transversales que trabajen específicamente esos proyectos. Todos los grupos tenemos que ir hacia esos proyectos grandes y ser capaces de elevar a la categoría que merece el *branded content*”. (entrevista 10/07/2020)

Y es que, según él, el *branded content* no es la fórmula adecuada para vender más, sino posicionar y transmitir unos valores, ya que trabaja sobre intangibles con fines reputacionales. Esto ha hecho que cada vez sean más los departamentos de comunicación de las empresas los principales interesados en este producto.

Otro medio con una visión muy parecida es Playground Magazine, Davit Miró resalta el hecho de que ellos están especializados en un contenido que está enfocado a crear *engagement* y no tanto a la conversión, indica que lo que se les da bien es crear audiencias y mantenerlas estimuladas. Sus servicios consisten en proporcionar el contenido que las marcas necesitan publicar de forma periódica en sus redes sociales. Trabajan una planificación a largo plazo que se materializa en una calendarización sobre parrilla. Se intenta masterizar los formatos para que el proceso de creación sea ágil y que se puedan resolver con producciones sencillas.

El mayor exponente de este tipo de acuerdos de larga duración, lo encontramos dentro de Webedia Publishing, en concreto en su medio especializado en tecnología, Xataka. Como se puede observar en la página principal del medio, hay una sección específica que se conoce como *partners* y que está destinada a alojar el conte-

nido creado para las marcas, un repositorio donde se van acumulando las distintas publicaciones creadas para la marca. Alex Ferrero se refiere a estos espacios como *corners*:

“Las marcas, cada vez más, quieren acciones a largo plazo, tener comprado un espacio dentro del medio donde poder hablar de sus cosas. Hacemos un plan a 12 meses y les damos una sección con su *look&feel*, con una periodicidad de contenidos y su debida optimización”. (entrevista 20/11/2019)

4. Discusión y conclusiones

4.1. Fenómeno emergente

Podemos afirmar que la creación de estos departamentos de *branded content* es un fenómeno emergente, donde el más longevo se originó en el 2009 con la propia fundación de la revista Yorokobu y el más reciente es el departamento de ¡Hola! que cuenta con pocos meses de vida. La aparición de estos departamentos obedece a la necesidad por parte de los medios de canalizar los encargos de creación de contenido por parte de las marcas. Anteriormente este tipo de producto se creaba en la propia redacción del medio, pero con la evolución de los proyectos y complejidad en las estrategias de distribución, se decide crear estructuras especializadas y profesionalizadas.

Otro de los elementos clave que nos puede ayudar a entender la dimensión de este fenómeno, es un crecimiento exponencial, como hemos podido constatar en la mayoría de departamentos analizados, pues constantemente están incorporando nuevos perfiles para poder hacer frente a la fuerte demanda.

4.2. Nuevos productos editoriales y uso terminológico

A partir de estas entrevistas, también podemos determinar que la tendencia es la irrupción de la publicidad nativa como uno de los productos editoriales más demandados, en concreto en su modalidad de *Branded/Native Content*. Otro muy

solicitado, aunque menos novedoso, sigue siendo el publisreportaje. De hecho, muchos de los encargos, inicialmente buscan elaborar un contenido que responda a las características de la publicidad nativa y que no se centre en la marca, sino en dar respuesta a una necesidad de la audiencia con un contenido relevante, pero a medida que va avanzando el proyecto, la marca acaba priorizando su presencia y hace que el valor editorial del contenido se desvanezca, pasando a ser un publisreportaje que acaba etiquetado como tal.

Algunos de los profesionales entrevistados como Fedra Valderrey o Alejandro Teodoro, advierten que el volumen de creación de publisreportajes sigue siendo superior al de la publicidad nativa, ya que a las marcas les cuesta quedarse en un segundo plano, pese a que los resultados de las métricas de *engagement* obtenidas por la publicidad nativa son muy superiores a las de un publisreportaje, de ahí que exista una reivindicación por parte de los profesionales de los medios. El profundo conocimiento que atesoran y que han generado con el paso de los años es la clave para conectar con el usuario, permitiéndoles construir y gestionar grandes audiencias.

En cuanto a la cuestión epistemológica se detecta en varios de los profesionales una tendencia a hacer un uso inadecuado del término publicidad nativa, ya que es utilizado para referirse al contenido que se centra en el producto. Los profesionales que utilizan de forma errónea el término publicidad nativa para referirse a los publisreportajes, lo hacen desde una perspectiva negativa, ya que lo consideran un contenido con poco valor editorial y excesivo componente comercial y que también se refieren a esos contenidos promocionales que podemos encontrar como artículos relacionados dentro del medio pero que en realidad se alojan en plataformas de terceros.

Curiosamente el uso de publicidad nativa, que es el término que mejor define el nuevo producto editorial ofrecido por los medios, o bien se hace de forma incorrecta o bien se omite. Incluso algunos de los entrevistados reconocen haber renunciado a su utilización por considerar que el mercado no es suficientemente maduro y puede confundir aún más a los clientes.

Nos encontramos que el término más extendido entre los profesionales para referirse al contenido creado para las marcas dentro del medio es el de *branded content*. Si partimos de la premisa que se trata de un contenido de aspecto no publicitario que busca ser relevante para la audiencia, ya sea informando, educando o entreteniendo, se podría decir que en parte se ajusta a la definición y que no se da un uso incorrecto del término, sino que sería más preciso utilizar el término de publicidad nativa.

De esta forma cuando el departamento de *branded content* de un medio, crea un contenido para una marca que se publica dentro del propio medio y por lo tanto se ajusta a la línea editorial del mismo, estaríamos hablando de publicidad nativa. Mientras que, si ese mismo departamento crea un contenido que se publica en los canales de una marca y por lo tanto adopta la voz de dicha marca, estaríamos hablando de *branded content*.

4.3. Expertise en la creación de contenidos al servicio de las marcas

Como hemos podido ver al analizar los casos de Condé Nast, Webedia, Playground o Yorokobu, esta diferenciación es crucial para entender las particularidades de esos medios que además de ofrecer publicidad nativa, están incorporando en sus departamentos funciones de agencia digital con servicios de creación de *branded content*.

En referencia a esta dualidad que da lugar a modelos de negocio con trayectorias paralelas pero diferenciadas, es curioso observar cómo los grandes grupos mediáticos se están centrando exclusivamente en ofrecer a las marcas la creación de un contenido pensado para ser distribuido en las diferentes cabeceras de grupo y capitalizar así las grandes audiencias que atesoran. A excepción del grupo PRISA que sí dispone de una agencia llamada Factoría y que se dedica a producir contenidos para terceros, no tenemos constancia en los otros grandes grupos que se esté trabajando en esa dirección. Algunos de los profesionales entrevistados, se muestran reacios a ello por entender que no tiene cabida dentro de la mentalidad y cultura empresarial vigente, o bien porque los márgenes de beneficio son infini-

tamente menores que los de la publicidad nativa, hay otros en cambio que si ven una oportunidad de crecimiento en esa dirección y que creen que es cuestión de tiempo. Curiosamente los medios nativos digitales o de nicho, parecen ser los más dispuestos en explorar esa vía, si no lo han hecho ya, pasando a ofertar una serie de servicios más propios de una agencia de publicidad digital que de un medio convencional.

4.4. Profesionalización, estructura y servicios de agencia

Para poder dar respuestas a estas nuevas necesidades, los departamentos responsables de negocio han tenido que hacer frente a una importante transformación. El nuevo producto editorial ofrecido a las marcas es mucho más complejo que las acciones que se podían llevar a cabo antiguamente, ya que incorpora estrategias de omnicanalidad, narrativas transmedia, *business analysis* o *social media strategy*.

Si a eso le sumamos el hecho de que en muchos casos ya se ofrece un abanico de servicios tan amplio como el que podría ofrecer una agencia de publicidad especializada en marketing digital, se entiende la proliferación de departamentos de *branded content* con su diversidad de perfiles que van desde redactores a realizadores audiovisuales, expertos en SEO, *ecommerce* o análisis de datos, entre otros.

Por otro lado, los medios que vienen de una transformación digital forzada por el momento disruptivo que se vivió hace más de diez años, han desarrollado una inteligencia editorial que está muy demandada y que les ha dado la oportunidad de monetizar los contenidos a través de nuevos modelos de negocio. Los departamentos o agencias de *branded content* están suponiendo en muchos casos una vía de ingresos esencial. En estos momentos donde muchos proyectos editoriales todavía luchan por encontrar la fórmula que garantice su supervivencia, el crecimiento de la demanda de este tipo de productos y servicios es una tendencia esperanzadora para muchos de ellos.

4.5. El valor añadido del producto creado en los medios

Todo hace indicar que este fenómeno va a seguir creciendo. Y es que el valor aportado es considerable:

1. Capacidad de alcance de grandes audiencias que ayudan a amplificar los mensajes o posibilidades de segmentación con públicos muy cualitativos.
2. Reputación y credibilidad que se transfiere del medio a la marca. Es muy importante estar asociado a medios especializados que son relevantes en determinados ámbitos y que tienen marcas fuertes.
3. Inteligencia editorial que se traduce en un conocimiento profundo de las audiencias, así como de los formatos y tipologías de contenido que mejor están funcionando. El propio medio funciona como banco de pruebas de I+D.
4. Posibilidad de vincularse a la actualidad.
5. Simplificación de los procesos. Un solo interlocutor da cobertura a todas las necesidades de la marca. Desde la consultoría estratégica, a la propuesta creativa, producción, distribución y elaboración de informes de resultados.
6. Productos derivados del contenido y basados en el big data, que permiten con posterioridad desarrollar activaciones muy personalizadas.

4.6. Conocimiento del producto, mejora de los procesos y madurez del sector

El nuevo escenario, aunque resulta prometedor, va a requerir por ambas partes de la mejora de procesos y comprensión de los productos ofertados, en especial de la publicidad nativa. Algunos profesionales que pertenecen a grupos editoriales internacionales observan cómo, en otros países, el mercado es más maduro y se entiende mejor el producto, por lo que concluyen que aquí falta profesionalizarse y establecer unas reglas del juego.

Los entrevistados no suelen mostrarse partidarios de utilizar el *branded content* como una acción táctica que busque una conversión directa en ventas, ya que esto suele traducirse en malos resultados en las métricas más cualitativas como las de tiempo de permanencia, además genera una sensación negativa en el lector, que no favorece a nadie. Su función debe ir dirigida a hacer *branding* e intentar dominar territorios afines a la marca por valores y posicionamiento.

La modalidad *always on* es la fórmula más interesante, se cierran acuerdos de colaboración que pueden llegar a un año de duración y de esta forma se desarrollan proyectos más estratégicos. Se genera una serie de contenidos que giran entorno a una idea y se hace una planificación a largo plazo, a través de equipos creados para el proyecto, el medio acompaña a la marca y establece dinámicas muy parecidas a las que utilizan los medios para crear audiencias. Parece que cada vez más, los clientes piden estrategias de continuidad, y esto sea quizás uno de los indicadores más importantes de que la apuesta lleva camino de consolidarse.

Parece claro que estamos ante un nuevo paradigma en la industria publicitaria con un escenario disruptivo en lo que se refiere a la relación de las marcas con los medios de comunicación, ya que estos siempre han sido los receptores de la publicidad, pero nunca habían intervenido en ella. Esto está alterando el negocio publicitario, llegando incluso en algunos casos, a verse como una injerencia por parte de otros actores tradicionales como las agencias creativas o centrales de medios. La celeridad con la que se transforma el ecosistema digital nos obligará a seguir observando y analizar con detalle la evolución de un fenómeno emergente que se está consolidando con gran fuerza y que promete buenas perspectivas de futuro.

Capítulo 5

Native Advertising — The Formats and Types of Content Most Demanded by Brands in the Spanish Media.

Zomeño, D. & Blay-Arráez, R. (2021).
Native Advertising—The Formats and Types of Content
Most Demanded by Brands in the Spanish Media
Journalism and Media, 2(4), 529–544.
doi:10.3390/journalmedia2040032

Contribución del doctorando en:
Conceptualización; metodología; investigación; redacción; revisión y edición.

Native Advertising—The Formats and Types of Content Most Demanded by Brands in the Spanish Media.

Abstract

Media convergence and the incorporation of new narratives typical of the consumption habits of younger audiences in the social media environment have led to the proliferation of a wide variety of formats and types of content in the media ecosystem through which the editorial content offered to brands is being distributed. This qualitative research, using in-depth interviews with a qualified sample of branded content managers from the main Spanish media, allows us to determine the main characteristics of the native advertising demanded by advertisers. The results corroborate observations that content channelled through more sophisticated consumption experiences, using both multimedia and interactivity with a clear transmedia approach, tends to be better received by the audience and, therefore, in greater demand by brands. It also confirms that both video and social media formats have grown exponentially when it comes to providing an outlet for branded content. Based on the results obtained, a proposed classification of these products, including definitions, has been drawn up so they can be publicised to the professional world, offering the reflection and precision that their rapid development has not allowed until now.

Keywords

Native advertising, formats, content typology, media convergence, media, infotainment, social media, brand

1. Introduction

Digitisation has emerged as the main factor reconfiguring the processes, tools and ways of dealing with both documentary and journalistic information (Salaverría 2010, p. 439). The intrusion of the Internet and social media has radically changed the use and consumption of information, opening up more interactive and collaborative journalism (Villafañe et al. 2020, p. 7) and giving rise to unprecedented globalised connectivity. This situation offers extraordinary potential for internationalised multimedia convergence, reshaping global media production, distribution and consumption (Thussu 2015, p. 4).

Henry Jenkins associates the word convergence with technological, industrial, cultural and social change, as well as with the new relationships being forged between media, audiences and media products in contemporary society. This media convergence involves the flow of content across multiple media platforms, combining languages and traditional media in an interactive format (Rigo 2016). Many forms of content convergence have occurred as a result of this technological confluence, such as connections between news websites, live broadcasts, newspapers and social media platforms. Media consumption habits are constantly changing in line with the use of new technologies, requiring new approaches to journalistic practice. This has led to profound changes in the companies that run media outlets (Hogh-Janovsky and Meier 2021; Drula 2015).

Multimedia is the factor differentiating the digital press from its printed predecessors, and digital outlets now offer their own model, in which multimediality plays a prominent role. This brings together several basic forms of information, such as text, sound, image and video, in the same environment (Guallar et al. 2010, p. 620). This digital convergence makes it increasingly necessary to pool knowledge about aspects such as information architecture, message production, design and visual presentation, as well as adapting messages to the technology available on different distribution platforms (Cabrera González 2009, p. 768). This makes a media product subject to the interests of users, although it also has to be adapted to the usage rules imposed by the technological medium (Drula 2015, p. 134).

New generations use the smartphone as their main source of entertainment, while they also consider it a basic element of their social lives. It is a tool for finding information and for buying and selling products and services. Social networks have become the predominant ways of accessing audiovisual content (Ramos-Méndez and Ortega-Mohedano 2017, p. 707). The increase in online video consumption has created awareness among journalists of the need to connect with an audience that constantly demands audiovisual content (Blanco and Palomo 2019, p. 1). Image resources are therefore increasingly used in text, which points to a new trend towards a visual rather than a textual approach (Cabrera González 2009, p. 782).

The media cannot continue with the one-way communication flows of the mass media era. Instead, if they want to enjoy long-term success, they must listen to their audiences and learn from them (Jenkins et al. 2013, p. 24). Consumers' power gives them the opportunity to be highly selective of the content they consume and look for only what provides value and is relevant to them (Scolari 2013). Attention has become an increasingly scarce commodity (Selva-Ruiz and Caro-Castaño 2016, p. 644), which has forced content producers to work harder as they compete with everyone else. On the Internet, social media platforms are the best settings for the attention market, and they are the easiest places for users to congregate (Giraldo-Luque and Fernández-Rovira 2020, p. 4). As a result of audience fragmentation, growing competition and media convergence, infotainment has acquired a much wider audience, as increasing numbers of people, especially the new digital generation, access their news via the internet. At a time when the media are increasingly influenced by digital networks, there is a tendency to simplify and sensationalise information (Thussu 2015, p. 4).

This paradigm shift is also reflected in advertising, which has to deal with consumers who are more critical and proactive and take a more professional attitude in their relationship with brands. Like attention, credibility is also becoming a scarce commodity (Castelló-Martínez 2018, p. 85). Retention, the development of lasting relationships with users, should be the goal, rather than simply recruiting them (Regueira Mourente 2012, p. 66). Brands seek to be useful to users and focus on creating emotional connections with consumers. Advertising can be intrusive if it fails to take into account that audiences are active and social (Papí-Gálvez 2015), so the aim is to move from push

dynamics (advertisements, ads, commercials, graphics, etc.) to pull dynamics (native advertising, advergaming, apps, etc.). This encourages the emergence of formats that do not interrupt the user (Selva-Ruiz and Caro-Castaño 2016, p. 643). This context highlights the need for brands to adapt to the new content consumption habits of users, as they seek alternatives to traditional advertising that will put them in a better position to cope with the complex digital ecosystem.

Generating quality content has become a great communication opportunity for brands, which have known for some time that advertising saturation caused by intrusive, one-way approaches reduces the effectiveness of their actions. In this new situation, growing cooperation has been noted between media and brands, which have found a new approach to connecting with their audience in the form of branded content (Miotto and Payne 2019, pp. 27–28).

Within this new trend for brands to embark on content creation, the boom in native advertising is particularly noteworthy, specifically the Branded/Native Content form included by the IAB in its Native Advertising Playbook 2.0, as follows:

“Brand-paid content is published in the same editorial format used by the media outlet that hosts it. Generally, the content is produced by the publisher’s own content teams. This branded content is represented on a page, hosted and served just like all editorial experiences. Scheduling, follow-up and report generation are typically supported and provided by the vendor”.

This editorial product is increasingly valued by brands, which find it to be an effective response to their need to relate to their audiences. According to a 2020 study by the Native Advertising Institute [18], native advertising generated 20% of total advertising revenue for news media organisations in 2017, and that figure is expected to be 36% by 2021.

Native advertising in media has to rely on a newspaper’s ability to transfer narrative credibility from its editorial section to the branded content department (Sirrah 2019). These departments first appeared in digital native media such as BuzzFeed and The Huffington Post, which mix news and entertainment. They also adopted native ad-

vertising, becoming an economic success story mentioned by Chittum (2014). Soon, major newspapers such as the New York Times, which created the T-Brand Studio, and the Guardian, with Guardian Labs, joined in with specialist departments or business units, taking the phenomenon to a higher level of professionalisation (cited by Ferrer Conill 2016, pp. 3–9).

Communication and marketing specialists work with publishers because they want to be associated with the trust people place in the media. They want to have a brand presence that does not look like advertising to readers—something that has never been achieved before. This development has created a close relationship between brands and news publishers (Sirrah 2019), which are always looking for new ways to adapt and surprise their audience, offering interesting content that generates engagement.

2. Materials and Methods

The following research questions arise from the observation of the phenomenon described, which is undergoing constant transformation.

RQ1. What kind of content is the media making for brands?

RQ2. Is it possible to propose a list that would generate precise knowledge?

RQ3. Are there any common features characterising the most commonly used formats?

RQ4. Within these features, what role do audiovisual formats and social mediaplay?

Based on these questions this qualitative research seeks to suggest a list of products and formats offered to brands by the branded content departments of the main Spanish newspapers. These are evolving at a dizzying speed, and for this reason, reflecting on them, classifying them and defining them will provide important knowledge that is easy to transfer. The objectives that have guided the study are as follows:

1. To list the different formats and types of content used by the media to create paid-for content for brands.

2. To establish the main features of the formats most in demand by brands.
3. To analyse the importance of audiovisual formats and new social media narratives in connecting with young audiences.

In order to obtain the holistic knowledge necessary for the qualitative research (Soler 2011, p. 191), it was necessary to obtain conclusions based on expert opinions (Lafuente and Marín 2008, p. 16). To do this, it was essential to look at the professional routine of those who manage the departments we have been studying through in-depth interviews carried out in situ in the media.

The selection of the sample of branded content department managers of the main national newspapers is based on the study population obtained from the different categories of the ComScore News Ranking, specifically the data from June 2019 (Figure 1). This ranking is a reference for industry professionals as it measures media audiences on different digital platforms.

Figure 1: Ranking News ComScore Top 30 News, June 2019.
Reference to establish the study population

| | 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 | EiEspañol Sites | | 15,133 | 2,430 | 13,592 | 44.8 | 10.9 | 44.4 |
| 9 | OKDIARIO.COM | | 10,775 | 1,151 | 9,936 | 31.9 | 5.2 | 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 | 7.2 |
| 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 | 6.8 | 27.1 |
| 15 | La Voz De Galicia | | 7,940 | 909 | 7,217 | 23.5 | 4.1 | 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 | 4.5 | 21.4 |
| 18 | Periodista Digital Sites | | 7,298 | 373 | 6,982 | 21.6 | 1.7 | 22.8 |
| 19 | Agencia Europa Press | | 6,706 | 1,291 | 5,714 | 19.9 | 5.8 | 18.6 |
| 20 | Pelmorex Corp. | | 6,372 | 1,557 | 5,184 | 18.9 | 7.0 | 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 | 3.3 | 18.5 |
| 23 | ESdiario Sites | | 5,539 | 142 | 5,397 | 16.4 | 0.6 | 17.6 |
| 24 | AccuWeather Sites | | 5,370 | 230 | 5,165 | 15.9 | 1.0 | 16.9 |
| 25 | Upday (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 | 1.9 | 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 | 2.7 | 12.4 |
| 29 | Einacional.cat Sites | | 4,121 | 374 | 3,798 | 12.2 | 1.7 | 12.4 |
| 30 | BBC Sites | | 4,035 | 895 | 3,313 | 11.9 | 4.0 | 10.8 |

Based on this, the need to interview experts from four types of media was determined in order to obtain knowledge of different business models, as each has different experience and has developed differently in terms of technology. To observe the phenomenon fully, we must add the experiences of the following different kinds of media:

- **News/Information category.** Selection of communication groups with the main traditional media titles.

- **News/Information category.** Selection of native digital media.
- **Niche content category.** Selection of vertical media for specific consumption areas.
- **Millennial Media Category.** Selection of media aimed at millennial audiences, with social media as their main channel.

Figure 2: Sample of managers and groups/media interviewed

News/Information Communication Teams



Fedra Valderrey Aldonza
Branded Content Product Manager



Alejandro Teodoro
Brandslab Director



Atala Martín
Branded Content Director



Leyre Rodríguez
Branded Content Specialist



Marta Gesto
Content Factory Director



Silvia González y Aurora Yáñez
Heads of the department of contents and Branded Content

News/Information Digital Natives

EL ESPAÑOL 

Julián Povedano
Head of Branded Content

El Confidencial
EL DIARIO DE LOS LECTORES INFLUYENTES

Alberto Guzmán Luna
Director of CBrand - Content Agency

Niche Content

CONDÉ NAST

Jorge Madrid
Director of the creative agency CNX

H E A R S T

Ana Multigner
Digital Content Director

iHOLA!

Gema Jiménez Peral
Branded Content Director

webedia.

Alex Ferrero
Branded Content Director

Millennial Media with Social Media as main channel

JOT DOWN
contemporary culture mag

Ángel Fernández
Director

PlayGround

Davit Miró
Chief Revenue Officer

YOROKOBU

Marcus Hurst
Head of Branded Content

These interviews were conducted between 20 November 2019 and 10 July 2020. 12 were face-to-face, offering us an opportunity to visit branded content departments. They each lasted an average of 120 minutes. Only three had to be carried out online because of the pandemic and lockdown. The in-depth interviews followed a structured script, with specific guidelines for formulating questions (Vilches 2011, pp. 216–19) based on the research objectives. Conducting the interview in the workplace—in the surroundings where the activity is carried out—also made it possible to draw up pre-prepared checklists based on the following objectives:

1. What are the formats used to create native pieces, and which ones are most in demand from brands?

TEXTUAL ARTICLE/ MULTIMEDIA ARTICLE/ SOCIAL POST/ SOCIAL VIDEO/ STORY/ PODCAST/ EVENT/ INFOGRAPHIC

Others? Which ones?

2. What is the most common type of content used to create native pieces?

VIDEONEWS/ DOCUMENTARY RECORD (LONGER)/ TIPS/ HOW TO/ TRENDS/ HUMOROUS SKETCH/ SOCIAL EXPERIMENT/ CHALLENGE/ QUIZ/ INTERVIEW/ LISTICLES/ FACTS/ TRAILERS/ REVIEWS

Others? Which ones?

Open-ended questions (Bompiani 1977) were also used, or, as Silverman (2014) calls them, open-ended interviews.

1. What are work processes like in the department?

2. How do other company departments take part in the creation process?

3. How can audience-building know-how be transferred from the editorial department to the BC department?

4. What do you consider to be the differential value of the product offered to brands by your BC department?

5. What part of the medium's expertise do you consider essential to attract brands?

6. How does the department capitalise on knowledge the editorial department may have about different audiences?

7. What type of research do you conduct with your target audience and how deep do your inquiries go in order to get to know them?

The results were analysed using a horizontal analysis, with a focus on the sample's set of responses to each question asked rather than the isolated opinions of each interviewee. This method follows Gaitán Moya and Piñuel Raigada (1998, p. 109). The information transcribed from the interviews was segmented in accordance with categories established based on the objectives of the study, and the data were interpreted in accordance with Soler's qualitative analysis (2011). Even so, in presenting the results, some verbatim quotes are included because they are useful for illustrating general ideas.

During the fieldwork, many interviewees said they were very interested in the conclusions of the study, as the fact that these departments were set up only recently means they lack sufficiently reliable references.

Based on a classification drawn up by Chris Lake for Econsultancy known as The Periodic Table of Content Marketing and the cataloguing carried out as a result of the initial fieldwork, a panel of experts in generating content for brands was selected, made up of professionals and academics. The classification proposals and the definitions of each of the products were checked with them. The participants in the panel of experts were

1. Pepe Arenas Bueno. Content Director at PlayGround Media.
2. Antonio J. Rodriguez Soria. Creative Director at Lemon e hijos. Former Editor-in-Chief of Playground Media and writer.
3. Guillermo Carreras-Candi. Head of Media at Welcome to Jungle France.

4. Miriam Cacho Sol. Head of Global Content and Managing Editor at Secret Media Network.

5. José Martínez Sáez. Lecturer at Universidad CEU Cardenal Herrera.

This is a methodological approach that meets the requirements of qualitative research, such as validity (Taylor and Bogdan 1984) for data collection and precision in the analysis and summary of the results. It also shows reliability (Álvarez-Gayou and Luis 2003, p. 32–33), as the second piece of fieldwork was carried out with the panel of experts to check the conclusions of the interviews. Finally, it meets the criterion of qualitative representativeness of the sample, which is not defined by size or statistical representativeness (Wimmer and Dominick 1996, p. 67).

These two pieces of qualitative field work lead us to produce a series of critical reflections, with practical implications for the subject under study. In addition to considering the challenges faced by the media in dealing with constant technological and social change, another fundamental aim is to identify the keys to the development of these products and formats, including the funding of the media itself.

3. Results

One contribution of this research is to provide a classification of the formats and content normally used by branded content departments in the Spanish media. We are aware that sometimes the terms “format” and “content” are used interchangeably, but this is a reflection of a degree of confusion detected in the sample of interviewees, as they do not differentiate between what is a format and what is a type of content. When we refer to format, we are talking about the specific features and attributes of the content host that make consuming that content a particular kind of experience. It might be an article, an image, a video, a podcast, an infographic or a social media post. Meanwhile, content type refers to the subject matter addressed and the use of value attributed to it. In most cases, the different types of content can be provided to the audience in different formats. Some content types, such as those incorporating an interactive component, give rise to a very particular narrative channelled through specific mechanisms, which is why it is common to refer to them as formats.

3.1. Most In-Demand Formats for Native Advertising

A wide variety of formats are currently being produced in media editorial departments, ranging from traditional journalistic articles based on the use of text and images, to all those that have been incorporated using a multimedia approach.

The results of the research show that one of these formats, which began as a result of media convergence, is being used more frequently when it comes to creating native advertising. Specifically, we are referring to the interactive format known as multimedia articles or webdocs (Sora 2015), although they are also known as longform because they are long articles dealing with a subject in some depth (Figure 3). Several of the branded content directors interviewed acknowledge that their main references when it comes to working with this type of format are the articles developed in recent years by major international newspapers through their branded content departments. T-Brand Studio is particularly outstanding in this area, with articles such as *Women Inmates: Why the Male Model Doesn't Work for Netflix* (Miotto and Payne 2019).

This format works with the traditional research article, adding an audiovisual part and an interactive component that are key to both the narrative of the piece and the user experience. The professionals interviewed stressed the fact that it is a high-quality product that usually involves quite high production costs. However, its ability to generate a more qualitative impact and therefore a deeper connection with viewers, increasing the time they spend on the page, makes it a very good product for brands in their quest to be included organically in editorial content.

The multimedia article is usually presented as a microsite, with attractive vertical navigation using a parallax effect. Some people therefore also refer to this format as scrollytelling, a term resulting from combining the word scroll, for browsing, and storytelling, relating to the narrative. This type of content is commonly enriched with audio, video, photo galleries, illustrations and animations, as well as interactive maps and infographics. In some cases, questionnaires are even incorporated to help gamify reading, with the application of game mechanics obtaining significant increases in audience engagement.

According to our observations, both multimedia articles and text articles tend to be used recurrently as a native advertising product so that brands can approach a specific territory hand-in-hand with the principal titles. They seek to position themselves around a series of issues normally linked to current affairs. This allows them to join in the conversation, which produces a transfer of values and reputation from the editorial section to the brand.

Figure 3: Native advertising action via the webdocs format for Movistar's documentary series.



Source: Website El Confidencial.

Another format allowing brands to approach certain territories, which has grown in recent years, is the event. Some of the groups working in this direction are Vocento and El Confidencial, which take advantage of the great convening power resulting from the great influence these media groups enjoy in the economic and political fabric of the country. Alberto Guzmán of CF brands told us about the discussion groups they usually organise for their clients, attended by spokespeople for the brands, who set out the topics they wish to address. The media call together stakeholders and experts, modera-

ted by an in-house journalist, to discuss the topics. They provide coverage of the event, which is included for subsequent publication in the form of an article illustrated with photos and videos. According to Guzmán,

“The event is highly recommended for lobbying, especially for brands linked to areas where advertising is not allowed for legal reasons, so it is crucial to be able to have these meetings”. (transcript of interview 10 December 2019)

Apart from the formats analysed, all the interviewees coincided in mentioning the standard use of image galleries, especially in the content strategies developed by media and brands linked to lifestyle and those seeking performance via e-commerce. As Anna Multigner told us, it is common to find this type of approach among the titles of groups like Elle or Squire, where the articles incorporate expandable galleries with proposed looks and valuable links.

As a result of the digitisation of journalism and the incorporation of new profiles, the media have explored the full technological potential offered by the Internet to develop formats that improve the reader’s content consumption experience; thus, the use of animated infographics and interactive graphics has proliferated. These formats are often used both individually and as part of a multimedia article.

Other formats that are gradually beginning to develop in the media are apps, games and podcasts. However, one format is proving to be a true revolution for both editorial and branded content: video.

3.2. Video and Social Media

The profound transformation undergone in recent years by the newspaper industry, which has been forced to understand its audience’s new content consumption habits, especially those of younger readers, has led the media to explore channels that necessarily involve incorporating new formats and narratives.

We are essentially referring to the video format, which, according to all inter-

viewees, has become a key element of the product offered to brands (Carvajal and Barinagarrementeria 2019). They highlighted the fact that it has become the fastest growing format in the cross-media strategies being implemented, thanks to its great versatility. As Ana Multigner points out,

“Video is critical because it allows you to have different pieces for different channels. Video acts as a centrepiece, generating other formats for networks; for making a teaser; on Instagram with a short format; or something longer on YouTube. We are on many channels, and a video allows you to have a strategy with greater reach”. (transcript of interview, 18 December 2019)

Another reason that has led both editorial departments and brands to strengthen their commitment to video has to do with the high percentage of traffic on mobile devices, which has led to a significant reduction in reading time. It is generally acknowledged that people are reading less and less, particularly younger audiences, so in many cases video is an interesting way to complement content (Jódar-Marín 2019). As Marta Gesto explains,

“The video part is becoming more and more important, although we have detected that this format alone does not work. The reader does not come to our titles just to watch video, but if you present the video within a content that has caught their attention, we have a very high retention rate that can reach up to 90 percent”. (transcript of interview, 21 November 2019)

As well as using video to complement certain articles and improve engagement, this format multiplies its presence when it comes to capturing the attention of younger readers. The fact is that their information consumption habits, so closely linked to the different social media platforms, have led editorial departments and branded content teams to develop strategies to attract clients on social media profiles based on using video, as Jorge Madrid explained.

The vast majority of interviewees agree that, whether natively in any of the social networks or accompanying an article for a digital title, video has become one of the formats most in demand by brands when it comes to native advertising.

It is clear that in recent years there has been a real revolution in media editorial departments, which have been forced to train staff to use new formats and have had to understand the importance of developing new narratives suited to the characteristics of each platform (Martínez-Sanz and Arribas-Urrutia 2021; Villafaña et al. 2020). As Alejandro Teodoro explains,

“To understand everything that is happening with content, it is crucial to talk about the importance social media has had. We saw how a few years ago a native video format developed by Playground exploded on Facebook. These were short informative pieces, highly visual and with little text. They were very easy to consume as they were optimised for the platform. Now, Instagram is taking over, with formats such as stories, which have their gamification aspect in the form of polls. The media have to be aware that information is consumed in a certain way in each network and that the platforms’ new technological developments mean they are constantly changing”. (transcript of interview, 10 July 2020)

Several interviewees seemed to agree that Instagram is the leading platform for brands, particularly for some media like Yorokobu, where the creative director acknowledged that demand is extremely high and posts and stories have become the main native advertising formats they work with (Figure 4).

Ana Multigner also stressed the importance of the platform and highlighted the fact that, even within the Hearst group, products especially designed for implementation on Instagram have been developed for brands. This is the case of the Instaday format, which consists of creating a mosaic dedicated to a client on the Elle profile, with all posts on the feed used to create storytelling for the brand for that particular day.

It is clear from the research that social media has become a fundamental part of content creation. Instead of being seen as just another distribution channel operating as an amplifier, these platforms have to be considered as a medium in their own right (Campos-Freire et al. 2016). In fact, there are many cases where advertisers do not work with branded content actions in a media title, preferring to concentrate exclusively on social media profiles.

Figure 4: Native advertising action by Yorokobu magazine through its stories for KIA Spain: playwright Robert Wilson’s reflections on inspiration and movement



Source: Instagram

3.3. Types of Content Most Commonly Used in Native Advertising

If we consider that the main characteristic of native advertising is its ability to integrate perfectly with editorial content, maintaining the same form and function, it is clear that the topics and types of content the branded content department can use are as extensive as the content being developed by the editorial department. From our observations in this research, any content that is being offered to the audience from the editorial side is potentially valid to be used as native advertising (Watson et al. 2018). As might be expected, some topics associated with current affairs are of no interest to brands, such as politics and police reports. On the other hand, it is easy to integrate a brand into coverage of a current social issue via a multimedia article or a documentary piece.

According to several interviewees, the communications departments of large companies wanting to work on corporate social responsibility issues tend to be particularly interested in this type of content. Developing content for brands involving sustainability, innovation or the future is very common in the principal media in Spain.

Opinion platforms are also sometimes used in the same way in corporate communication. This allows CEOs to address certain topics depending on their interests and strategic schedule, also helping them to position themselves as opinion leaders. Another type of format widely used for similar strategies is the AMA (Ask Me Anything), where the audience is invited to ask the guest a series of questions so they can answer in the form of a live broadcast.

This type of content helps the client consolidate its position as an expert in a given area while providing the reader with value, as the content is of general interest.

Vertical media linked to fashion or lifestyle take a very different approach, tending to produce a type of content much more tied to infotainment. Fashion, beauty or lifestyle reports are usually linked to a character who transmits a series of values connecting with the brand through their personal storytelling. The text or video interview is also a type of content in great demand by brands when they want to link to a specific figure.

In other projects aimed at reinforcing the characteristics of a specific product, branded content departments often use a specific type of content, such as reviews. In the case of Xataka, a leading Spanish-language media specialising in technology, it is common for brands to come to them to publicise their products through collaborations. However, as its creative director told us, the editorial staff and experts talk about the product with total freedom, and no interference from the client is accepted.

This is not, then, a typical advertorial; it is a search for formulas, making it possible to put across the product's features without losing the editorial value of the content. Creative departments use their creativity to explore different narrative formulas that help to achieve the dual objective of responding to the brand's needs on one hand,

and show the medium's commitment to the reader by offering valuable content on the other.

Much of the content used tends to come from the digital culture that has been developing in the network environment and that in some way has become a reference for media that are aware of the importance of understanding social media's communicative ecosystem.

Content types such as listicles, how-tos, hacks and FAQs (Frequently Asked Questions) usually work very well, providing readers with useful information in a simple, entertaining way. Given the media's difficulty in retaining readers' attention, the aim is to develop a type of content that is visually attractive and allows a flexible, intuitive consumption experience. This is why "explainer video" and "fact" narratives, usually relying on animated graphic resources, are so frequently used in strategies designed for social media. Another key element in understanding audiences' new way of consuming content is interactivity and gamification; the formats and content that implicitly include these, such as quizzes, tests and challenges, usually offer high levels of engagement. The never-ending search for content that will go viral is also a key element, which is why media outlets are increasingly working with content such as social experiments, due to their considerable shareable component.

In general, all media have ended up incorporating formats and types of content typical of the social media ecosystem, even historic newspapers with a more classical editorial model. But the area where there has really been a deep understanding of the importance of going beyond traditional journalistic formats to reach a new audience, based on the ability to inform using entertainment, is digital native media (Figure 5).

Figure 5: A social media action by Playground Magazine for Cruzcampo comprising a glossary of Andalusian slang as part of the campaign carried out by the brewers to emphasise their pride in being Andalusian



Source: Facebook

It is important to bear in mind that we are looking at an emerging phenomenon that tends to mix formats and narratives. The constant changes in the digital ecosystem and experiments by creators have led to great mutability in our subject of study, which makes classification work very difficult. The vast majority of the content analysed comes either from the journalistic field or the classical entertainment industry, but in this case it has been reformatted and adapted to the new narratives to make it as suitable as possible for the social media ecosystem. We therefore find certain characteristics that differentiate it from its references and gives it its own identity.

The classification resulting from this research is intended to bring a measure of order to the presentation of these products, offering definitions that will make it easy to transfer them to the professional world (Table 1). The idea is that it might be used as a guide by media departments wanting to create content for brands.

Table 1

| | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ask me anything (AMA) | This is a similar type of content to interviews but with the particular feature that the questions have been formulated by the audience. The two-way nature of the new channels has encouraged the emergence of this type of content. |
| Challenge | Content offering a challenge to be completed by one or more participants. |
| DOs and DON'Ts | Content aimed at conveying useful information to the audience so they can carry out an action correctly. Its structure is based on contrasting right and wrong actions. |
| Expectation vs. Reality | Content based on a side-by-side structure in which the expectations generated about a specific situation and the real outcome are compared. Closely related to meme culture; it often involves humour. |
| Facts | Informative content aimed at highlighting a specific fact using a brief, precise text. It often relies on the use of data to reinforce an empirical approach. The facts that tend to work best are those that make an impact on the audience because they are unexpected. |
| FAQs | Content that includes a list of the most frequently asked questions about a particular topic and the answers to them. |
| Glossary | List and description of a series of terms linked to a particular area. |

| | |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Infographic | A format characterised by combining the use of text and images to develop a theme. The visual component, which can either be static or moving, is the focus of the narrative. |
| Interview | Content intended to give the audience an in-depth picture of a person or their work through their answers to several questions. This is highly versatile content, which can be represented in different formats and narratives. |
| Listicles | Term that comes from combining "list" with "articles". This content usually appears in the form of text and it is structured as a list to make it easier to read. |
| Microdoc | Short audiovisual content intended to represent a situation from the maker's point of view. In some cases, the format is less than one minute long. |
| Multimedia articles /Webdocs | Articles looking at a topic in depth, which bring together a variety of formats, such as text, image, sound, video, infographics and even games, in the same piece. They require some interaction from the reader, resulting in a very attractive consumption experience. |
| Quiz | Playful, interactive content inviting readers to test their knowledge of a specific subject. |
| Reviews | Content based on an expert's evaluation of a product or service. |
| Comedy sketch | Short content in which a comic or absurd situation is recreated by actors. |

| | |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social experiment | Content aimed at deepening social trends based on the analysis of the behaviour of a series of people in a controlled environment. Because it is consumed in social media, this type of content is more focused on entertaining than on searching for academic contributions in the field of sociology. |
| Social Videonews | Informative content that fits in with social media narratives. Short audiovisual format combined with text in the form of posters and images. Possibility of understanding the information without the need for audio. |
| Test | Interactive content in which readers answer a series of questions about their tastes or preferences and obtain a result. The full potential can only be extracted from this type of format if the result is shareable. |
| Tips or Hacks | Content that incorporates a series of tips or tricks for carrying out a task or action successfully. Apart from its usefulness, in some cases it seeks to publicise an amazing fact, known as the “wow fact”. |
| Trends | Content that shows a series of trends and changes in a specific area. Although it can deal with any topic, this type of content is usually developed in media specialising in fashion and lifestyle. |
| Tutorial/How to | Content that incorporates a series of guidelines and instructions intended to help the audience solve a problem or cope with a complex task. |
| Video explainer | Informative content that deals with a specific topic quickly and simply thanks to narrative resources designed to facilitate understanding. The use of graphic elements and animation is common. |

Source: Prepared by the authors based on interviews with the different professionals in the sample and the panel of experts.

4. Discussion

This study, which included the most important media in Spain, found that the emergence of native advertising is undoubtedly one of the phenomena that best reflects the change in the advertising paradigm (Watson et al. 2018). Brands approach branded content departments looking for a product distinct from the classical model of advertising, which interrupts the target audience's moment of consumption. The professionals interviewed confirmed that brands are now asking to introduce their messages in the most organic way possible, integrating themselves into the medium and aiming to have the product perceived as just more editorial content (Campbell and Lawrence 2015). In many cases, this has led to the development of editorial products based on continuity strategies with formats that can be serialised, allowing the media to support brands seeking to achieve recurring consumption of their content by the audience. In some cases, the relationship established between brand and medium is so well established that we can find spaces specially designed to contain the native advertising created jointly and perceived as merely another category of content for the title.

When developing projects with the media, brands tend to show a predilection for formats and content types that are already established within the editorial section. These regularly obtain the best metrics, and professionals themselves refer to them as "star" formats and content. The use of successful editorial formulas also provides guarantees for the branded content department, as the audience is used to consuming this type of content. This makes it a reliable approach that will achieve the reach and objectives agreed upon with the client. When a brand insists on breaking away from the consolidated formats and requests an ad hoc approach, the result is usually not good, because the medium is moving away from its area of expertise. Thus, whenever possible, attempts are made to channel native advertising within the editorial products on the grid. The creative challenge for branded content departments is to be able to in-

tegrate the brand's communication needs into existing formats and editorial content, without conditioning them to the point where they lose value.

Although in some cases it is possible to make a contribution to designing new formats based on the native advertising, the process is usually the other way around. As several interviewees told us, the editorial products offered to brands mostly come from the editorial side. Not until the editorial staff have tested them and found that they work and have generated interest, is the decision is made to market them.

Although there is little room for experimentation and innovation, the investment made by the brand makes it possible to improve and perfect them. We can therefore conclude that most of the editorial products marketed from the business side have begun in the editorial department. The link between the two departments is therefore an essential one (Valero-Pastor and Carvajal 2019).

Among the editorial products most often used to provide an outlet for branded content, the most important are those capable of creating a high-quality user experience, based on the following factors:

1. They bring together different formats and promote multimediality. Images, video, infographics, data display, audio or games are added to the textual part.
2. They are interactive to a considerable degree. The user can establish how the narrative develops, interacting with the different elements making up the content.
3. They incorporate gamification (the application of game mechanics). It is common to close narratives with quizzes testing the knowledge acquired, generating high levels of engagement.
4. They seek transmediality and are designed with strategies that can expand the story through the different titles and channels belonging to the media group (Peñañiel Sáiz 2016).

It is therefore important for content creators to constantly explore new forms of storytelling based on user-focused visual and interactive design (García-Avilés and Robles 2016, p. 130). This type of project usually requires high levels of development, both in terms of technology and content creation, so the high cost can be a good opportunity for incorporating brands.

Both editorial and branded content departments understand the importance of incorporating the formats and content types that tend to work natively in social media. This is short, mostly audiovisual content, with a high emotional component that helps it go viral. This is why video has become one of the most disruptive formats in the editorial departments of the media analysed (Micó and Masip 2008).

The topics and types of content used, in many cases, are a long way from more conventional journalistic formats, incorporating products from the entertainment industry that merge with the information part, giving rise to a key concept in connecting with new audiences: infotainment. In most cases, this is the key factor at the heart of the branded content created in branded content departments: content based on entertainment that provides information value, maintaining the rigour and reputation of the title (Sirrah 2019) while understanding the audience's new needs and habits.

5. Conclusions

The media are capitalising on their long experience in building audiences, as well as the digital transformation they have been forced to carry out, which has led them to reformulate their structures and processes to develop editorial products that meet the new communication paradigm. These disruptive changes have led the media industry to explore new business models, especially in relation to brands and traditional advertising investment. This has given rise to a new scenario in which the media, in the form of the editorial departments and creatives in charge of developing branded content, use all their editorial intelligence and expertise to serve their advertisers. This editorial intelligence is based on the ability to understand the audience's preferences and consumption habits, extracting the insights that will allow the development of content

using the most suitable formats and narratives at all times. To do this, it is essential to understand the current communication ecosystem, which is deeply atomised and full of new players fighting for audiences' attention. Above all, an understanding is needed of how information consumption flows develop in these younger audiences, who show very little loyalty and whose changing habits make them extremely elusive.

In terms of the study, we must be aware that the media groups analysed are made up of different business projects. These are not limited to newspapers or magazines, as some also incorporate important radio media, where significant activities are carried out for brands. The research was designed with the intention of delving into those formats and types of content developed in the written press in particular. Nothing related to content linked to audio formats has therefore been analysed. If we consider that the new consumption habits are encouraging a significant boom in these formats, particularly those related to the world of podcasting, a future line of research opens up, providing this study with continuity.

Another notable point regarding possible limitations of the research is that, although it works with a sample that includes the principal media in terms of metrics and size, and thus we can say that it is a significant representation of the Spanish media industry, it is somewhat more limited with respect to digital native media, focusing on distribution in social networks. These media may not be as important in the journalism industry or in terms of brand investment volumes, but they are crucial when it comes to innovation and experimentation within the field of editorial content creation. Media with great influence on younger audiences, such as *Cultura Inquieta*, *Freeda*, *Brut* and the leading international names like *Vice* and *Buzzfeed*, are also real laboratories for innovation, where new editorial products are constantly being explored along with new forms of collaboration with brands. If these were included in the research work, interesting new contributions could be achieved. This has been taken into account and will be addressed in future research.

Because of the speed with which new digital actors appear and the consolidation of new technological platforms and consumption habits among younger audiences, especially generation Z, it is not difficult to foresee that the results obtained will re-

quire updating to reflect new trends in the emergence of new formats and types of content. From the new narratives generated on platforms such as Tik Tok by the audience through user-generated content, to brands' new strategies in their quest to integrate themselves into the Twitch livestreams of the main content generators, these phenomena will need to be studied for their ability to anticipate new trends to be incorporated by the media into their creative dynamics.

Some formats and types of content will remain; others will adapt and be adapted to the technological advances of the platform that hosts them, shaping new narratives; while others will entirely disappear to make way for new content arising from innovation and experimentation. This is, therefore, an open line of research that will require constant observation of both the phenomenon of native advertising and the development of editorial content, as they follow parallel paths.

Capítulo 6

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

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2021).
Big data e inteligencia editorial en el *branded content*
y en los nuevos modelos de negocio de los medios
Profesional De La Información, 30(1).
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.20>

Contribución del doctorando en:
Conceptualización; metodología; investigación; redacción; revisión y edición.

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.

El *Big Data* y la Inteligencia Editorial en el *branded content* y en los nuevos modelos de negocio de los medios españoles.

Resumen

Esta investigación tiene como objeto de estudio 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 las audiencias son un fenómeno emergente. Estos procesos están proporcionando a las nuevas unidades de negocio la posibilidad de ofrecer a las marcas, estrategias y productos editoriales de gran valor añadido para hacer frente a un contexto publicitario muy complejo.

El trabajo de campo, de corte cualitativo, a través de la entrevista en profundidad a una muestra cualificada como son los 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 asociados al *data* que resultan fundamentales para la financiación de los medios.

La aportación de esta investigación está en generar un conocimiento sobre los procesos utilizados en la creación de contenido para las marcas por parte de las principales cabeceras de los medios tradicionales, los medios verticales y los nativos digitales. Estas conclusiones podrán ser una referencia metodológica para los profesionales con el fin de contribuir a la mejora de dichos procesos.

Palabras clave

Medios de comunicación, inteligencia editorial, *branded content*, *native advertising*, segmentación de audiencias, estrategias de publicación, *big data*, SEO y SEM, *social media*, monitorización de contenido, *dashboards*, KPI's

Big Data and Editorial Intelligence in branded content and the new business models in the spanish media.

Abstract

The aim of this study is to describe 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, make up an emerging phenomenon. These processes are providing the new business units with the opportunity to offer editorial brands, strategies and products with high added value to cope with a highly complex advertising context.

The qualitative field work using in-depth interviews with a qualified sample, such as the branded content managers for the main Spanish media outlets, reviews the methodology used in creating editorial products like native advertising. The results corroborate the involvement of technological profiles with knowledge of the digital ecosystem, as well as the analysis departments, which contribute to generating in-depth knowledge of audiences and their behaviour. This is giving rise to new business models associated with data in order to finance the media.

This research is important because it generates knowledge about the processes used to create content for brands via traditional media titles, vertical media and digital natives. These conclusions can serve as a methodological reference for professionals to contribute to improving these processes.

Keywords

Media, editorial intelligence, branded content, native advertising, audience segmentation, publishing strategies, big data, SEO and SEM, social media, content monitoring, dashboards, KPI's

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). El emergente desarrollo tecnológico del *big data* es una de las áreas más importantes de la tecnología de la información futura que está evolucionando a gran velocidad, por lo que todas las empresas deben desarrollar 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 sufrido 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 et al., 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 y 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 sobreoferta de información que llega a través de las redes sociales y que se añade a la de los medios (Villafañe et al., 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, el desarrollo de relaciones perdurables con los usuarios (Regueira, 2012, p. 66). Las marcas buscan ser útiles a los usuarios y centrarse en crear conexiones emocionales con los consumidores. Los medios pagados han dejado de tener el protagonismo en los presupuestos publicitarios, en beneficio de aquellos 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 como 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 et al., 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 Institut, 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 (Martínez-Martínez; Lara-Navarra, 2014 citado por Papí-Gálvez, 2015). 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 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 del *big data* y la inteligencia editorial al servicio de los departamentos de *bran-*

ded 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 desarrollada 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 y Marín, 2008, p. 16). Para ello, ha sido fundamental la aproximación a la rutina profesional de aquellos que dirigen los departamentos objeto de estudio, a través de 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.

Figura 1: Ranking News ComScore Top 30 News Junio 2019.
Fuente de referencia para establecer el universo de estudio

| | 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 | EiEspañol Sites | 15,133 | 2,430 | 13,592 | 44.8 | 10.9 | 44.4 |
| 9 | OKDIARIO.COM | 10,775 | 1,151 | 9,936 | 31.9 | 5.2 | 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 | 7.2 |
| 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 | 6.8 | 27.1 |
| 15 | La Voz De Galicia | 7,940 | 909 | 7,217 | 23.5 | 4.1 | 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 | 4.5 | 21.4 |
| 18 | Periodista Digital Sites | 7,298 | 373 | 6,982 | 21.6 | 1.7 | 22.8 |
| 19 | Agencia Europa Press | 6,706 | 1,291 | 5,714 | 19.9 | 5.8 | 18.6 |
| 20 | Pelmorex Corp. | 6,372 | 1,557 | 5,184 | 18.9 | 7.0 | 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 | 3.3 | 18.5 |
| 23 | ESdiario Sites | 5,539 | 142 | 5,397 | 16.4 | 0.6 | 17.6 |
| 24 | AccuWeather Sites | 5,370 | 230 | 5,165 | 15.9 | 1.0 | 16.9 |
| 25 | Upday (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 | 1.9 | 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 | 2.7 | 12.4 |
| 29 | Elnacional.cat Sites | 4,121 | 374 | 3,798 | 12.2 | 1.7 | 12.4 |
| 30 | BBC Sites | 4,035 | 895 | 3,313 | 11.9 | 4.0 | 10.8 |

A partir de ahí, se determina la necesidad de entrevistar a expertos de cuatro tipologías de medios de comunicación, con el fin de obtener el conocimiento de 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.** Selección de los grupos de comunicación con las principales cabeceras de medios tradicionales.
- **Categoría News/Information.** 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; Piñuel, 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 categorías seleccionadas. Todos ellos, sujetos informados que poseen un conocimiento acerca del referente investigado (Gaitán y Piñuel, 1998 p. 90) pues tienen una participación activa en el proceso estudiado.

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

News/Información Grupos de comunicación



Fedra Valderrey Aldonza
Product Manager de Branded Content



Alejandro Teodoro
Director de Brandslab



Atala Martín
Responsable de Branded Content



Leyre Rodríguez
Especialista en Branded Content



Marta Gesto
Directora de Content Factory



Silvia González y Aurora Yáñez
Responsables del departamento de contenidos y Branded Content

News/Información Nativos Digitales



Julián Povedano
Responsable de Branded Content



Alberto Guzmán Luna
Director de CBrand - Agencia de contenidos

Contenidos Nicho

CONDÉ NAST

Jorge Madrid

Director de la agencia creativa CNX

H E A R S T

Ana Multigner

Digital Content Director

iHOLA!

Gema Jiménez Peral

Directora de Branded Content

webedia.

Alex Ferrero

Director de Branded Content

Medios Millennial con RRSS como principal canal

JOT DOWN
contemporary culture mag

Ángel Fernández

Director

PlayGround

Davit Miró

Chief Revenue Officer

YOROKOBU

Marcus Hurst

Responsable de Branded Content

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 p. 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, los procesos de trabajo y el producto elaborado para finalizar con los pronósticos de futuro, a modo de prospección. El hecho de desarrollar la entrevista en el propio medio, en el entorno laboral donde se desarrolla 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 p. 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 y Piñuel, 1998 p. 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 algunos verbatim 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 los tres requisitos fundamentales Álvarez-Gayou 2003, p. 32-33):

a. Validez, por estar enfocado a conseguir la información capaz de explicar esa realidad.

b. Confiabilidad, por la suma de las distintas perspectivas sobre un mismo tema.

c. Muestra, que cumple el criterio de representatividad cualitativa, la representatividad de esta muestra no viene definida por el tamaño ni la representatividad estadística (Wimmer y Dominick, 1996: 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 como 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 diferenciadas:

1. Recepción del encargo con fase de consultoría estratégica y definición de objetivos que se concreta en una propuesta creativa.

2. Activación de la campaña con monitorización en tiempo real y posible rediseño de contenidos para su optimización.

3. 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 desarrollan 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 solo en la grandes audiencias que atesoran sino en el profundo conocimiento que tienen de ellas, como nos explica Alejandro Teodoro de 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)

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.

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 de 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, a través del 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 de 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 de 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 aquellos temas que en todos los medios somos conscientes que generan audiencia, por lo tanto, aquellos temas 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 vamos a lanzar un proyecto y que lo vamos a trabajar con ellos para ver cómo optimizamos, porque en todos nuestros proyectos los objetivos de KPI’s 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 lo expone Atala Martín de 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 de Playground Magazine:

“Otros perfiles que también participan en el proceso son *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 de 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 casos.

El conocimiento de *social media* que tienen los medios nativos digitales es especialmente significativo, sobre todo en los medios que se dirigen a un público *millennial*, haciendo que las marcas en muchos casos se hayan puesto en sus manos para desarrollar 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 de Playground Magazine, un *expertise* 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*, hacemos 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 KPI's como nos comenta Jorge Madrid de Condé Nast:

“El cien por cien de nuestras campañas tienen unos KPI's 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 KPI's”. (entrevista 9/07/2020)

Es habitual encontrarse con clientes que tienen muy claro la importancia de las métricas y vienen con unos KPI's muy bien definidos como nos explica Davit Miro de Playground Magazine:

“Las marcas quieren una estrategia de contenidos y tienen muy claro que quieren incrementar la comunidad, que quieren KPI's 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 de Hearst:

“Contar con todo el análisis es clave, ya que la definición de KPI's 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)

Figura 3: Acción de *branded content* de El Confidencial y Vanitatis para Tous

VA

ESPECIAL NAVIDAD

Fiesta en el hotel

ESPECIAL NAVIDAD

Powered by **TOUS**

Redactor
Juanjo Madrigal

Fotógrafo
Alvaro Medina

Formato
ECBRANDS

Estilismo
Carla Aguilar

Ayte. estilismo
Almudena Carnicero

Un recóndito y lujoso hotel situado a los pies de Los Alpes. Es Navidad y esta noche tocan a fiesta. El glamour se apoderará de Grace y María, dos de las invitadas a la cena de gala. Pura fantasía barroca donde vestidos y joyas se convertirán en las protagonistas de la velada. Que suene la Gran Sonata de Beethoven por pasillos, estancias y corredores. El banquete más chic se sirve aquí.

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 herramientas que podemos encontrar en la mayoría de los departamentos de analítica de los medios de comunicación como nos explica Marta Gesto de 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 están cumpliendo con los KPI's 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 avisa si las piezas no están alcanzando los indicadores marcados.

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.

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.

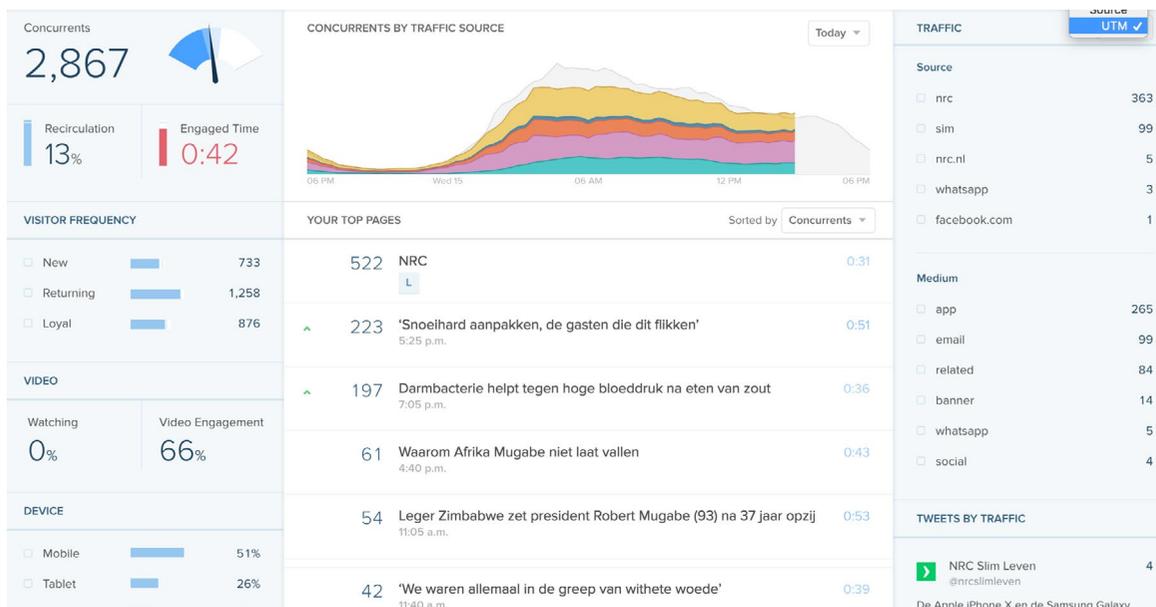
A parte, en proyectos de *branded content* a medio o largo plazo se llevan a cabo otras acciones donde la monitorización se extiende en el tiempo como cuenta Marta Gesto de Vocento:

“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 como las herramientas tecnológicas más avanzadas en el ámbito del 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 del 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)

Figura 4: Captura del cuadro de mando de Chartbeat



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 a través del equipo de analítica se traducen 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 departamentos 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 de Vocento y cada vez más los clientes quieren números, quieren KPI's para poder justificar la inversión, advierte Alberto Guzmán de El Confidencial.

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 va-

rios entrevistados puesto que dispone de un departamento propio de *big data* y acude a los medios para desarrollar 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 del 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 de PlayGround Magazine:

“Con los clientes de la agencia intentamos hacer cierres mensuales de cara al siguiente proyecto, y esto nos da pie a ver que se ha hecho bien y que 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 *data*

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 de 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 KPI's 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 comportamiento de las audiencias como explica Marta Gesto de 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 solo 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 de 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 herramientas dedicadas al análisis de datos suelen ser fruto del desarrollo de terceros, como las plataformas tecnológicas o desarrolladores de *software*, con herramientas muy especializadas como la que nos menciona Marta Gesto de 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 herramientas 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 departamentos de analítica hacen una tarea de interpretación para extraer los datos cualitativos y los plasman en informes inteligibles para el resto de 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 como 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.

Figura 5: Síntesis del proceso de desarrollo del *branded content*



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Los nuevos modelos de negocio derivados del 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. Cada vez más, los clientes vienen buscando unas estrategias de *performance* más sofisticadas, donde el contenido pasa a formar parte de su embudo de conversión como nos explica Alejandro Teodoro de 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 a través de un *script*.

A parte 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 de Prisa:

“Con el equipo de análisis de datos empezamos a vender proyectos de *branded content* que incluye 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 lo 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 entorno a la recopilación y comercialización de los datos, como es el caso de Vocento, Grupo Godó y Grupo Prisa que están aunando fuerzas a través de 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 de Hearst :

“El *big data* ha llegado y todo el mundo quiere productos basado en los datos. Vendemos *cookies* de terceros, lo que llamamos a través de DMP’s (*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, donde 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 co-

municativo 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 desarrollo 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 nace 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 requieren 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 del 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 a través de las distintas fases que comprende el proceso de desarrollo del producto. A raíz de las entrevistas se ha podido establecer un patrón metodológico que consta de tres fases diferenciadas donde el aporte del *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 sis-

tema 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 cualquiera 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 que por tanto, atesoran gran experiencia en ese ámbito. 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. En este ámbito 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 al 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:

- La captación y retención del talento tecnológico que lo hace posible.
- La 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.

Capítulo 7

Los departamentos de *Branded Content* de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo.

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2021).
Los departamentos de *branded content* de los principales medios españoles:
estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo
Doxa Comunicación, 34.
<https://doi.org/10.31921/doxacom.n34a1280>

Contribución del doctorando en:
Conceptualización; metodología; investigación; redacción; revisión y edición.

Los departamentos de *Branded Content* de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo.

Resumen

En los medios de comunicación ha emergido en los últimos años, un departamento denominado de *branded content*, clave en la búsqueda de nuevos modelos de negocio. Esta búsqueda de renovadas fuentes de financiación se ha producido como resultado de la digitalización y los cambios en el consumo de medios. Esta novedosa forma de involucrar a las marcas a través de un contenido de calidad requiere de profesionales que respondan a esta hibridación entre el mundo editorial y el publicitario. En esta investigación de corte cualitativo se define, a través de entrevistas a directivos de los principales medios españoles, la estructura orgánica y funcional de estos departamentos, así como la metodología de trabajo empleada y su relación con la redacción y otros departamentos. Las conclusiones retratan la disparidad de perfiles involucrados y sus competencias profesionales, donde se prioriza la búsqueda de talento por parte de los responsables de los departamentos de *branded content*. La aportación de este trabajo es representar, por primera vez, el organigrama tipo y los flujos de trabajo de estos departamentos con una clara intención de transferencia práctica, puesto que los entrevistados afirman desconocer cómo otros medios están resolviendo dilemas propios de la formación reciente de estas estructuras.

Palabras clave

Medios de comunicación; generación de contenido; departamento *branded content*; perfiles profesionales; estructura organizacional.

The branded content departments of the main Spanish media: organisational and functional structure, professional profiles and work processes.

Abstract

A crucial element in the search for new media business models has emerged in recent years in the shape of branded content departments. A search for renewed sources of funding has become necessary as a result of digitisation and changes in media consumption. The new way of engaging brands through quality content requires professionals who can cope with this hybridisation between the editorial and advertising worlds. Through interviews with executives from the main Spanish media, this qualitative research defines the organisational and functional structure of these departments, as well as the working methods they use and their relationship with the newsroom and other departments. The conclusions show the diverse range of profiles and professional skills are involved, as branded content department managers prioritise the search for talent. The contribution of this study is to represent, for the first time, the typical organisational chart and workflows of these departments. The aim is that others should be able to use these models in their own practice, as the interviewees say that they do not know how other media are resolving the dilemmas inherent in the recent formation of these structures.

Keywords

Media; content generation; branded content department; professional profiles; organisational structure.

1. Introducción

En estas dos últimas décadas, uno de los sectores empresariales con más influencia sobre la sociedad y que más ha sufrido un proceso de transformación y también de depreciación ha sido el de los medios de comunicación (Villafañe et al., 2020). Este proceso de la industria mediática ha estado condicionada por las nuevas tecnologías digitales y los hábitos de consumo de las audiencias (Casero, Ortells y Doménech, 2013), lo que le ha llevado a una difícil situación económica de las organizaciones debido a una crisis que agudiza y evidencia la obsolescencia de sus modelos de negocio (Valero-Pastor y González-Alba, 2018). Los diarios impresos han sufrido caídas dramáticas en los números de lectores e ingresos, así como una reducción en el personal y en los recursos (Suenzo, Boczkowski y Mitchelstein, 2020). Estas mutaciones no sólo traen cambios en el producto, en la producción de contenidos, en los procesos y el área comercial de las empresas periodísticas, sino que también afectan a su organización interna y, en un nivel superior, a la composición del conjunto de la industria mediática y sus modelos de negocio (Casero-Ripollés, 2010).

Sin embargo, como todo proceso de transformación, el nuevo entorno digital plantea una serie de riesgos y de oportunidades para el desarrollo de la profesión periodística, apuntan Casero, Ortells y Doménech (2013). Y este trabajo centra su atención en una de estas oportunidades, la reciente creación de los departamentos de *branded content* que tienen como fin ofrecer un contenido relevante para las marcas, superando así las tradicionales fórmulas publicitarias y generando nuevas vías de ingresos. Esta investigación, de corte cualitativo, persigue generar conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional de los nuevos departamentos de *branded content* creados por los principales medios de comunicación españoles. Los objetivos que han guiado el estudio son:

1. Describir la estructura y los principales rasgos de los departamentos de *branded content* de los medios españoles proponiendo un organigrama tipo.
2. Definir cuáles son los perfiles profesionales y las competencias más de-

mandadas en la captación de talento de estos departamentos.

3. Determinar qué otros departamentos y perfiles del medio se incorporan al proceso de creación de los contenidos de marca.

4. Analizar los procesos de trabajo y coordinación con otros departamentos, especialmente en lo que se refiere a la parte editorial.

El resultado de esta investigación pretende generar un conocimiento con implicaciones prácticas con el fin de generar una transferencia hacia aquellos medios de comunicación que están en pleno desarrollo de este proceso.

1.1. Cambio del modelo de negocio de los medios de comunicación

La multiplicidad de las plataformas ha provocado profundos cambios en el mapa mediático, afectando a los medios convencionales sin excepción. Los roles ligados a la producción y al consumo de información se atomizan gracias a la movilidad y a la personalización de los contenidos suministrados por los medios, y a la inclusión de las redes sociales dentro de su estructura (Martínez-Sanz y Arribas-Urrutia, 2021). La intrusión de internet y de las redes sociales ha cambiado el uso y consumo de la información; la aparición de los nuevos medios nativos digitales y las redes como canales de información alternativos han coincidido con dicho cambio de modelo de negocio (Villafañe et al., 2020, p. 7) abriendo así un amplio debate sobre la sostenibilidad de los medios. El público elige informarse mediante plataformas digitales, mientras que los grandes grupos mediáticos se ven castigados por la baja inversión publicitaria que ha migrado a estos espacios (Martínez-Costa et al., 2019).

Ante esta situación, la industria periodística tiene que reinventarse para poder sobrevivir en medio de una profunda crisis financiera derivada de la gratuidad de lo digital y de un mercado mucho más competitivo. Los datos no engañan, según cita Abejón Mendoza (2021, p. 254) el informe Digital News Report España 2020, sólo el 12,2% de los usuarios españoles pagó en 2019 por noticias digitales, por lo que el

modelo de negocio sigue sin estar adaptado a la situación actual.

A medida que las audiencias se mueven hacia el consumo móvil, los editores han tenido que adaptar sus modelos comerciales en función de los estándares establecidos por las plataformas de redes sociales y los anunciantes. Ahora compiten con las grandes empresas de tecnología para llegar a las mismas audiencias. El ecosistema de *adtech*, que fue diseñado por plataformas y anunciantes para capitalizar la creciente cantidad de datos retenidos sobre los lectores, ha producido un desorden de las principales estrategias de monetización. El periodismo, se ha visto afectado por la redirección de los ingresos publicitarios de los sitios de los editores a plataformas a gran escala, redes de influencia y nuevos negocios de publicidad nativa (Watson, Bell, Rashidian y Hartstone, 2018). La publicidad nativa, podría ayudar a sostener una industria en dificultades al ofrecer publicidad informativa y entretenida, ampliando la práctica periodística. La industria debería esperar un aumento en el uso de publicidad nativa (Ferrer, 2016, p. 9). Según el *Native Advertising Institute*, la publicidad nativa generó en el 2017 el 20% de los ingresos publicitarios para los medios, y se espera que esa cifra sea del 36% en el 2021.

Esta nueva modalidad publicitaria representa una apuesta necesaria para hacer sostenible la actividad periodística. Por eso, creen que los estudios de *branded content* de los medios están en una posición oportuna para ofrecer estos servicios a las marcas. El estudio de Carvajal y Barinagarrementeria (2019) ha constatado la creciente oferta de equipos especializados en *branded content* para competir por la inversión publicitaria digital.

Las principales preocupaciones de los medios se centran en aumentar los ingresos, mejorar la calidad del periodismo, rejuvenecer y retener a la audiencia, y organizar el trabajo en la redacción (Palomo y Palau-Sampio, 2016). 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.

1.2. Cambio del modelo publicitario

Esta nueva realidad también produce una contracción del mercado publicitario y está afectando con dureza al sector de los medios y, como una correa de transmisión, a toda la cadena publicitaria: agencias de publicidad, agencias de medios y en general, a todas las empresas que operan en este sector. Esta situación puede resumirse como la evolución desde una comunicación masiva hacia una comunicación interactiva, y que se está saldando con importantes cambios estructurales en el sector de las agencias (Corredor y Farfán, 2010). La adaptación es necesaria puesto que la publicidad puede ser intrusiva si no se tiene en cuenta que las audiencias son activas y sociales (Quintas-Froufe y González-Neira, 2014).

Los consumidores, los anunciantes, las agencias y los medios se encuentran inmersos en una revolución que exige un replanteamiento de sus canales de comunicación, pero sobre todo de los códigos empleados (Del Pino y Galán, 2010). El concepto de economía de la atención evoluciona desde referirse a la necesaria selección de la atención, que debe hacerse en un escenario de sobreabundancia informativa, hasta ligarse con los mecanismos de control sofisticado que delegan esa selección en algoritmos que actúan bajo la inconsciencia del usuario (Giraldo-Luque y Fernández-Rovira, 2020). El cambio en el comportamiento del consumidor es tal, que el estudio de Giraldo-Luque y Fernández-Rovira, demuestra cómo los impulsos emotivos se sitúan por delante de su propia racionalidad. Asimismo, el mayor tiempo de uso del teléfono móvil en las redes sociales destina y centraliza la intención informativa de los usuarios a los mismos canales, los *social media*, exentos de verificación y contraste.

El usuario, elige la forma en que consume información y ocio, y la cultura del entretenimiento, ha alumbrado términos como *advertainment*, *branded entertainment* o *brand on demand* (Del Pino y Galán, 2010). En todos ellos, el denominador común es crear productos de comunicación para provocar una respuesta activa por parte del consumidor, que sea él mismo quien demande o solicite contenidos en

los que la intencionalidad publicitaria no sea interpretada como una interrupción. Y también donde el anunciante debe perder el miedo al riesgo por la innovación. Según Jaramillo (2021) actualmente se detecta el interés creciente de las marcas tanto por los contenidos como por los medios digitales.

La clave, y la dificultad, radican en darle la forma adecuada para que la publicidad sea relevante. Así, *engagement*, *branded content*, o publicidad nativa destacan en tanto que son conceptos relacionados con la implicación del usuario con la marca (Papí-Gálvez, 2015). La alternativa digital más evidente a la publicidad *display* es la publicidad nativa, que puede presentarse en formatos diferentes, como son el *product placement*, los anuncios interactivos y el contenido patrocinado (Valero-Pastor, 2015, p. 190). Pero hay que prestar especial atención al *branded content*, a la creación de contenidos asociados a marcas comerciales por parte de los medios puesto que mientras que la publicidad nativa es más puntual y temporal, el *branded content* es más duradero, necesita más tiempo tanto para establecer vínculos emocionales (Jaramillo, 2021, p. 375).

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, pp. 27-28). Se detecta una elevada presencia de contenidos de marca en los diarios digitales debido a la importancia que estos han adquirido para su modelo de negocio (Jaramillo, 2021, p. 376). Lo que se debe observar es que los anunciantes ya no necesitan editores o agencias de publicidad como antes. De hecho, las plataformas son tan eficientes para llegar a las audiencias que cada vez está menos claro cuál es el valor agregado para que los anunciantes trabajen con los editores (Watson et al., 2018).

1.3. Los departamentos de *branded content*

Estos departamentos aparecieron por primera vez en medios nativos digitales, que mezclan noticias y entretenimiento, como BuzzFeed o The Huffington Post y que adoptaron la publicidad nativa, convirtiéndose en un éxito económico (Chittum, 2014, citado por Ferrer, 2016, pp. 3-9). Pronto se sumaron grandes cabece-

ras como The New York Times, que creó el T-Brand Studio o The Guardian con Guardian Labs, a través de departamentos o unidades de negocio especializadas, llevando este fenómeno a un nivel de profesionalización superior. Durante la última década, numerosos editores de noticias han creado departamentos de contenido de marca, el modelo comercial de venta de anuncios nativos es tan lucrativo que muchos editores de noticias respetados han invertido en ellos. De este modo, se han ido creando nuevos puestos de trabajo: director creativo, estratega y productor de vídeo, puestos de trabajo que nunca antes habían existido en la publicación de noticias, y sí, en las agencias de publicidad (Sirrah, 2019).

El reto es adaptar los medios a los nuevos tiempos y, a que asuman, que la innovación es continua. Para lograr estas metas influye el reclutamiento de personal, el cambio de colaboradores o incluso de dirección. La innovación en los medios requiere de autonomía, culturas de trabajo alternativas, una adaptación tecnológica constante y un deseo de proximidad real con la audiencia. La viabilidad de los medios depende de profesionales capaces de asumir demandas cambiantes (Palomo y Palau-Sampio, 2016), con equipos multidisciplinares (Valero Pastor y Carvajal Prieto, 2017). Existen investigaciones que han detectado en medios digitales, como PlayGround, un trabajo con enfoques metodológicos diferentes donde se configuran equipos preparados para activar la innovación al servicio de las marcas (Blay, Balado y Zomeño, 2018). La creatividad es una cualidad apreciada porque evita la homogeneización de las agendas y los equipos multidisciplinares favorecen la creatividad.

Esto convierte la inversión en talento en una prioridad, puesto que dependerá de ese personal el lanzamiento de nuevos productos o servicios. En la investigación de Palomo y Palau-Sampio (2016), sus recomendaciones incluyen la apuesta por periodistas adaptativos abiertos a la cultura de la experimentación y periodistas que colaboran con perfiles técnicos. También se habla de perfiles híbridos publicitarios (Álvarez-Flores, Núñez y Mañas, 2021), con una dimensión tecnológica (Rodríguez-Vázquez et al., 2018) como analista de audiencias o *engagement editor* y diferentes especializaciones y competencias (Valero-Pastor y González-Alba, 2018). De hecho, los perfiles profesionales más demandados en la actualidad por

los medios, además de los periodistas multimedia, son los *social media managers*, para gestionar comunidades, redes sociales y aquellos que dominan el periodismo de datos. Los programadores, los periodistas desarrolladores y los expertos en analítica de audiencias constituyen otras de las nuevas contrataciones (Palomo y Palau-Sampio, 2016).

Jaramillo (2021) detecta que periodistas y colaboradores de los medios asumen gran parte del trabajo que conlleva la realización y publicación de estas piezas. En este contexto, afirma el estudio, los periodistas de la redacción están asumiendo de forma éticamente dudosa parte del trabajo de elaboración de estos contenidos. Entra, de este modo, en el debate la deontología profesional puesto que estos departamentos alteran la relación histórica entre editores y anunciantes. Watson, Bell, Rashidian y Hartstone (2018) y Ferrer (2016) detectan sobre las divisiones de “iglesia y estado”, entre publicidad y editorial, que están sometidas a una intensa presión. Si bien los equipos editoriales no deben involucrarse con el contenido de los anuncios, estamos en una nueva situación en la que se deben compartir las mejores prácticas y hablar sobre temas candentes con el lado publicitario del negocio. La investigación de Sirrah (2019) muestra una relación cordial entre los equipos de producto que trabajan en estrecha colaboración con los editores y reporteros para tratar de encontrar formas de alinear a los anunciantes con el contenido de la redacción.

Por ejemplo, en el caso del T-Brand Studio, se aprovecha el talento editorial de The New York Times en la narración de historias para crear narrativas de marca. Las marcas llegan directamente al medio debido a la confianza que ya ha cultivado con su audiencia (Watson, Bell, Rashidian y Hartstone, 2018). Respecto al tamaño de estos departamentos tenemos como referencia el estudio de Rodríguez-Vázquez, Direito-Rebollal y Silva-Rodríguez (2018) sobre medios españoles, donde vemos que el equipo de Unidad Editorial está integrado por 25 personas, mientras que El País cuenta con 20 profesionales en esta área y un tercio, tiene perfiles técnicos.

El objetivo de esta investigación es trasladar a la industria periodística el conocimiento generado, dando cuenta de las estructuras y perfiles que actualmente están desarrollando su trabajo. Los propios profesionales entrevistados afirman desconocer cómo están trabajando los otros medios, pues son departamentos con no más de cinco años de trayectoria y que están en pleno proceso de configuración. Este artículo atiende a las oportunidades de trabajo abiertas por las tecnologías de la información para los comunicadores que según Salaverría (2016), están lejos todavía de agotarse.

2. Metodología

Para obtener este conocimiento holístico se plantea una investigación cualitativa (Soler, 2011, p. 191) donde las conclusiones están basadas en las opiniones de expertos (Lafuente y Marín, 2008, p. 16). Para ello, se ha realizado una aproximación a la rutina profesional de aquellos que dirigen los departamentos objeto de estudio, a través de 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 del Ranking News de ComScore en sus diferentes categorías. Este ranking es una fuente de referencia entre los profesionales del sector pues mide las audiencias de los medios en diferentes plataformas digitales.

Figura 1. Ranking News ComScore Top 30 News Junio 2019

| | 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 | ElEspañol Sites | 15,133 | 2,430 | 13,592 | 44.8 | 10.9 | 44.4 |
| 9 | OKDIARIO.COM | 10,775 | 1,151 | 9,936 | 31.9 | 5.2 | 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 | 7.2 |
| 13 | ElEconomista | 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 | 6.8 | 27.1 |
| 15 | La Voz De Galicia | 7,940 | 909 | 7,217 | 23.5 | 4.1 | 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 | 4.5 | 21.4 |
| 18 | Periodista Digital Sites | 7,298 | 373 | 6,982 | 21.6 | 1.7 | 22.8 |
| 19 | Agencia Europa Press | 6,706 | 1,291 | 5,714 | 19.9 | 5.8 | 18.6 |
| 20 | Palmorex Corp. | 6,372 | 1,557 | 5,184 | 18.9 | 7.0 | 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 | 3.3 | 18.5 |
| 23 | ESdiario Sites | 5,539 | 142 | 5,397 | 16.4 | 0.6 | 17.6 |
| 24 | AccuWeather Sites | 5,370 | 230 | 5,165 | 15.9 | 1.0 | 16.9 |
| 25 | Uday (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 | 1.9 | 13.3 |
| 27 | Weather Companv, The | 4,420 | 42 | 4,379 | 13.1 | 0.2 | 14.3 |
| 28 | Grupo El Comercio | 4,310 | 603 | 3,809 | 12.8 | 2.7 | 12.4 |
| 29 | Elnacional.cat Sites | 4,121 | 374 | 3,798 | 12.2 | 1.7 | 12.4 |
| 30 | BBC Sites | 4,035 | 895 | 3,313 | 11.9 | 4.0 | 10.8 |

Fuente de referencia para establecer el universo de estudio.

Se determina la necesidad de entrevistar a expertos de cuatro tipologías de medios de comunicación, con el fin de obtener el conocimiento de 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.** Selección de los grupos de comunicación con las principales cabeceras de medios tradicionales.

- **Categoría News/Information.** 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.

La muestra resultante es de conveniencia (Gaitán y Piñuel, 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 ComScore 2019. Los entrevistados han sido 16 directivos que representan a 15 grupos o medios de comunicación. Todos ellos, sujetos informados que poseen un conocimiento acerca del referente investigado (Gaitán y Piñuel, 1998, p. 90) pues tienen una participación activa en el proceso estudiado.

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

News/Información Grupos de comunicación



Fedra Valderrey Aldonza
Product Manager de Branded Content



Alejandro Teodoro
Director de Brandslab



Atala Martín
Responsable de Branded Content



Leyre Rodríguez
Especialista en Branded Content



Marta Gesto
Directora de Content Factory



Silvia González y Aurora Yáñez
Responsables del departamento de contenidos y Branded Content

News/Información Nativos Digitales



Julián Povedano
Responsable de Branded Content



Alberto Guzmán Luna
Director de CBrand - Agencia de contenidos

Contenidos Nicho

CONDÉ NAST

Jorge Madrid
Director de la agencia creativa CNX

H E A R S T

Ana Multigner
Digital Content Director

¡HOLA!

Gema Jiménez Peral
Directora de Branded Content

webedia.

Alex Ferrero
Director de Branded Content

Medios Millennial con RRSS como principal canal

JOT DOWN
contemporary culture mag

Ángel Fernández
Director

PlayGround

Davit Miró
Chief Revenue Officer

YOROKOBU

Marcus Hurst
Responsable de Branded Content

Fuente: Elaboración propia.

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. 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) vinculadas a los objetivos planteados por la investigación.

Las cuestiones planteadas en la entrevista se han articulado en cuatro bloques temáticos, como son las características de los departamentos de *branded content*, hasta cuestiones más específicas sobre los perfiles y los procesos de trabajo para finalizar con los pronósticos de futuro. El hecho de desarrollar la entrevista en el propio medio, en el entorno laboral donde se desarrolla la actividad, ha hecho que se puedan también realizar listas de comprobación previamente preparadas.

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 (Gaitán y Piñuel, 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. En la exposición de resultados se presentarán algunos *verbatim* por su capacidad de ilustrar ideas.

Se trata de un planteamiento metodológico que cumple con los tres requisitos fundamentales (Álvarez-Gayou, 2003, pp. 32-33): validez, por ser capaz de explicar esa realidad, confiabilidad, por la suma de las distintas perspectivas y muestra, por el criterio de representatividad cualitativa, no definida por el tamaño ni la representatividad estadística (Wimmer; Dominick, 1996, p. 67).

Finalmente se abre una discusión, en el que se confrontan los resultados que ayudarán a plantear la reflexión crítica con implicaciones prácticas y su evolución de cara al futuro.

3. Resultados

3.1. Retrato de los departamentos de *branded content* de los medios españoles

La creación de estos departamentos se encuentra en plena fase de crecimiento, ya que varios de los responsables entrevistados reconocen estar incrementando de forma exponencial el número de profesionales que lo integran, Alejandro Teodoro nos explica que:

“En Godó Strategies nace el equipo de *branded content* hace cuatro años y medio con dos personas, hoy a pesar de ser un equipo pequeño en comparación con los de otros medios, contamos con un equipo multidisciplinar de quince personas”. (entrevista 10/07/2020)

Aun cuando estamos hablando de departamentos de nueva creación, varios de ellos son fruto de la reestructuración y la exploración de distintas fórmulas donde se combinan estructuras tradicionales con nuevos equipos, según Leyre Rodríguez:

“Prisa Content nace de la unión entre la comercializadora que es Prisa Brand Solution y un nuevo equipo editorial, a lo que sumamos la agencia de La Factoría, que se encarga de los temas de diseño”. (entrevista 10/12/2019)

Es habitual que estas nuevas estructuras nazcan estrechamente ligadas a las unidades de negocio encargadas de comercializar los distintos productos del medio. En algunos casos como nos comenta Gema Jiménez de ¡Hola!:

“Somos un departamento 100% comercial, ya que el cordón umbilical directo es con este departamento y no se mueve nada sin él. Todo depende de la directora comercial de la cabecera que a la vez se apoya en la responsable comercial de la revista y la de la web”. (entrevista 18/12/2019)

Otros departamentos, en cambio, operan bajo la cobertura del departamento de contenido y su interlocución es directa con el director general de contenidos, como sucede en Prensa Ibérica, o con el de estrategias y producto, como en el caso

de Vocento y el Español.

Debemos destacar que en algunos medios nativos digitales como Yorokobu o Playground, la tendencia es explorar nuevas oportunidades de negocio más allá del medio. Esto ha dado lugar a que el departamento de *branded content* se convierta en una agencia con identidad propia y diferenciada, como nos explica Davit Miró:

“Aparte de los productos editoriales que se comercializan a través de publicidad nativa, tenemos una agencia de contenidos especializada en servicios de *branded content* que van desde la creación y distribución de campañas, a la creación de estrategias digitales para las marcas o la gestión de sus redes sociales. Todo esto engloba el mundo del *branded content* pero trabajamos como agencia, el medio no tiene ningún tipo de intervención, aquí es simplemente equipos destinados a clientes y que trabajan con sus departamentos de marketing o departamentos de comunicación”. (entrevista 13/10/2019)

Aunque podemos referirnos a la creación de los departamentos de *branded content*, como un fenómeno extendido a la totalidad de los principales medios españoles, es importante destacar que este no se ha materializado de forma homogénea, ya que en la investigación se observa una disparidad de estructuras y dimensiones bastante notables. Según la investigación llevada a cabo, estimamos que la estructura promedio suele estar formada por alrededor de 15 profesionales. De la muestra analizada destacan estructuras como las de Prisa o Webedia que la integran más de una cincuentena y representan a los departamentos más extensos. En otro sentido encontramos estructuras mucho más reducidas y que suelen estar formados por poco más de 5 profesionales. La dimensión de estos departamentos va vinculada a la magnitud del grupo mediático al que pertenecen.

Otro de los factores importantes que determinan el tamaño tiene que ver con la relación que se establece con la redacción, ya que en muchos casos, se recurre a ella para la creación de contenido, por lo que es habitual que las estructuras más pequeñas, movilicen gran cantidad de recursos de la parte editorial. Además, hay que tener en cuenta que en la mayoría de estructuras analizadas se recurre a perfiles de otros departamentos y colaboradores externos, lo que hace que sea un fenómeno

de unas dimensiones superiores al propio tamaño del departamento.

En lo que se refiere a su composición, parece que la división más estandarizada es la que se conforma con un área estratégica y de gestión de cuentas y una de creación de contenidos que incluye equipos vinculados a la parte creativa, así como al desarrollo de producto y producción. Todas estas divisiones suelen estar bajo una dirección creativa que se coordina con los máximos responsables de la dirección del medio.

3.2. Perfiles habituales en estos departamentos

La aparición de los departamentos de *branded content* ha traído consigo la incorporación de una serie de perfiles profesionales que históricamente han estado más vinculados a la industria publicitaria que a la periodística. Se podría decir que los medios de comunicación, en esa búsqueda por reformular la relación con las marcas, han tenido que replicar estructuras de agencia dentro de la compañía. Mayoritariamente se ha optado por buscar una fórmula intermedia, donde se combina la captación de talento especializado en el ámbito publicitario y la reorientación de perfiles propios del ámbito periodístico, que de forma progresiva han ido adquiriendo conocimientos relacionados con el *branding*.

A pesar de las distintas dimensiones de estos departamentos se ha podido establecer una serie de áreas y perfiles que de forma recurrente están presentes. Siempre encontraremos la figura del máximo responsable al que se conoce como director/a de contenidos y que se encarga de la dirección de todo el departamento, siendo el nexo entre la gestión de cuentas y la parte creativa. Por lo que se ha podido observar, esta función la desempeñan periodistas con una notable trayectoria dentro de la redacción, en el caso de la muestra analizada y desde una perspectiva de género está conformada por 53% hombres y 47% mujeres.

3.2.1. Comercial y gestión de cuentas

Estos son uno de los perfiles más relevantes por el peso específico que suelen tener dentro de la estructura, como nos comenta Marcus Hurst:

“El equipo comercial es bastante grande para una institución pequeña, yo diría la mitad de nuestro equipo, somos veintipocos y la mitad son comerciales”. (entrevista 11/12/2019)

Resulta interesante el análisis de estos perfiles ya que la evolución de sus funciones y competencias están relacionadas a la transformación vivida en los últimos años dentro de los medios de comunicación. Estos han incorporado conocimientos relacionados con las estrategias de marketing, ya que su función no se reduce a vender espacios publicitarios, sino a vender algo mucho más sofisticado y complejo como son contenidos e historias. Jorge Madrid constata esta realidad:

“Nosotros ya no tenemos comerciales de publicidad tradicionales, sino que tenemos figuras que tienden a ser algo más parecido a un consultor. Las marcas tienen una serie de necesidades y ellos tienen que dar una solución que pasa por muchas herramientas”. (entrevista 9/07/2020)

3.2.2. Creación de contenido

El área donde se lleva a cabo la ideación y creación, está supervisada por el director de contenidos que descarga la gestión del día a día en perfiles intermedios que se responsabilizan de que los encargos se resuelvan debidamente. Se les conoce como coordinador de contenidos o director de proyectos, como en el caso de Unión Editorial, donde Silvia Gonzalez y Aurora Yañez nos dicen que:

“Todo pivota alrededor del director del proyecto, es el que decide cómo es el diseño, el que decide con producción cómo son los vídeos, el que gestiona con los comerciales, el que se va a ver al cliente para cualquier tarea”. (entrevista 17/12/2019).

Al igual que sucedía con el director de contenidos, este perfil suele ser un redactor con años de experiencia y capacitado para abordar el reportaje, aunque debido al alto volumen de encargos suele centrarse en las tareas de coordinación y super-

visión de los textos que le llegan por parte de los periodistas.

En el caso de Playground Studio, donde se requiere saber desenvolverse dentro de las redes y las nuevas narrativas, no resulta indispensable una formación periodística como nos cuenta Davit Miró:

“Lideran equipos multidisciplinares y tienen en mayor medida todos los *skills* que se necesitan para llevar un proyecto de contenidos de principio a fin. Eso quiere decir que quizá vienen del mundo del montaje o del mundo del guion pero han adoptado *skills* de estrategia de audiencias, de *social media*, de producción y de distribución de contenido”. (entrevista 13/10/2019)

Más allá de estas figuras, la creación del contenido recae en la figura del redactor o *storyteller*, que suele estar familiarizado con los valores y el rigor del reportero cuando busca una historia y además, es capaz de integrar el contenido al medio. Es habitual que provenga de la propia redacción de la casa y se le forme en su nueva tarea, lo que significa que deberá incorporar ciertos conocimientos sobre cómo trabajar con las marcas.

Por eso los responsables de crear los equipos de trabajo como Fedra Valderrey nos comentan que, para crear *branded content*, no es suficiente con un creativo o tampoco sirve un periodista, tiene que ser un híbrido. Alguien que sea capaz de entender que es igual de importante el medio, como el anunciante y sus objetivos.

En el proceso de creación del contenido destaca también el papel que juegan los responsables de diseño y dirección de arte. Estos últimos intervienen desde una esfera más creativa, con la responsabilidad de conceptualizar visualmente sobre las propuestas de los redactores, mientras que los responsables de diseño tienen un papel más dirigido a la ejecución final, tanto en digital como en papel, ya que todavía se elaboran especiales para marcas y requieren de maquetadores.

Estos perfiles son responsables de la estrategia, la gestión de cuentas y la creación de contenido, en la mayoría de medios analizados. A partir de aquí hay una serie de perfiles en algunos casos, los podemos encontrar integrados en la propia

estructura, lo más habitual es que pertenezcan a otros departamentos del medio que ofrecen sus servicios de forma transversal a toda la compañía.

3.3. Colaboración con otros perfiles y departamentos

Fruto de la digitalización de los medios españoles, nacieron una serie de departamentos de naturaleza tecnológica ligados a la innovación, que asisten a la parte editorial y que han puesto todo su conocimiento al servicio de los grupos, dando apoyo al área de negocio del *branded content*. Esta realidad la expone Marta Gesto cuando explica:

“El departamento de análisis de audiencias de esta casa no es solo editorial, ya que se trata de un departamento transversal que trabaja y analiza tanto para editorial como para el resto de unidades de la casa. A nosotros, cuando hacemos un proyecto de *branded content*, nos ayuda a entender dónde tenemos la audiencia adecuada para el proyecto y qué le gusta. Les pedimos el análisis y la interpretación la hacemos nosotros”. (entrevista 21/11/2019)

Los departamentos de análisis y gestión de datos han sido, uno de los más demandados por parte de los responsables de la creación de contenido para las marcas, y estos no dudan en catalogar su aportación de fundamental, como nos cuenta Jorge Madrid:

“La búsqueda de *insights* es importantísima para nuestras campañas, ya que nosotros lo que vendemos es inteligencia editorial. Para ello necesitamos saber qué ocurre dentro de nuestras cabeceras y este, es un departamento aliado para entender muy bien nuestras audiencias y crear una mejor creatividad para nuestros clientes”. (entrevista 9/07/2020)

La colaboración tan estrecha con los equipos de *big data* está especialmente relacionado con la búsqueda y desarrollo de nuevos productos y servicios, ya que se han empezado a vender proyectos de *branded content* que incluyen la comercialización de los datos recogidos y la creación de paneles de navegación, como nos comenta Leyre Rodríguez:

“El departamento de SEO también se ha consolidado como uno de los más importantes y a los que se recurre de forma diaria desde los equipos de *branded content*, es habitual incluso que se impartan cursos de formación”. (entrevista 10/12/2019)

Especialmente relevante ha sido el impacto de las redes sociales en los medios, lo que hace que deban dominar las complejas y sofisticadas estrategias de distribución de contenidos, en especial cuando se quiere conectar con audiencias jóvenes. Por lo tanto, el departamento de *social media* suele participar de forma activa en los proyectos, ya que el *community manager* aparte de dinamizar la conversación con la audiencia sabe cuáles son las líneas rojas editoriales, como nos comentan Silvia Gonzalez y Aurora Yañez:

“El responsable de redes de nuestras cabeceras es el que mejor puede decirnos si esto va a funcionar o no. Nos apoyamos muchísimo en ellos para determinar qué enfoque dar y así crear la mejor estrategia para la marca”. (entrevista 17/12/2019).

Davit Miró indica que dentro del *social media* encontramos otros perfiles que también participan como puede ser el *audience strategist* que ayuda al *content manager* a sacarle el máximo partido al contenido en todas las plataformas. Su función consiste en distribuir el contenido y que se adapte a las reglas de cada plataforma, además de trabajar una estrategia de tráfico hacia las piezas. El *audience strategist* conoce las audiencias y conoce las plataformas por lo que interviene tanto al inicio como al final.

En lo que se refiere a la elaboración del producto, es bastante frecuente contar con departamentos de desarrollo e innovación. En muchos casos la innovación digital que se aplica dentro de la empresa, también se aporta a los proyectos de los clientes. Nos cuenta Julián Povedano que cuando se trabaja en un formato que requiere de un desarrollo especial, se recurre al equipo de diseño y tecnología para poder llevarlo a cabo.

Otros departamentos de reciente incorporación como los destinados a la producción audiovisual o la creación de eventos, también suelen colaborar y dar su apoyo. Aunque la investigación llevada a cabo certifica que la mayoría de medios

disponen de importantes departamentos de producción audiovisual, también es cierto que se suelen derivar muchos proyectos a realizadores y productoras externas.

3.4. Colaboradores externos

Las estructuras de los departamentos de *branded content* no han parado de crecer desde su creación. En este proceso acelerado de incorporación de profesionales, la mayoría de los medios han optado por un crecimiento sostenido, externalizando parte de sus necesidades en la figura de los *freelances*, como nos comenta Alex Ferrero:

“Aunque tengas proyectos estables, muchos clientes son fluctuantes y no puedes mantener una estructura llena de especialistas”. (entrevista 20/11/2019)

En esta misma situación se encuentra Marta Gesto que nos confiesa:

“Aquí hacemos contenidos muy especializados, así que tenemos una bolsa de colaboradores más o menos fijos. Dentro de la casa pensamos enfoques, adaptamos lenguajes a nuestra audiencia y editamos, pero el 80% de los contenidos se crean externamente, gestionamos un gran número de colaboradores”. (entrevista 21/11/2019)

En el grupo Godó se funciona de forma parecida, ya que internamente no se puede hacer frente al gran número de pequeños proyectos que son la principal fuente de ingresos. Desde el departamento se desarrolla una función de coordinación, pero estos se elaboran externamente. Alejandro Teodoro resalta la importancia de contar con una red amplia de colaboradores, que además esté especializada para poder darle a los clientes el perfil que mejor se ajuste a sus necesidades. Estos colaboradores suelen ser gente de confianza y con una relación recurrente, por lo que a pesar de ser externos, se les considera parte del equipo.

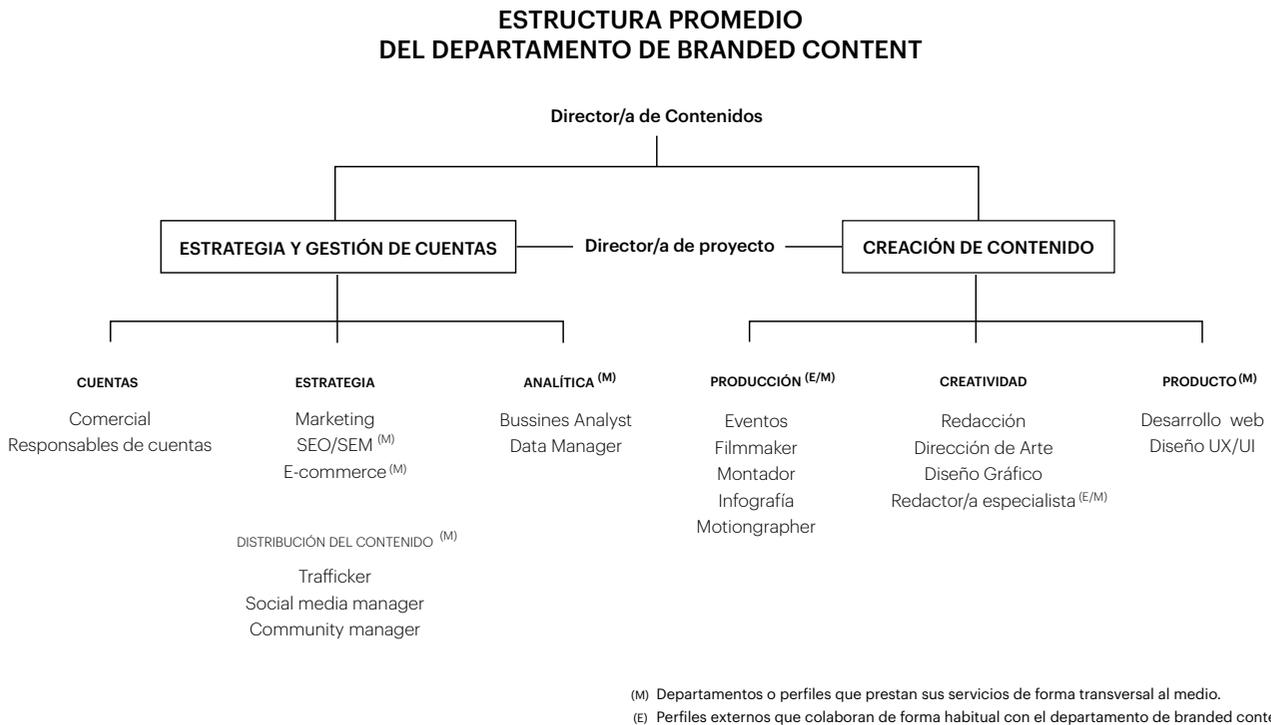
Varios de los profesionales entrevistados apuntan que al partir de estructuras enfocadas tradicionalmente a la creación de contenido escrito, en ocasiones desarrollar el conocimiento necesario para poder hacer frente a proyectos audiovisuales de calidad ha sido uno de los mayores desafíos, como nos explica Marta Gesto:

“Una de las cosas que más nos está costando y que estamos abordando, es el cambio audiovisual. Intentamos al principio hacer cosas sencillas y éramos capaces, pero a medida que iba creciendo la demanda de contenidos audiovisuales por parte de las marcas, nos vimos obligados a subcontratar piezas clave como guionistas, realizadores y productores de video”. (entrevista 21/11/2019)

Cuando la exigencia de la pieza audiovisual es alta, se suele recurrir a profesionales externos, más allá de que se disponga internamente de un departamento audiovisual. En especial, en los medios como !Hola! y el grupo Condé Nast o Hearts, que suelen desarrollar proyectos con marcas vinculadas a la moda o al *lifestyle* y que requieren de producciones ambiciosas y complejas.

Lo mismo sucede con otros perfiles relacionados con el ámbito de la creación, donde es habitual encargar la elaboración de materiales gráficos como infografías o ilustraciones a profesionales externos. Otros profesionales externos cada vez más demandados, son aquellos perfiles técnicos que permiten innovar tecnológicamente, como en el ámbito de la producción de eventos *online*.

Figura 3.
Organigrama tipo del departamento de *branded content*
de los principales medios españoles



Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones de la investigación.

3.5. Separación de las unidades de negocio y la editorial

Una de las cuestiones que se vienen debatiendo en los últimos años, es la compleja relación que se establece entre las unidades de negocio y la parte editorial. Esto que se conoce dentro de los medios como la separación *church/state* (Ferrer, 2016) y que ha dado lugar a distintas visiones sobre la idoneidad de establecer un vínculo entre el día a día del equipo editorial y la creación de contenidos para las marcas. Nos explica Alex Ferrero, que en Webedia la apuesta desde el principio fue

optar por la separación, aunque esta se hizo de forma progresiva.

“Ahora tengo un equipo con periodistas de tecnología, pero no pueden ser plantilla de la redacción. Cuando el redactor tiene una reputación y reconocimiento en un tema específico, de cara a la audiencia es delicado meterlo en publicidad nativa. Cuando se creó el departamento, nos sentamos con todas las direcciones editoriales de los periódicos y revistas para establecer una forma de trabajar, definir líneas rojas y preservar ciertos espacios”. (entrevista 20/11/2019)

Los profesionales entrevistados destacan que el nacimiento de los departamentos de *branded content* han ayudado a estructurar y ordenar ciertos procesos, poniendo freno a una serie de actuaciones por parte de los comerciales que solían ser fuente de tensiones y conflictos con la redacción, ya que en muchas ocasiones tomaban iniciativas que luego no se podían implementar porque no estaban en consonancia con las líneas editoriales de las cabeceras.

A pesar de que la tendencia marca una cierta predilección por crear departamentos de *branded content* más autónomos y con capacidad de hacer frente a los proyectos editoriales sin la participación de la redacción, sus responsables son conscientes de la importancia de mantener una relación sólida con la parte editorial, ya que se establece una transferencia de inteligencia editorial que resulta esencial para poder servir un producto que sea eficaz. Como nos explican Silvia Gonzalez y Aurora Yañez:

“Con la redacción contamos absolutamente para todo, vemos con ellos si los contenidos son acordes a la línea editorial porque tenemos que cuidar nuestras cabeceras ya que es la plataforma donde damos visibilidad a nuestros contenidos y estos deben integrarse a la perfección. El equilibrio está muy bien logrado, porque hemos conseguido tener departamentos separados pero con una muy buena relación, donde realmente estamos siempre conectados”. (entrevista 17/12/2019)

En el caso de los grandes grupos editoriales, es importante que esta relación se dé con cada una de las redacciones que lo conforman, ya que los departamentos de *branded content* son transversales y las propuestas muchas veces se canalizan

a través de las distintas cabeceras del grupo. En algunos casos como en el grupo Prisa, el departamento tiene un interlocutor que actúa como enlace y aunque está integrado en la redacción, responde a las necesidades de negocio, haciéndose cargo de la elaboración del *branded content*.

Más allá de la validación de los contenidos propuestos por los departamentos de *branded content*, para que estos resulten inherentes a los contenidos de la redacción, son varios los motivos que justifican la conveniencia de mantener una relación fluida por ambas partes.

1. Es importante la transferencia del *know how* editorial, ya que el día a día de la redacción con todo el análisis de datos, hace que tengan un conocimiento de la audiencia que resulta esencial para determinar el enfoque adecuado a la hora de crear los contenidos que pretenden abrazar ciertos territorios.

2. La exploración de nuevas narrativas y formatos por parte de la editorial también resulta crucial, ya que como reconocen la mayoría de los responsables de *branded content*, suele ser en la redacción donde se diseñan los nuevos productos editoriales que luego ofrecen a las marcas.

3. Deben estar al corriente de los contenidos que se elaboran en redacción para evitar duplicidades y alinear a las marcas con el contenido de la redacción, ya que pueden existir en algunos casos conflicto de intereses. En aquellos medios más nicho, como los dedicados al mundo de la moda o el *lifestyle*, es frecuente realizar un reporte de las acciones que se están llevando a cabo para evitar solapamientos, especialmente en ciertas épocas del año donde es habitual elaborar contenidos sujetos a la temporalidad.

En general es importante que los responsables de los departamentos se mantengan informados sobre aquello que se está trabajando en editorial, intentando interferir lo mínimo posible pero siendo muy consciente de su planificación para anticiparse y evitar posibles conflictos. Con el paso de los años, los medios de comunicación han ido encontrado la fórmula adecuada para poder establecer un equili-

brio entre departamentos, lo que favorece la creación de unos productos cada vez más atractivos para las marcas, ya que como nos explica Jorge Madrid:

“La propuesta tiene lo mejor de la estrategia que puede aportar nuestra agencia CNX y tiene lo mejor de la creatividad editorial que pueden aportar nuestras cabeceras, cuando unes ambos equipos lo que tienes es la respuesta ideal para el cliente. Él necesita algo, que por supuesto, sea relevante para la audiencia pero que además esté en *briefing* y cumpla los objetivos que tiene la marca. Por eso, desde la creación del concepto y el contenido, como desde la distribución, hay una conexión absoluta con cada una de las redacciones”. (entrevista 9/07/2020)

A pesar de que las relaciones entre el departamento de *branded content* y la redacción parecen haber iniciado una fase de madurez y entendimiento, algunos profesionales como Alejandro Teodoro, advierten que aunque la interrelación es diaria, esta resulta compleja porque los intereses muchas veces difieren. La parte editorial centrada en la audiencia y la de negocio en los ingresos, no siempre logran que sus objetivos vayan ligados. Por lo tanto, esos contrapesos muchas veces son difíciles de gestionar y es uno de los grandes retos.

En algunos casos como CBrands, donde se dispone de una estructura que permite funcionar de forma independiente, se ha optado por una metodología de trabajo totalmente disociada, como nos explica Alberto Guzmán:

“Sé que en otros medios todavía confluyen, pero nuestra metodología de trabajo nos ha permitido crecer lo que hemos crecido. Si tienes buenos periodistas y buenos enfoques, no es necesario recurrir al periodista de la redacción. Nosotros tenemos noticias patrocinadas, que muchos días están entre las más leídas del periódico”. (entrevista 10/12/2019)

3.6. Competencias profesionales y captación de talento

En líneas generales la mayoría de profesionales que conforman los departamentos de *branded content* suelen ser perfiles con una marcada trayectoria dentro de los medios. Es habitual que los responsables de configurar los equipos de trabajo recurran a gente de la casa con un fuerte vínculo con la parte editorial. Más allá del

gran valor que aporta el tener un conocimiento profundo de la línea editorial del medio, se busca que los perfiles encargados de la creación de contenidos tengan también un gran conocimiento del ámbito digital, ya que resulta fundamental entender los nuevos canales, formatos y narrativas, como nos comenta Ana Multigner.

“El hecho de que los proyectos comercializados dentro de los grandes grupos en muchas ocasiones sean transversales y multicanal, hace necesario tener un conocimiento global de lo que son los medios de comunicación, desde la parte de radio a la de prensa en papel o digital, ya que se trata de impactar allá donde esté la audiencia”.
(entrevista 18/12/2019)

Al tratarse de perfiles responsables de desarrollar proyectos para marcas, resulta previsible que deban incorporar a sus competencias aquellas capacidades propias del mundo de la creatividad y las agencias de publicidad como nos confirma Jorge Madrid:

“Hay conocimientos que tienen que ver con la estrategia y que aplicados al contenido son muy necesarios para entender el valor del *branded content*. Otro de los motivos por los cuales hemos mirado al mundo de la agencia creativa a la hora de incorporar talento es para entender bien las necesidades de comunicación de los clientes, pues es un legado del mundo de la agencia que necesitamos incorporar”.
(entrevista 9/07/2020)

Alejandro Teodoro va más allá cuando reivindica una figura que entienda muy bien su rol dentro de la estructura de negocio, afirmando que la persona que se incorpora al equipo de *branded content* debe tener una mirada muy clara hacia lo comercial, siendo consciente de la importancia de dar respuesta a un *briefing* que permita cerrar proyectos y conseguir inversión. Y es que no todos los creadores de contenido, por buenos que sean, son capaces de hacer frente a un encargo de *branded content*, consiguiendo transformar la idea de una marca en un contenido editorial de calidad, como nos explica Ángel Fernández.

Debido a la convergencia mediática y a la profunda transformación de la industria periodística, otra de las características más demandadas y que se repite en la mayoría de los profesionales entrevistados, es aquella que se refiere a la versatili-

dad. Se buscan perfiles que además de tener amplias competencias en comunicación y periodismo, tengan ciertos conocimientos en el ámbito audiovisual, tanto para poder aplicar criterio estético en la creación de las piezas como para incluso ponerse delante de una cámara o trabajar una locución. La proliferación de herramientas que permiten desde la edición de un vídeo a la elaboración de infografías, así como la necesidad de reducir los costes de producción, ha hecho que en muchas ocasiones, la figura del periodista se haya visto obligado a incorporar conocimientos multidisciplinares.

Marcus Hurst nos comenta que estamos ante el nacimiento de un nuevo perfil, ya que en cierto modo, la creación de *branded content* es un nicho que requiere de especialistas. Según él, muchos de los grandes medios no tienen estos perfiles, por lo que todavía no saben muy bien cómo hacerlo.

Tabla 1.
Competencias profesionales buscadas por la dirección de los departamentos de *branded content* de los principales medios españoles

| | |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Con relación a los medios | <p>Tener una trayectoria dentro de los medios, con capacidad para abordar el reportaje. Saber escribir, comunicar y hacer labores de edición</p> <p>Estar familiarizado con los valores y el rigor del reportero cuando busca una historia</p> <p>Conocimiento profundo de la línea editorial para ser capaz de integrar el contenido al medio</p> <p>Visión transversal y multicanal, tener un conocimiento global de lo que son los medios de comunicación</p> |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Con relación a las marcas | <p>Conocimientos relacionados con las estrategias del marketing</p> <p>Capacidades propias del mundo de la creatividad y las agencias de publicidad para desarrollar pensamiento lateral y aportar a los contenidos una mirada diferente</p> <p>Cierta visión de la comunicación corporativa para elaborar mensajes y argumentarios</p> <p>Entender bien las necesidades de comunicación de los clientes, dando la misma importancia al medio como al anunciante y sus objetivos</p> <p>Visión comercial para dar respuesta a un briefing que permita cerrar proyectos y conseguir inversión</p> |
| Fase de distribución y análisis | <p>Estrategias de social media</p> <p>Gestión de RRSS</p> <p>Seguimiento y monitorización en tiempo real</p> <p>Elaboración de informes</p> <p>Escucha social</p> <p>Segmentación de públicos</p> <p>Paneles de navegación</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de las conclusiones de la investigación.

4. Discusión

La importancia de esta investigación estriba en su aproximación a un fenómeno emergente que repercute de forma relevante en los medios de comunicación. Los cambios de los últimos años han llevado a los medios a un nuevo escenario

donde deben replantearse desde los modelos de negocio y sus estrategias hasta las estructuras, los perfiles y las metodologías de trabajo. Los resultados dejan constancia de una serie de hechos consolidados que nos ayudan a entender las principales características del fenómeno observado, arrojando una serie de patrones bastante precisos, que se extienden a la mayoría de los departamentos de *branded content* analizados.

Por otro lado, también se observa cierta disparidad en relación a algunas actuaciones que nos lleva a afirmar que nos encontramos ante un fenómeno heterogéneo y en constante evolución. Encontramos cierta dificultad para establecer unas líneas definitorias que se puedan aplicar a la totalidad de los departamentos observados, ya que estos se configuran según las particularidades de cada grupo de comunicación, así como a la exploración de distintas fórmulas con el fin de mejorar los procesos que permitan obtener resultados y ser más competitivos.

En relación a los patrones más comunes, destaca el hecho de que la mayoría de estos departamentos están constituidos por perfiles provenientes del periodismo, incluso es habitual que estos profesionales hayan pertenecido a la redacción del medio. La tendencia consolidada es partir de perfiles editoriales, que van interiorizando y comprendiendo las necesidades de las marcas. En raras ocasiones los perfiles encargados de la creación de contenidos proceden del ámbito de las agencias publicitarias. Se prioriza claramente los conocimientos relacionados con la generación de contenido editorial, así como la capacidad de entender las dinámicas de un medio de comunicación, muy por encima de los códigos y lenguajes propios de la comunicación de marca. La incorporación de perfiles publicitarios, suele estar vinculado a la parte más estratégica y de consultoría. Varios de los entrevistados, reivindican la fórmula basada en un híbrido de consultor de marca y redactor.

La evolución de los productos editoriales ha traído unos procesos de creación mucho más complejos que han obligado a articular unos equipos de trabajo multidisciplinarios formados por perfiles especializados de gran valor. La solución más extendida para poder hacer frente a esta demanda, es la de disponer de unos perfiles “bisagra” que ofrecen sus servicios de forma transversal, tanto a la redacción

como a las unidades de negocio. Estos perfiles de marcado carácter tecnológico y conectados a las nuevas tendencias, resultan esenciales para el éxito de las estrategias de creación y distribución del contenido, ya sea editorial o para marcas.

A pesar de que la demanda de *branded content* está creciendo de forma vertiginosa, la mayoría de los medios de comunicación han optado por un crecimiento sostenido de las estructuras, recurriendo a colaboradores externos de confianza que se encargan de elaborar gran parte de los contenidos, siempre bajo la supervisión de los responsables del proyecto. En lo que se refiere a la creación audiovisual, también es habitual externalizar los servicios, especialmente cuando se busca una mayor calidad en la ejecución de las piezas.

Si tenemos en cuenta que la publicidad nativa se basa en la capacidad de un periódico para trasladar la credibilidad y reputación de la redacción al departamento de *branded content*, podemos afirmar que la relación que se establece entre la parte editorial y la de negocio resulta esencial. Y es en este ámbito, donde podemos encontrar mayor disparidad de criterios sobre el nivel de integración y colaboración que debe existir entre los distintos departamentos. En algunos medios, la implicación de la gente de redacción en la elaboración de contenidos para marcas todavía es una práctica habitual, mientras que en otros, se ha optado por una separación absoluta, dejando a la redacción al margen de los proyectos de *branded content*. Esta vinculación, ha sido probablemente uno de los temas más críticos en lo que se refiere al diseño de los procesos de trabajo para la elaboración de contenidos para marcas, ya que las tensiones y conflictos originados entre ambos departamentos han sido recurrentes.

Los profesionales entrevistados transmiten la sensación de que se está en un momento de cierto equilibrio, donde se ha logrado por parte de los departamentos de *branded content*, diseñar unos procesos de trabajo que ayudan a preservar el espacio e independencia de la redacción, mientras que esta, es consciente de la importancia de contribuir al correcto desarrollo de los nuevos modelos de negocio, por lo que su colaboración en la supervisión de los contenidos es habitual.

También se debe mencionar que la disparidad de medios analizados en cuanto a dimensiones o trayectoria, ha dado lugar a una variada representación de modelos, que aún compartiendo rasgos importantes sobre su estructura, los perfiles que la integran y sus metodologías de trabajo, dibujan un escenario lleno de variables y combinaciones. Desde estructuras totalmente autónomas que reivindican entidad de agencia y que buscan extender su ámbito de actuación más allá del medio, a otras mucho más dependientes de este, que se describen como un departamento más.

5. Conclusiones

La investigación nos muestra un fenómeno emergente que está en vías de consolidación, donde los responsables de liderar los distintos procesos se encuentran inmersos en una fase de constante búsqueda basada en muchos casos en el ensayo/error. Algunos de los entrevistados hablan de la necesidad de hibridar ciertos perfiles profesionales para obtener una nueva figura que sea especialista en la creación de *branded content*, lo que nos da una idea del momento de exploración en el que se encuentra.

Tanto por la novedad de la cuestión analizada, como por su enorme potencial de crecimiento dentro de un entorno altamente mudable, podemos afirmar que nos encontramos ante una línea de investigación que va a requerir de un estudio constante. Con el fin de conocer cómo los medios hacen frente a sus desafíos en la búsqueda de la viabilidad de los proyectos editoriales, debemos prestar atención tanto a la redefinición de estructuras, como a la probable aparición de nuevos perfiles que resulten cruciales en la implementación de las nuevas estrategias, implicando la obligación de incorporar competencias, metodologías y procesos de trabajo inéditos hasta la fecha.

Capítulo 8

Conclusiones y discusión de los resultados

8.1. Conclusiones y discusión

8.1.1. Creación de los Departamentos de *branded content* y la nueva relación entre medios y marcas

Gracias a la investigación llevada a cabo podemos constatar que existe una alta demanda de nuevos productos editoriales por parte de las marcas, que ha originado la proliferación de departamentos especializados en *branded content* dentro de los medios de comunicación españoles. Este fenómeno, que tiene sus orígenes en la industria periodística anglosajona ha acabado por consolidarse también en nuestro país, donde todos los medios de comunicación de cierta envergadura disponen de un departamento específico para la creación de contenidos para las marcas. Esta tendencia se encuentra en plena fase de crecimiento, ya que varios de los responsables entrevistados reconocen un incremento exponencial del volumen de negocio, llegando en algunos casos a duplicar los ingresos en el último año.

Como consecuencia, encontramos también un fuerte incremento en el número de profesionales que de forma directa o indirecta acaban vinculados al departamento de *branded content*. Aún compartiendo rasgos importantes sobre la estructura, los perfiles que la integran y las metodologías de trabajo, se dibuja un escenario lleno de variables y con distintos enfoques. Podemos encontrar desde estructuras totalmente autónomas, que reivindican entidad de agencia y que buscan extender su ámbito de actuación más allá del medio, a otras mucho más dependientes de este y que se describen como un departamento más dentro del medio, por lo que se concluye que este fenómeno no se ha desarrollado de forma homogénea.

En general se tratan de departamentos de nueva creación, ya que la mayoría de los departamentos analizados cuentan con pocos años de vida. Varios de ellos son fruto de la reestructuración y la exploración de distintas fórmulas, en las que se combinan las estructuras tradicionales del medio con la incorporación de nuevos equipos y perfiles. En lo que se refiere a su composición, parece que la división más

estandarizada es la que se conforma con un área estratégica y de gestión de cuentas y una de creación de contenidos que incluye equipos vinculados a la parte creativa, así como al desarrollo de producto y producción. Todas estas divisiones suelen estar bajo una dirección creativa que se coordina con los máximos responsables de la dirección del medio.

Los profesionales entrevistados destacan que la aparición de los departamentos de *branded content* han ayudado a estructurar y ordenar ciertos procesos, consiguiendo unos flujos de trabajo que racionalizan los encargos y los canalizan a través de un equipo especializado. Esto ha hecho que la redacción del medio se vea liberada de una carga extra de trabajo que además solía generar fricciones con los departamentos comerciales. En muchas ocasiones estos departamentos tomaban iniciativas que luego no se podían implementar porque no estaban en consonancia con las líneas editoriales de las cabeceras.

Es habitual que los departamentos de *branded content* nazcan estrechamente ligados a las unidades de negocio encargadas de comercializar los distintos productos del medio, puesto que han iniciado una importante transformación, pasando de la tradicional función comercial destinada a la venta de espacios a formar parte del proceso de creación de contenido para marcas desde la vertiente más estratégica. Algunos de los profesionales entrevistados afirman que ya no tienen comerciales de publicidad sino consultores que deben entender las nuevas necesidades de las marcas y darles una solución que pasa por muchas herramientas. Por este motivo han tenido que incorporar conocimientos relacionados con el marketing. Ahora su trabajo es más complejo y sofisticado al tener que vender contenidos e historias. La mayoría de los departamentos analizados han hecho una apuesta tanto en formación de los equipos comerciales como en la incorporación de perfiles destinados a la consultoría.

Parece claro que estamos ante un nuevo paradigma en la industria publicitaria con un escenario disruptivo en lo que se refiere a la relación de las marcas con los medios de comunicación. Los medios siempre han sido los receptores de la publicidad y ahora se han convertido en productores de la misma. Además, los

departamentos de *branded content* han evolucionado el portfolio de productos de los medios, empezando a ofrecer una serie de servicios propios de las agencias de publicidad y de comunicación o de productoras, porque no solo ofrecen creatividad con pensamiento estratégico, también hay una apuesta por la producción de los propios contenidos. Esta respuesta integral a los proyectos desarrollados con las marcas es una declaración de intenciones por parte de los medios que está alterando el negocio publicitario, llegando incluso en algunos casos, a verse como una injerencia por parte de otros actores tradicionales de la industria.

8.1.2. La importancia de la publicidad nativa dentro de los nuevos productos y servicios ofertados a las marcas

Dentro de ese nuevo abanico de productos y servicios, podemos determinar que la tendencia más consolidada es la irrupción de la publicidad nativa como uno de los productos editoriales más demandados, en concreto en su modalidad de *Branded/Native Content* (IAB, 2019). Los profesionales entrevistados nos transmiten que ahora las marcas demandan introducir sus mensajes de la forma más orgánica posible, integrándose en el medio y aspirando a que estos se perciban como un contenido editorial más. Los anunciantes suelen mostrar cierta predilección por aquellos productos editoriales que ya están consolidados, aquellos a los que los propios profesionales ya han denominado formatos y contenidos estrella. Para el departamento de *branded content* también es una garantía poder recurrir a las fórmulas de éxito editorial. La audiencia está habituada a consumir ese tipo de contenido y lo convierte en una propuesta fiable que les garantiza el alcance y los objetivos pactados con el cliente, por lo que siempre que es posible se intentan vehicular los encargos de publicidad nativa dentro de los productos editoriales que hay en la parrilla.

Según indican varios de los entrevistados, los productos editoriales que se ofrecen a las marcas mayoritariamente han surgido en la parte editorial. Una vez que la redacción lo ha testeado y ha comprobado que funciona y genera interés, se decide comercializarlo. Aunque en algunos casos se pueda contribuir desde los equipos de *branded content* al diseño de nuevos formatos o narrativas, lo habitual es que el proceso se dé a la inversa. Por lo tanto, el desafío para estos equipos reside en tener la capacidad de integrar las necesidades comunicativas de la marca en los formatos

y contenidos editoriales existentes, sin que estos se vean condicionados y pierdan valor.

Otro de los productos más solicitados, aunque menos novedoso, sigue siendo el publisreportaje. En algunos medios se reconoce que el volumen de creación de este tipo de proyectos sigue siendo superior al de la publicidad nativa. Pese a que los resultados de las métricas obtenidas por la publicidad nativa suelen ser muy superiores a las de un publisreportaje, a las marcas les cuesta quedarse en un segundo plano..

Encontramos otros productos relacionados con la creación de contenido que expanden el modelo de negocio más allá del ámbito editorial como es la creación de eventos. Estos han resultado ser uno de los más demandados por las marcas en los últimos años, gracias a la gran capacidad de convocatoria que suelen tener los medios, de ahí que la mayoría de ellos ya ofrecen la creación de eventos que ayuden a trasladar la estrategia de contenido al mundo físico. Los medios han entendido la necesidad de poder implementar acciones que van más allá de sus cabeceras, así como las nuevas oportunidades que se están abriendo con los eventos online. Estrategias de *ecommerce* y afiliación también están empezando a tener un peso específico en la cartera de productos y servicios ante la demanda de muchas marcas que van a los medios para establecer colaboraciones especialmente enfocadas a la venta. En este sentido, la monetización del contenido con modelos de afiliación, los acuerdos de los medios con el gigante de la venta online Amazon, es la tónica dominante.

8.1.3. Estrategias de larga duración como modelo ideal para implementar acciones de *branded content*

En referencia al tipo de proyectos que se suelen desarrollar con las marcas en los departamentos de *branded content*, se observan dos líneas de trabajo bastante diferenciadas, una con un enfoque táctico y otro más estratégico. Algunos profesionales declaran sentirse cómodos con ambas, pero la gran mayoría apuestan por las estrategias a largo plazo como paradigma del *branded content* de éxito.

En algunos medios, los proyectos de una sola ejecución suelen ser la tónica dominante y sus responsables creativos lamentan el hecho de no recibir más proyectos a largo plazo. En otros, reconocen que este tipo de encargos de una sola ejecución, no se atienden y se derivan directamente al departamento que comercializa los espacios publicitarios para que lo trabajen con la redacción directamente. Según varios entrevistados, este tipo de proyectos tenderán a desaparecer y no se muestran partidarios de utilizar el *branded content* como una acción táctica que busque una conversión directa en ventas porque esto suele traducirse en malos resultados en las métricas más cualitativas como las de tiempo de permanencia y además, genera una sensación negativa en el lector, que no favorece a nadie.

La modalidad *always on* es la fórmula más interesante ya que responde a un planteamiento mucho más ambicioso. Se cierran acuerdos de colaboración que pueden llegar a un año de duración, dando lugar a proyectos más estratégicos. Se hace una planificación a largo plazo, a través de equipos creados para el proyecto, el medio acompaña a la marca y se diseñan estrategias muy parecidas a las que utilizan los medios para crear audiencias. Su función debe ir dirigida a hacer *branding* y reforzar la reputación de la marca si se detecta alguna debilidad en algún punto. Se trata de buscar la consolidación en territorios afines a la marca por valores y posicionamiento.

Los departamentos de comunicación de grandes empresas que buscan trabajar temas de responsabilidad social corporativa suelen mostrarse muy interesados, la elaboración de contenidos para marcas en torno a la sostenibilidad, futuro o innovación suele ser muy habitual en los principales medios de nuestro país. En la misma línea de trabajo sobre la comunicación corporativa, podemos encontrar en algunos casos el uso de tribunas de opinión que permiten a los CEOs tratar ciertos temas según su interés y calendario estratégico, ayudándoles además a posicionarse como líder de opinión. Este tipo de contenido ayuda al cliente a consolidar su posición como experto en un área determinada, a la vez que se aporta valor al lector por tratarse de contenidos de interés general.

Desde los departamentos de *branded content* se insiste en que ganarse el respeto de la audiencia es lento y que el contenido no es cosa de un día, por lo que intentan mentalizar al anunciante de que los éxitos llegarán si se es constante y consistente con los mensajes. El hecho de que las marcas pidan estrategias de continuidad con formatos serializables es uno de los indicadores más importantes de que la apuesta va camino de consolidarse. De hecho, en algunos casos analizados como el de Xataka de Webedia, la relación que se establece entre las marcas y el medio es tan sólida que podemos encontrar espacios en la cabecera, especialmente destinada a contener la publicidad nativa creada conjuntamente. Una sección específica que se conoce como *partners* y que funciona a modo de repositorio.

8.1.4. Servicios de agencia y creación de contenido para los propios canales de la marca

Cabe destacar que en algunos casos los departamentos de *branded content* trascienden al medio y se convierten en una agencia de publicidad con un marcado perfil propio que explora nuevas oportunidades de negocio más allá de las acciones de publicidad nativa. Esto ha dado lugar a que el departamento de *branded content* se convierta en una agencia con identidad propia y diferenciada como en el caso de Brand&Roses de Yorokobu, Playground studio, la Factoría del grupo Prisa o CNX de Condé Nast.

Se definen pues dos vías de negocio, por un lado, la publicidad nativa alojada dentro de las cabeceras del medio y, por otro lado, los servicios de agencia donde se crea contenido que está pensado para ser distribuido en los canales propios de la marca. En este caso el componente reputacional del medio y el alcance de su audiencia no es factor determinante, sino la inteligencia editorial y su *expertise* en la creación y distribución del contenido. Algunas de las marcas más importantes de este país acuden a los departamentos de *branded content* de los medios para contratar sus servicios y así poder trasladar todo ese conocimiento a sus propios canales. Se busca replicar las fórmulas de éxito de los medios en las propias plataformas de los anunciantes.

A través de la investigación, se observa que la mayoría de los grandes grupos mediáticos se están centrando exclusivamente en ofrecer a las marcas la creación de contenido para ser distribuido en las diferentes cabeceras del grupo y capitalizar así las grandes audiencias que atesoran. Algunos de los profesionales entrevistados, se muestran reacios a explorar la vía de ofertar servicios a terceros, alegando que no tiene cabida dentro de la mentalidad y la cultura empresarial vigente. Otros en cambio, sí ven una oportunidad de crecimiento en esa dirección y creen que es cuestión de tiempo. Curiosamente los medios nativos digitales o de nicho, parecen ser los más dispuestos a explorar esa vía.

8.1.5. Inteligencia editorial como valor diferencial. *Expertise* y transformación tecnológica de los medios

Los medios, a través de la redacción y los creativos encargados de desarrollar los contenidos de marca, ponen toda la inteligencia editorial y *know how* que han generado con el paso de los años al servicio de sus clientes. La capacidad de entender las preferencias y hábitos de consumo de la audiencia, extrayendo todos aquellos *insights* que permiten elaborar los contenidos teniendo en cuenta los formatos y narrativas que mejor se adaptan en cada momento es clave para conectar con el usuario, permitiéndoles construir y gestionar grandes 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 ellas.

Los medios vienen de una revolución digital forzada por el cambio disruptivo que se vivió hace más de diez años. Como consecuencia de ello ha proliferado la incorporación de departamentos de naturaleza tecnológica ligados a la innovación, que han puesto todo su conocimiento al servicio de los equipos de *branded content*. Estos perfiles tecnológicos que están conectados a las nuevas tendencias resultan esenciales para el éxito de las estrategias de creación y distribución del contenido. La transformación digital del ecosistema comunicativo ha obligado a evolucionar los productos editoriales dando lugar a procesos de creación mucho más complejos.

La solución más extendida para poder hacer frente a esta demanda es articular equipos de trabajo multidisciplinares formados por perfiles especializados de gran valor. Unos perfiles que en muchos casos ofrecen sus servicios de forma transversal tanto a la redacción como a las unidades de negocio. El trabajo de campo ha permitido constatar que 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 para las marcas, especialmente en lo que se refiere a las campañas de publicidad nativa.

La aportación tecnológica en el ámbito de la analítica ha sido uno de los principales motores de transformación en los medios. Los perfiles dedicados al análisis y gestión de datos es uno de los más demandados por parte de los departamentos de *branded content* que no dudan en catalogar su aportación de fundamental. Su incorporación ha dotado a las unidades de negocio de los medios de una inteligencia propia de los especialistas en marketing que les permite trabajar sobre las audiencias y los comportamientos de los usuarios, definiendo estrategias que ayuden a los responsables de *branded content* con la propuesta creativa.

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. Las herramientas tecnológicas más avanzadas en el ámbito del 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. En esta nueva relación con las marcas basada en estrategias de contenido y propuestas de formatos editoriales como la publicidad nativa, se ha vuelto indispensable la monitorización y trazabilidad de las campañas activas para garantizar el cumplimiento de los objetivos marcados. Se trata de tomar las decisiones necesarias en el menor tiempo y al menor coste posible, llegando incluso a modificarse el contenido en tiempo real, algo inusual en los procesos creativos tradicionales.

Una vez se da por concluida la campaña, se inicia una fase de recopilación de datos sobre las principales métricas, tanto cuantitativas como cualitativas, que a través del equipo de analítica se traducen en informes detallados de los resultados

obtenidos. Los anunciantes han empezado a exigir análisis y trazabilidad de las acciones que llevan a cabo con el fin de justificar las inversiones realizadas, por lo que resulta indispensable en la contratación de cualquier acción.

Además, una de las principales funciones de este análisis consiste en la extracción de conocimientos que ayuden a los departamentos de *branded content* a tomar las decisiones adecuadas en futuras campañas. Este aprendizaje no solo nace de las métricas generadas por las campañas de *branded content*, también procede de la parte editorial, por lo que ayuda a tener una inteligencia editorial más precisa. En algunos casos, incluso se diseñan herramientas propias para complementar y enriquecer los datos recopilados con métricas mucho más ajustadas. El grupo Hearst por ejemplo, recurre a una métrica propia utilizada en toda la red internacional que está muy enfocada al *engagement*.

Otro de los elementos 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. Los profesionales entrevistados transmiten que esta dependencia de las marcas y los medios del gigante tecnológico sigue estando vigente. De ahí que los departamentos responsables de las estrategias de *research* como son SEO y SEM se hayan convertido en piezas clave dentro de los medios de comunicación. A parte de asesorar al departamento de *branded content* en cuestiones como la optimización de los contenidos y la definición de palabras clave, están capacitados para atender la demanda de clientes que buscan estrategias de SEO más sofisticadas como el *link building*, donde la autoridad del dominio de las grandes cabeceras se convierte en el principal activo.

A raíz de las entrevistas se ha podido establecer un patrón metodológico bastante extendido entre los medios donde el aporte del *big data* se convierte en transversal a todas las fases que comprende el proceso de desarrollo del producto. Este hecho permite concluir que existe una relación constante de los departamentos tecnológicos con los equipos de *branded content*.

Esa transversalidad en el uso de la inteligencia del dato no se da solo en las distintas fases de creación del contenido, sino que actúa también como un transmisor de conocimiento entre los distintos departamentos del medio. Los perfiles tecnológicos, a modo de “perfiles bisagra”, ayudan a que el conocimiento generado en los distintos departamentos trascienda al resto, provocando que se pueda pasar de un sistema de compartimentos estanco a uno líquido que permeabiliza en todo el medio de comunicación.

8.1.6. Equipos multidisciplinarios con predominio de perfiles vinculados al periodismo

Aunque el peso de los perfiles tecnológicos es evidente, la elaboración del *branded content* en los medios requiere por encima de cualquier otra cosa, del dominio de las técnicas periodísticas y el conocimiento de los formatos editoriales. Este hecho se ve reflejado en que los perfiles que conforman estos departamentos son mayoritariamente periodistas con una marcada trayectoria dentro de los medios. Muchos de ellos provienen de la misma redacción e inician una fase de adaptación para interiorizar y comprender las necesidades de las marcas, solo en raras ocasiones los perfiles encargados de la creación de contenidos proceden del ámbito de las agencias publicitarias. Por lo tanto, la creación del contenido recae en la figura de un redactor o *storyteller* que suele estar familiarizado con los valores y el rigor del reportero cuando busca una historia y que es capaz de integrar el contenido dentro de las dinámicas de un medio de comunicación. La incorporación de perfiles publicitarios en el proceso de creación de *branded content* suele estar más vinculado a la parte estratégica y de consultoría. Aunque encontramos varios responsables de departamento que reivindican la creación de un nuevo perfil que sea resultado de la hibridación entre el experto en *branding* y el redactor.

A pesar de la gran demanda de contenidos por parte de las marcas, la mayoría de los departamentos de *branded content* han optado por un crecimiento sostenido de las estructuras, por lo que han acabado externalizando gran parte del trabajo. Debido al alto volumen de encargos, los creadores de contenido del equipo acaban desempeñando tareas de coordinación y supervisión de los textos que llegan por

parte de los periodistas externos, ya que internamente no se puede hacer frente al gran número de proyectos.

Varios de los responsables resaltan la importancia de contar con una red amplia de colaboradores especializados para poder dar a los clientes el perfil que mejor se ajuste a las necesidades de cada momento.

Esta misma externalización también se da en otros ámbitos del proceso de creación de *branded content* como es en el caso de la producción audiovisual. Al partir de estructuras enfocadas tradicionalmente a la creación de contenido escrito, desarrollar el conocimiento necesario para poder hacer frente a proyectos audiovisuales de calidad, ha sido uno de los mayores desafíos para los departamentos. Y aunque la mayoría de los medios disponen de importantes departamentos de producción audiovisual, también es cierto que cuando se busca una mayor calidad en la ejecución de las piezas, se suelen derivar muchos proyectos a realizadores y productoras externas.

8.1.7. Multimedialidad e interactividad como elementos clave en el diseño de los contenidos editoriales para las marcas

Con la digitalización del periodismo y la incorporación de nuevos perfiles, se ha explorado desde los medios todo el potencial tecnológico que ofrece internet para generar formatos que mejoren la experiencia del consumo de contenido por parte del lector. Actualmente se están desarrollando en las redacciones de los medios una extensa variedad de formatos que abarca desde los tradicionales artículos periodísticos basados en el uso del texto y la imagen, a todos aquellos que se han ido incorporando gracias a la multimedialidad.

Dentro de los productos editoriales que están siendo más utilizados para dar salida a la publicidad nativa, destacan especialmente aquellos que son capaces de crear una experiencia de consumo en el usuario de altísima calidad, ya que a la parte textual se le añaden imágenes, vídeo, infografías y visualización de datos, audios o juegos. Además, tienen un alto componente de interactividad que permite al usua-

rio establecer cómo se desarrolla la narrativa. El apoyo que recibe el departamento de *branded content* de los departamentos tecnológicos les posibilita generar un producto creativo más elaborado y de mayor valor. Este tipo de propuestas suelen llevar implícitos unos costes de producción bastante altos, pero su capacidad para lograr un impacto más cualitativo y por lo tanto una conexión más profunda con el espectador que aumenta los tiempos de permanencia en página, hace que sea una buena fórmula para las marcas en su búsqueda por integrarse de forma orgánica en los contenidos editoriales.

8.1.8. Vídeo y nuevas narrativas centradas en el infotainment para conectar con las audiencias más jóvenes

Tanto las redacciones como los departamentos de *branded content* se han visto obligados a entender los nuevos hábitos de consumo de contenido por parte de la audiencia, especialmente en el lector más joven, que les ha llevado a explorar canales que implican la incorporación de nuevas narrativas. Son conscientes de la importancia de incorporar los formatos y tipologías de contenido que suelen funcionar de forma nativa en los medios sociales: contenidos de duración breve, mayoritariamente de naturaleza audiovisual y con un alto componente emocional que favorece su viralidad. Motivo por el que el vídeo se ha convertido en uno de los formatos más importantes dentro de las redacciones de los medios analizados. Los nuevos hábitos en el consumo de información, íntimamente vinculados a las distintas plataformas del *social media*, han hecho que las redacciones y los equipos de *branded content* desarrollen estrategias de captación en los perfiles de RRSS a partir del uso del vídeo.

La apuesta por el vídeo tiene mucho que ver también con los elevados porcentajes de tráfico en dispositivos móviles y que conllevan una importante reducción de los tiempos de lectura. En general se reconoce que cada vez se lee menos, por lo que el vídeo se presenta como una interesante forma de complementar los contenidos.

Queda claro en la investigación que los formatos audiovisuales se han converti-

do en una pieza clave del producto ofrecido a las marcas. Su gran versatilidad favorece su inclusión dentro de las estrategias *cross media*, cada vez más demandadas por los anunciantes.

En cuanto a las temáticas y tipologías de contenido a las que se recurre, aumenta la distancia con los formatos periodísticos más convencionales en beneficio de la incorporación de productos propios de la industria del entretenimiento que se fusionan con la parte informativa, dando lugar a un concepto clave para conectar con las nuevas audiencias como es el *infotainment*. Este es el eje sobre el que se vertebran, en la mayoría de casos, los contenidos de marca creados en los departamentos de *branded content*. Un contenido que aporta valor informativo desde el entretenimiento, manteniendo el rigor y amparado en la reputación de la cabecera, pero entendiendo las nuevas necesidades y hábitos de la audiencia.

8.1.9. La complejidad del ecosistema digital en la distribución del contenido y la necesidad de entender a las plataformas tecnológicas

La tipología de contenidos utilizados, en muchos casos suele provenir de la cultura digital que se ha ido gestando en el entorno redes y que de alguna forma se ha convertido en referencia para los medios, especialmente en los medios nativos digitales. Podría decirse que las nuevas plataformas tecnológicas, a través de sus canales que concentran los grandes flujos de comunicación, tienen una participación indiscutible en la construcción de la realidad informativa. Por lo que uno de los grandes desafíos para los medios ha sido la necesidad de dominar las complejas y sofisticadas estrategias de distribución de contenidos en el entorno de las redes sociales, de ahí que el departamento de *social media* suele participar de forma activa en los proyectos, ayudando a sacar el máximo partido al contenido. Su función consiste en distribuir el contenido y que se adapte a las reglas de cada plataforma, además de trabajar una estrategia de tráfico hacia las piezas que ayude a amplificar el alcance de los contenidos y mejore la eficacia de la publicidad nativa. Por lo tanto, las figuras dedicadas a la distribución del contenido son de vital importancia para los departamentos de *branded content*. Como reconocen algunos de los entrevistados, cuando crean una campaña les están contratando para ofrecer una buena

idea a las marcas y una buena estrategia de distribución asociada al *social media* en la mayoría de los casos.

Queda claro en la investigación que las redes sociales se han convertido en una pieza fundamental para la creación de contenidos y que estas no se entienden como un canal más de distribución que funciona como amplificador, sino como un medio en sí mismo. De hecho, se dan muchos casos donde los anunciantes no trabajan las acciones de *branded content* en la cabecera del medio y apuestan exclusivamente por los perfiles de redes sociales.

8.1.10. Aparecen nuevas vías de monetización a partir del análisis de datos

La incorporación de perfiles tecnológicos y la transformación digital en la que se han visto inmersos los medios de comunicación ha dado lugar a un alto grado de tecnificación y sofisticación en la gestión de los datos. La gran cantidad de información que se extrae constantemente de las audiencias y el consecuente conocimiento de los usuarios, se ha convertido en un gran activo de los medios, pues les permite explorar nuevas posibilidades de monetización, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios vinculados a los datos.

Este convencimiento por parte de los medios a la hora de apostar por departamentos tecnológicos se sostiene en parte al creciente interés que han mostrado las marcas por poder acceder a los datos de la audiencia, ya que se buscan estrategias de *performance* cada vez más sofisticadas, donde el contenido pasa a formar parte de su embudo de conversión. Como afirman varios de los entrevistados, todos los clientes quieren productos basados en el *big data* y la venta de *clusters* de *cookies* muy cualificadas a través de DMP's (Data Management Platforms). Para ello, se sirven de la creación de contenidos puesto que se han empezado a vender proyectos de *branded content* que incluyen la comercialización de los datos recogidos. Esa búsqueda del impacto cada vez más cualitativo por parte de las marcas ha hecho que la segmentación de audiencias en base a patrones de navegación sea un servicio habitual. La creación de plataformas para la comercialización de audiencias de calidad, como el proyecto WeMass que se está desarrollando con la participación

de los principales grupos mediáticos de nuestro país, constatan que la generación de nuevos modelos de negocio basados en el análisis de datos es ya una realidad en los medios de comunicación españoles.

8.1.11. Los departamentos de *branded content* proporcionan a las marcas un producto y unos servicios de gran valor añadido, pero deben hacer frente a distintos desafíos

La investigación llevada a cabo nos permite inferir que los productos y servicios editoriales que se están ofertando desde los departamentos de *branded content* a las marcas, presentan un gran valor añadido que les convierte en un nuevo actor altamente competitivo dentro de la industria publicitaria. Tanto su tradicional capacidad de alcanzar a grandes audiencias donde amplificar los mensajes, como a la vez, su actual capacidad de segmentar los públicos basándose en procesos de análisis de datos, permite a las marcas desarrollar campañas con un impacto más cualitativo. Si a eso le sumamos la posibilidad para las marcas de desarrollar activaciones personalizadas a posteriori, la ventaja competitiva es evidente.

La inteligencia editorial fruto del *expertise* en la creación de audiencias, así como todo el conocimiento desarrollado en los últimos años en referencia a los nuevos canales de distribución del contenido que demanda explorar nuevas estrategias de difusión, así como la innovación en la creación de formatos y narrativas, son también elementos diferenciadores con relación a otros sectores.

Igualmente, hay que tener en cuenta que en acciones como la publicidad nativa, parte de la reputación y credibilidad de la cabecera a la hora de abordar ciertos temas, se transfiere a la marca dotándola de mayor fiabilidad en sus posicionamientos. Por lo tanto, el vínculo que se establece entre el medio y la marca, es difícil de encontrar en otros sectores como el publicitario.

Ya por último, es importante resaltar la gran capacidad operativa que existe en la ejecución de las campañas, ya que un solo interlocutor aborda la fase consultiva y estratégica, la propuesta creativa y su ejecución, así como la distribución y pos-

terior medición de resultados. Una simplificación del proceso por parte de los departamentos de *branded content* que sin duda, le confiere una gran competitividad cuando se trata de cerrar proyectos con las marcas.

Como resultado de esto, los departamentos de *branded content* están suponiendo en muchos casos una vía de ingresos esencial para proyectos editoriales que todavía luchan por encontrar la fórmula que garantice su supervivencia. El fuerte aumento de la demanda de productos y servicios relacionados con la generación de contenidos para marcas es una tendencia esperanzadora que dibuja un escenario prometedor, pero que va a requerir por ambas partes de la mejora de procesos y comprensión de los productos ofertados, en especial de la publicidad nativa.

Algunos profesionales que pertenecen a grupos editoriales internacionales observan como en otros países el mercado es más maduro y se entiende mejor el producto, por lo que concluyen que aquí falta profesionalizarse y establecer las reglas de juego. Es habitual que las marcas acudan a los departamentos de *branded content* buscando elaborar un contenido que responda a las características de la publicidad nativa, pero que finalmente y ante la insistencia por parte del cliente de incrementar la presencia de la marca, el resultado final difiera mucho del objetivo inicial de construir un contenido de valor que dé respuesta a una necesidad de la audiencia, para acabar convirtiéndose en un mero publrreportaje. Además, se detecta por parte de varios profesionales una tendencia a hacer un uso inadecuado de los términos. Aunque esta confusión en el uso no es determinante, sí puede considerarse un reflejo de la falta de madurez del sector.

Otro elemento clave para seguir consolidándose, debe ser mejorar la actual complejidad en la medición del impacto y la eficacia. Los medios de comunicación son capaces de medir un gran número de parámetros de las acciones que se llevan a cabo, pero las interpretaciones que se hacen de esas métricas todavía resultan difusas para los clientes, que no acaban de entender cómo esas inversiones se materializan en términos de retorno.

Uno de los grandes desafíos a los que se han enfrentado los medios desde el

inicio, no es tanto con las marcas, sino a la compleja relación que se establece entre las unidades de negocio y la parte editorial. Esta circunstancia que ha sido objeto de estudio de varios autores es uno de los puntos más delicados en lo que se refiere a los procesos de trabajo, ya que las tensiones y conflictos originados entre ambos departamentos son habituales.

Respecto a esto, encontramos disparidad de criterios por parte de los profesionales entrevistados, ya que exponen distintas visiones sobre la idoneidad de establecer un vínculo entre el día a día del equipo editorial y la creación de contenidos para las marcas. En algunos medios, la implicación de la redacción en la elaboración de contenidos para marcas todavía es una práctica habitual, mientras que en otros, dentro de lo posible se ha optado por mantenerla al margen de los proyectos de *branded content*.

En general, los responsables son conscientes de la importancia de mantener una relación sólida con la parte editorial, ya que se establece una transferencia de inteligencia editorial que resulta esencial para poder servir un producto que sea eficaz. Es importante que los responsables de los departamentos se mantengan informados sobre aquello que se está trabajando en editorial, siendo conscientes de su planificación para anticiparse y evitar posibles conflictos. Esta sincronía entre departamentos es especialmente trascendental en esos grupos editoriales que canalizan sus propuestas a través de distintas cabeceras.

Los entrevistados transmiten que se está encontrando un cierto equilibrio y las relaciones parecen haber iniciado una fase de madurez y entendimiento. Los departamentos de *branded content* han logrado diseñar unos procesos de trabajo que ayudan a preservar el espacio e independencia de la redacción, que a su vez, es consciente de la importancia de contribuir al correcto desarrollo de los nuevos modelos de negocio, por lo que la colaboración de los responsables de editorial en la supervisión de los contenidos es habitual. Así y todo, varios de los profesionales advierten que la situación seguirá siendo compleja porque los intereses muchas veces difieren, mientras la parte editorial está centrada en la audiencia, la de negocio focaliza en los ingresos, por lo que no siempre logran que sus objetivos vayan ligados.

A lo que sí parece que van a tener que hacer frente de forma conjunta, tanto la parte editorial como la de negocio, es a la incontestable situación de dominio por parte de las grandes plataformas tecnológicas. Estas son el factor clave que marca la evolución de los formatos que se diseñan, establecen las reglas del juego. El medio no tiene otra opción que estar en permanente alerta, tanto ante las posibles innovaciones que se producen dentro del canal como las que hacen referencia al algoritmo que va variando constantemente por razones estratégicas, favoreciendo a un tipo de contenido u otro.

Por lo tanto, hay que estar muy atentos a las innovaciones tecnológicas, ya que estas suelen tener una gran repercusión en los procesos de producción y determina en gran parte las posibilidades de innovar y mejorar la experiencia del usuario en el consumo del contenido. En esa búsqueda por conectar con la audiencia a través de contenidos interactivos, se indica la importancia de conocer las limitaciones de la plataforma y tratar de usar las prestaciones integradas para conectarlas al contenido que se pretende elaborar.

Los medios de comunicación que quieran construir sus audiencias dando prioridad a altas cuotas de alcance e impacto por parte de las redes sociales, especialmente entre la audiencia más joven, van a tener que aceptar un alto grado de dependencia de las decisiones del canal social en el que estén difundiendo su contenido, adecuando los formatos a los cambios producidos por el modelo de negocio. Para poder hacer frente a esta necesidad de innovación permanente, los medios de comunicación van a tener el gran desafío de captar y retener el talento tecnológico que lo hace posible.

8.2 Limitaciones de la tesis doctoral

Esta investigación nace en gran parte a partir de la observación de una tendencia proveniente del mercado anglosajón y que protagonizan grandes cabeceras como New York Times a través de T-Brand Studio o Washington Post y The Guardian con sus departamentos de *branded content*, además de medios nativos digitales como BuzzFeed, Vice o Huffington Post. A partir de estos referentes como generadores de

nuevos productos editoriales para las marcas, se ha diseñado un universo de estudio con características parecidas en el mercado español. La investigación llevada a cabo trabaja sobre una muestra que abarca distintas tipologías de proyectos editoriales dirigidos a diferentes públicos y que consideramos que representa de forma amplia la industria mediática española. Así y todo, debemos destacar la ausencia de dos grandes grupos como son Atresmedia y Mediaset que son parte esencial del sector televisivo español. Somos conscientes de su especial relevancia en lo que se refiere a la inversión publicitaria, pero se ha considerado oportuno dejar al margen de la investigación, ya que la dimensión y las características de las acciones de contenido de marca desarrolladas en ese sector, requieren a nuestro parecer de una aproximación diferente y un análisis específico.

También es oportuno mencionar que varios de los grupos mediáticos analizados se componen de distintos proyectos empresariales que no se centran exclusivamente en las cabeceras de periódicos o revistas, como es el caso del Grupo Prisa con la Cadena Ser y Los 40 principales o Grupo Godó con RAC1, donde se están implementando importantes acciones de generación de contenidos para marcas. Como la investigación fue diseñada con la intención de profundizar especialmente sobre los productos desarrollados en la prensa escrita, todo lo referente al contenido vinculado a los formatos radiofónicos no ha sido analizado. Si tenemos en cuenta que los nuevos hábitos de consumo están favoreciendo un importante auge de estos formatos, especialmente los relacionados con el mundo del *podcast*, la investigación muestra limitaciones en ese ámbito, ya que no indaga en ellos.

Otro punto reseñable en lo que se refiere a posibles limitaciones de la investigación, es que esta trabaja sobre una muestra que recoge a los principales medios según métricas y entidad, de ahí que podamos afirmar que es una representación importante de la industria mediática española, pero algo más limitada respecto a los medios nativos digitales con enfoque de distribución en redes sociales. Estos medios quizás no tienen tanta relevancia en volúmenes de inversión por parte de las marcas, pero son clave cuando nos referimos a la innovación y a la experimentación dentro del ámbito de la creación de contenidos editoriales. Medios de gran influencia en las audiencias más jóvenes como Cultura Inquieta, Freeda o Brut son

auténticos laboratorios de innovación donde se exploran constantemente nuevos productos editoriales, así como nuevas formas de colaboración con las marcas. Con la inclusión de estos en el trabajo de investigación, se podrían extraer nuevos e interesantes aportes.

Más allá de las limitaciones que son consecuencia de la necesaria acotación del universo de estudio, que se tienen en cuenta y se abordarán en futuras investigaciones, haremos mención a la necesidad de iniciar un trabajo específico que gire entorno a los aspectos relacionados con la medición de la eficacia de los nuevos productos ofrecidos en relación a otros formatos publicitarios tradicionales. Esto es probable que requiera de una metodología de corte cuantitativo como la llevada a cabo por Javier Regueira (2012) en su tesis doctoral, donde busca establecer el nivel de eficacia por parte los contenidos de marca respecto a la publicidad convencional.

Esta investigación con una naturaleza prominentemente de índole descriptivo permite acercarnos de forma bastante precisa a un fenómeno emergente desde distintas vertientes, que van desde las características de los nuevos productos y servicios, a las estructuras y perfiles, pasando por las metodologías de trabajo. Los resultados de esta tesis nos ayudan a tener una visión transversal de esta nueva relación entre los medios de comunicación y las marcas, pero no aborda otros aspectos de gran relevancia como los que hacen referencia al retorno de la inversión llevado a cabo por las marcas y que van requerir de un análisis empírico de la eficacia, ya que esta se considera esencial para la consolidación de los departamentos de *branded content* y la publicidad nativa.

8.3. Líneas futuras de investigación

8.3.1. Definir un modelo metodológico sólido para medir la eficacia

Varios de los profesionales que han participado en el trabajo de investigación, mencionan las dificultades que todavía existen para definir el impacto de las acciones que se aplican dentro de los medios debido a la complejidad de la medición.

Este sigue siendo uno de los principales frenos para las marcas a la hora de implementar acciones de publicidad nativa en los medios españoles, por lo que parece razonable establecer como prioridad una línea de investigación que ayude a definir un modelo metodológico sólido para medir la eficacia de estos nuevos productos. Esto permitiría ratificar las ventajas de las nuevas estrategias publicitarias como respuesta a las limitaciones de los formatos tradicionales, consolidando un fenómeno que emerge con fuerza pero que todavía no ha desarrollado todo su potencial.

8.3.2. Estrategias con fines reputacionales y posibles conflictos deontológicos

Dentro de esa línea de investigación enfocada a la eficacia y medición del retorno de la inversión, se abre una variable especialmente compleja como es la que hace referencia al uso de la publicidad nativa dentro de las estrategias de RSC de las marcas. El incremento de este tipo de proyectos es notable y como pronostican varios de los profesionales entrevistados, la demanda por parte de los departamentos de comunicación de acciones con fines reputacionales va a seguir creciendo, pasando a ser uno de las principales fuentes de ingreso ya que se suele disponer cada vez de más presupuesto para este tipo de proyectos. Se abre pues una línea de investigación dedicada a la conveniencia de este tipo de acciones, ya sea desde la medición de la eficacia como a los posibles conflictos de carácter ético, ya que inevitablemente puede haber un cuestionamiento por parte de los lectores que acaba desgastando la propia reputación de la cabecera, más si tenemos en cuenta las propias declaraciones de algunos entrevistados que auguran unos medios cada vez más intervenidos por las marcas, donde la cocreación sea una práctica habitual. En ese sentido será cuestión de seguir investigando en la dirección que vienen marcando autores como Ferrer (2016) o Carvajal y Barinagarrementeria (2021).

8.3.3. Observación de la evolución de los formatos y las narrativas de los contenidos

Si tenemos en cuenta la propia esencia de la publicidad nativa y su necesidad de reproducir los mismos códigos y narrativas que los contenidos del espacio donde se aloja, entendemos que la evolución de esta siempre transcurrirá en parale-

lo a las transformaciones que se den en la creación de los contenidos editoriales. La innovación en busca de nuevos formatos y narrativas que se adapten a nuevas plataformas tecnológicas y hábitos de consumo entre los públicos más jóvenes, especialmente la generación Z, va a requerir de una permanente observación que recoja las nuevas tendencias desarrolladas por los distintos actores emergentes. La aparición constante de nuevos actores digitales o plataformas como Tik Tok, donde la audiencia a través del *user-generated content* es una fuente de innovación permanente, es un fenómeno que precisa ser observado de forma constante por su capacidad para anticipar nuevas tendencias que posteriormente incorporarán los medios de comunicación en sus dinámicas de creación.

8.3.4. Consolidación de estructuras y definición de perfiles

La investigación nos muestra una realidad heterogénea en cuanto a la configuración de los departamentos y su nivel de autonomía. En el momento actual se observan estructuras con un grado de dependencia bastante alto con la redacción y otros que gradualmente se han ido emancipando, llegando a un nivel de autosuficiencia absoluto y con una identidad propia muy diferenciada. Estas últimas, reproducen estructuras de agencia y suelen ofrecer una serie de productos y servicios a las marcas que van más allá del propio medio de comunicación. Será interesante observar si a medida que se consolida la relación con las marcas dentro del medio, el crecimiento natural tiende hacia la creación de agencias que asistan a las marcas en muchos otros ámbitos, como se ha podido observar de forma clara con el caso de PlayGround Studio. Si se confirmara esta tendencia sería oportuno abrir una línea de investigación específica, pues su repercusión en el ámbito de la industria publicitaria sería notable, especialmente para las agencias de publicidad, ya que como comentan algunos de los entrevistados se empiezan a considerar algunas de las actuaciones de los medios como intrusivas por parte del sector publicitario.

Este trabajo, nos muestra además como los responsables de liderar los departamentos se encuentran inmersos en una constante búsqueda en la definición de los perfiles más adecuados para el correcto funcionamiento de los procesos de creación. De momento parece que hay una apuesta clara por partir de perfiles propios

de los medios de comunicación y gradualmente ir formándolos en las cuestiones relacionadas al *marketing* y al *branding*. Si se consolida un posicionamiento más de agencia, es muy probable que a futuro los perfiles puedan provenir de otros ámbitos más próximos a la industria publicitaria. Algunos de los entrevistados hablan de la necesidad de hibridar ciertos perfiles profesionales para obtener una nueva figura que sea especialista en la creación de *branded content*, ya que la clave está en combinar el conocimiento de los valores editoriales y la realidad del negocio que lo sostiene. Según una encuesta realizada en el informe Newman (2020), distintos líderes digitales se muestran preocupados por poder atraer talento editorial a áreas como la comercial, de producto, tecnología y datos. Ante la llegada de una nueva ola de disrupción tecnológica que implicará la automatización mediante inteligencia artificial, el uso de *big data* para reunir y analizar grandes volúmenes de datos, así como el diseño de nuevas interfaces visuales y basadas en la voz, es fácil pronosticar la necesidad de conservar una línea de investigación que ayude a anticipar las necesidades de los medios de comunicación a la hora de construir los equipos de trabajo más adecuados tanto en la creación de contenido editorial como en los productos destinados a consolidar su relación con las marcas. Ellas han sido siempre y seguirán siendo, una fuente de ingresos esencial para sostener los medios de comunicación.

Capítulo 9

Referencias bibliográficas

Abejón Mendoza, P. (2021). Periodismos emergentes en la era digital: nuevos formatos, narrativas y modelos de negocio. *Doxa Comunicación*, 32, 253-262. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n32a12>

Aguilera-Moyano, J. y Baños-González, M. (2016). *Branded entertainment. Cuando el Branded Content se convierte en entretenimiento*. Madrid: ESIC Editorial.

Aguilera-Moyano, J., Baños-González, M. y Ramírez-Perdiguero, J. (2015). Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 519-538. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1057>

Álvarez-Flores, E. P., Núñez, P. & Mañas, L. (2021). Efecto híbrido en la demanda del profesional publicitario: un reto ante la transformación digital en la publicidad. *Palabra Clave*, 24(2). DOI: <https://doi.org/10.5294/pacla.2021.24.2.4>

Álvarez-Gayou J. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. Ecuador: Paidós.

Apostol N. (2020). What Is Known About Native Advertising in Editorial Contexts? En E. Abrudan , D. Baladan, y I. Iancu (Eds.), *Journal of Media Research*, 13(2), 59-81.

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

Blanco, S. y Palomo, B. (2019). Desencuentro de los periodistas con YouTube. *El profesional de la información*, 28(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.11>

Blay Arráez, R., Balado Albiol, C. y Zomeño Jiménez, D. (2018). La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround. En F. García García, V. Tur-Viñes, I. Arroyo Almaraz y L. Rodrigo Martín (Eds.). *Creatividad en publicidad. Del impacto al comparto* (pp. 365-390). Madrid: Dykinson. ISBN: 978-84-9148-567-4

Blogginzenith (2014, 24 de octubre). ¿Qué es y cómo funciona el *native advertising*? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://goo.gl/UpgVnF>

Bompiani, T. (1977). *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Brackebush, J. (2016, 6 de septiembre). The NY Times' Sebastian Tomich: T Brand can compete as an agency [Digiday UK] [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://goo.gl/w5Ynht>

Cabrera González, M.A. (2009). El diseño de la prensa digital española en el contexto de la convergencia tecnológica. La identidad visual del ciberperiodismo. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 766-786. ISSN-e 1138-5820

Campbell, C. y Lawrence J. M. (2015). Good native advertising isn't a secret. *Business Horizons*, 58(6), 599-606. DOI: 10.1016/j.bushor.2015.06.003

Campos-Freire, F., Rúas-Araújo, J., López-García, X., Martínez-Fernández, V. (2016). Impacto de las redes sociales en el periodismo. *El profesional de la información*, 25(3), 449-457. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.may.15>

Carvajal, M. y Barinagarrementeria, I. (2019). Contenido de marca en diarios españoles: concepto, organización y retos de los periodistas implicados. *Blanquer-*

na School of Communication and International Relations, 44, 137-152. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2019.44p137-152>

Carvajal, M. y Barinagarrementeria, I. (2021). The Creation of Branded Content Teams in Spanish News Organizations and Their Implications for Structures, Professional Roles and Ethics. *Digital Journalism*, 9(7), 887-907. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1919535>

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en Internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19 (6), 595-601 <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.05>

Casero-Ripollés, A. (2012). Más allá de los diarios: el consumo de noticias de los jóvenes en la era digital. *Comunicar*, 20(39), 151-158. <https://doi.org/10.3916/C39-2012-03-05>

Casero Ripollés, A. (2014). La pérdida de valor de la información periodística: causas y consecuencias. *Anuario Think EPI*, 8(1), 256-259. <http://hdl.handle.net/10234/124523>

Casero Ripollés, A., Ortells Badenes, S. y Doménech Fabregat, H. (2013). Las competencias profesionales en periodismo: una evaluación comparativa. *Historia y Comunicación Social*, 18, Nº Especial Diciembre, 53-64. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44311

Castelló-Martínez, A. (2018). La dimensión creativa del concepto de *insight* aplicado a la publicidad. Empatizando con el target de la comunicación persuasiva. En F. García García, V. Tur-Viñes, I. Arroyo Almaraz y L. Rodrigo Martín (Eds.). *Creatividad en publicidad. Del impacto al comparto* (pp. 83-114). Madrid: Dykinson.

Castelló Martínez, A., del Pino Romero, C. y Tur-Viñes, V. (2016): “Estrategias de contenido con famosos en marcas dirigidas a público adolescente”. *Icono14, revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 14, 123-154. DOI: [10.7195/ri14.v14i1.883](https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.883).

Castells, Manuel (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial. ISBN: 978 84 206 8499 4. <https://goo.gl/QJM39K>

Colle, Raymon (2011). *Análisis de contenido de las comunicaciones. 1. Fundamentos*. Colección Cuadernos Artesanos de Latina, 11. ISBN: 978 84 939337 4 6. <https://goo.gl/MZhtsb>

Corredor Lanás, P. y Farfán Montero, J. (2010). Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España. *Pensar la Publicidad*, 97(1), 97-116. ISSN: 1887-8598 2010

De la Peña Aznar, J. (2013). Claves de la nueva cultura digital. *Economía Exterior* 64 [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://goo.gl/plBaqE>

Del Pino-Romero, C. y Castelló-Martínez, A. (2015). La comunicación publicitaria se pone de moda: branded content y fashion films. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(1), 105-128. <http://mediterranea-comunicacion.org/>. DOI 10.14198/MEDCOM2015.6.1.07.

Del Pino Romero, C. y Galán Fajardo, E. (2010). Internet y los nuevos consumidores. El nuevo modelo publicitario. *Revista Telos (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, 1-9. ISSN: 0213-084X

Drula, G. (2015). Formas de la convergencia de medios y contenidos multime-

dia: Una perspectiva rumana. *Revista Comunicar*, 44,131-140. ISSN: 1134-3478; e-ISSN: 1988-3293

Enguix-Oliver, S. (2017). Impacto político e informativo de las redes sociales: esferas de actuación y comparación con los medios. *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, 56, 71-85. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3090>

Ferrer Conill, R. (2016). Camouflaging Church as State. *Journalism Studies*, 17 (7), 904-914. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1165138>

Gaitán Moya, J. y Piñuel Raigada, J. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social, elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis.

García-Avilés, J.A. y Robles, F. (2016). Géneros periodísticos en los formatos visuales de Twitter: una propuesta de tipología. *Textual & visual media*, 9, 101-132. ISSN 1889-2515

Gil-de-Zúñiga, H., Weeks, B. y Ardèvol-Abreu, A. (2017). Effects of the news-finds-me perception in communication: Social media use implications for news seeking and learning about politics. *Journal of computer-mediated communication*, 22(3), 105-123. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12185>

Giraldo-Luque, S. y Fernández-Rovira, C. (2020). Redes sociales y consumo digital en jóvenes universitarios: economía de la atención y oligopolios de la comunicación en el siglo XXI. *Profesional de la información*, 29(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.28>

Godin, Seth (2019). *Esto es marketing*. Grupo Planeta.

Guallar, J., Cristòfol R., y Ruiz, S. (2010). Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles. *El Profesional de la Información*, 19 (6), 620-629. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.08>

Gutiérrez-Rubí, A. (2015). La generación millennials y la nueva política en Jóvenes y generación 2020. *Revista de Estudios de Juventud, Publicaciones Injuve*, 108, 161-169. ISSN-e 0211-4364

Hernández-Serrano, M.J., Renés-Arellano, P., Graham, G. y Greenhill, A. (2017). From prosumer to prodesigner: Participatory news consumption. *Comunicar*, 50, 77-88. <https://doi.org/10.3916/C50-2017-07>

Hogh-Janovsky, I., y Meier, K. (2021). Journalism Innovation Labs 2.0 in Media Organisations: A Motor for Transformation and Constant Learning. *Journalism and Media*, 2, 361-378. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>

Howe, N. y Strauss, W. (2000). *Millennials rising. The next great generation*. Nueva York: Vintage Books.

IAB (2019). *Native Advertising Playbook 2.0*. <https://www.iab.com/insights/iab-native-advertising-playbook-2-0/>

IAB Spain (2015). Guía legal para *branded content* [Archivo pdf]. Recuperado de <https://goo.gl/8kLJBf>

Jaramillo Sánchez, C. (2021). Análisis de los contenidos con presencia de marca en la prensa digital española. Estudio de caso: Elpais.com 2019. *Doxa Comunicación*, 32, 345-379.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona:Paidós Ibérica.

Jenkins, H., Ford, S. y Green, J. (2013). *Spreadable media: creating value and meaning in a networked culture*. Nueva York: U Press. ISBN: 978 0 814743508

Jódar-Marín, J.A. (2019). Los nuevos formatos audiovisuales en los cibermedios: del reportaje televisivo al videonews. *Communication & Society*, 32(4), 63-75. DOI: <https://doi.org/10.15581/003.32.4.63-75>

Lafuente Ibáñez, C. y Marín Egoscozábal, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 64, 5-18. <https://doi.org/10.21158/01208160.n64.2008.450>

Lago-Vázquez, D., Direito-Rebollal, S., Rodríguez-Vázquez, AI. y López-García, X. (2016). El consumo *millennial* de información política en televisión y redes sociales. Análisis de la campaña Elecciones Generales en España 2015. *Latina de Comunicación Social*, 71, 1151-1169. Recuperado de: <https://goo.gl/LxbaM7>

Lake, C. (2019). Introducing The Periodic Table of Content Marketing. Recuperado de: <https://econsultancy.com/introducing-the-periodic-table-of-content-marketing/>

Lazauskas, J. (2017, 3 de enero,). The Talent War, and Other Big Content Marketing Trends for 2017 [The Content Strategist] [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://goo.gl/WkEJAX>

Lee, I. (2017). Big data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges. *Business Horizons*, 60(3), 293–303.

Lehr, A. (2016, 21 de julio). The Psychology of Viral Content [Mensaje en un blog]. The content strategist. Recuperado de <https://goo.gl/LWcqNQ>

Levine, R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (1999). *El manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto.

Levine, R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (2015). *New Clues Cluetrain*. Recuperado de: <https://goo.gl/0UZ0i6>

Martínez-Costa, M., Serrano-Puche, J., Portilla, I. y Sánchez-Blanco, C. (2019). Young adults' interaction with online news and advertising. *Comunicar*, 59, 19-28. <https://doi.org/10.3916/C59-2019-02>

Martínez-Sáez, J. y García-Cubell, R. (2018), Rock&Love, rebeldía y honestidad como claves del éxito de las marcas. En F. García García, V. Tur-Viñes, I. Arroyo Almaraz y L. Rodrigo Martín (Eds.). *Creatividad en publicidad. Del impacto al comparto* (pp. 311-336). Madrid: Dykinson. ISBN: 978-84-9148-567-4

Martínez-Sanz, R. y Arribas-Urrutia, A. (2021). El rol de las redes sociales para futuros periodistas. Manejo, uso y comportamiento de estudiantes y profesores universitarios de Ecuador. *Cuadernos. info*, 49, 146-165. <https://doi.org/10.7764/cdi.49.27869>

Marzal-Felici, J., y Casero-Ripollés, A. (2017). Editorial: El discurso publicitario: núcleo de la comunicación transmedia. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 14, 11-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2017.14.1>

Masip, P. (2016). Investigar el periodismo desde la perspectiva de las audiencias. *El profesional de la información*, 25(3), 323-330. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.01>

Micó, J.L. y Masip P. (2008). Recursos multimedia en los cibermedios españoles: Análisis del uso del vídeo en El País. com, El Mundo. es, La Vanguardia. es y Libertad Digital. *Trípodos*, 23, 89-105. ISSN-e 2340-5007

Miotto, G. y Payne, G. (2019). Branded content: una nueva apuesta para el New York Times. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 17, 23-39. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.17.3>

Miranda, L. (2016). I&M Investigación y Marketing. *Revista de AEDEMO*, 18-21.

Muñoz, F. (febrero, 2017). La nueva comunicación: realidad, noción y acción. XVI-II Foro de Investigación en Comunicación. Conferencia en la Universitat Jaume I, Castellón, España.

Native Advertising Institute (2020). The ultimate native ads guide. <https://bit.ly/3v1THjF>

Negredo, S., Vara-Miguel, A. y Amoedo, A. (2016). *Digital news report.es 2016. Cambios decisivos en el consumo de noticias digitales*. Universidad de Navarra,

Center of Internet Studies and Digital Life, Facultad de Comunicación. <https://goo.gl/EybTcP>

Newman, N. (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

Noguera-Vivo, J.M. (2010). Redes sociales como paradigma periodístico. Medios españoles en Facebook. *Revista latina de comunicación social*, 65, 176-186. <https://doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-891-176-186>

Núñez-Gómez, P., García-Guardia, M.L y Hermida-Ayala, L.A. (2012). Tendencias de las relaciones sociales e interpersonales de los nativos digitales y jóvenes en la web 2.0. *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, pp. 1-28.

Ollero, M. y González, A. (2016). Dossier investigación y creatividad. Una revisión actual. *Revista I&M Investigación y Marketing, AEDEMO*. Diciembre nº133.

Palomo, B. y Palau-Sampio, D. (2016). El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación. *El profesional de la información*, 25(2), 188-195. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>

Papí-Gálvez, N. (2015). Nuevos medios y empresas innovadoras. El caso de las agencias de medios. *El profesional de la información*, 24(3), 301-309. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.10>

Peñafiel Sáiz, C. (2016). Reinención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tenden-*

cias e Innovación en Comunicación, 12, 163-182. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.12.10>

Pradanos Grijalvo, E. y Enríquez de Salamanca, P. (2016). Claves para la innovación creativo-estratégica a través de la metodología transmedia. *Icono 14*, 14, 1-30. doi: 10.7195/ri14.v14i1.945

Pulizzi, J. y Barrett, N. (2009). *Get content, get customers. Turn Prospects into Buyers with Content Marketing*. (S.l.): McGraw-Hill.

Pulizzi, J. (2013). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing*. (S.l.): McGraw-Hill.

Pulizzi, J. [Conductor] (5, noviembre, 2015). Content Marketing Strategy 2015 [Archivo de video]. Recuperado de <https://goo.gl/eP3V5n>

Quintas-Froufe, N. y González-Neira, A. (2014). Active audiences: Social audience participation in television. [Audiencias activas: participación de la audiencia social en la televisión]. *Comunicar*, 43, 83-90. <https://doi.org/10.3916/C43-2014-08>

Ramos-Méndez, D. y Ortega-Mohedano, F. (2017). La revolución en los hábitos de uso y consumo de vídeo en teléfonos inteligentes entre usuarios millennials, la encrucijada revelada. *Revista latina de comunicación social*, 72, 704-718. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1187>

Ramos Serrano, M. (2006). Cuando la marca ofrece entretenimiento: aproximación al concepto de advertainment. *Questiones Publicitarias*, 1(11), 33-49.

Regueira Mourente, F. (2012). *El contenido como herramienta eficaz de comunicación de marca. Análisis teórico y empírico*. Tesis doctoral, Universidad Rey Juan

Carlos. <http://hdl.handle.net/10115/11415>

Rigo, M. N. 2016. Convergencia mediática: nuevas formas de pensar a los medios de comunicación. *Actas de Periodismo y Comunicación 2(1)*. XVIII Congreso RE-DCOM, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/74134>

Rodríguez, Delia (2013). *Memecracia*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 978 84 98752915

Rodríguez-Ferrándiz, R. (2017). [Reseña] Branded content infantil [reseña]. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 8(1), 203-205. DOI: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.16>

Rodríguez-Vázquez, A., Direito-Rebollal, S. y Silva-Rodríguez, A. (2018). Audiencias crossmedia: nuevas métricas y perfiles profesionales en los medios españoles. *El profesional de la información*, 27(4), 793-800. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.08>

Rossi, A.(Director) (2011). *Page One: Inside the New York Times*. Película. Participant Media.

Salaverría, R. 2010. Prensa digital y bibliotecas (Ernest Abadal y Javier Guallar). Reseña de libro. *El profesional de la información* , 19(4), 439-440. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.jul.16>

Salaverría, R. (2015). Ideas para renovar la investigación sobre medios digitales. *El profesional de la información*, 24(3), 223-226. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.may.01>

Salaverría, R. (2016). Redefinir al comunicador. *El profesional de la información*, 25(2), 163-167. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.mar.02>

Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Grupo Planeta. ISBN: 978-84-234-1582-3

Scolari, C. (2021). *Las leyes de la interfaz (2ª ed.): Diseño, ecología, evolución, tecnología*. Barcelona: Gedisa Editorial. eISBN: 978-84-18525-14-8

Searls, D. y Weinberger, D. (2015). Nuevo Cluetrain [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://cluetrain.com/newclues/>

Segarra, T. (2009). *Desde el otro lado del escaparate*. Barcelona: Espasa.

Selva-Ruiz, D. y Caro-Castaño, L. (2016). Uso de datos en creatividad publicitaria: el caso de Art, Copy & Code de Google. *El profesional de la información*, 25(4), 642-651. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.14>

Shearer, E. y Gottfried, J. (2017). News use across social media platforms 2017. *Pew Research Center. Journalism & Media*, September 7. <https://goo.gl/hywTMa>

Silverman, D. 2014. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE

Sirrah, A. (2019). Guide to Native Advertising. https://www.cjr.org/tow_center_reports/native-ads.php

Solana, D. (2010). *Postpublicidad. Reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. Barcelona: Doubleday.

Soler, P. (2011). La investigación cualitativa. Un enfoque integrador. En L. Vilches (Coord.), *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas de la era digital* (pp. 189-236). Barcelona: Gedisa Editorial.

Sora, C. 2015. Etapas, factores de transformación y modelo de análisis del nuevo audiovisual interactivo online. *El profesional de la información*, 24(4), 424-431. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.09>

Stalman, A. (2014). *Brandoffon: El Branding del futuro*. Madrid: Grupo Planeta.

Suenzo, F., Boczkowski, P. y Mitchelstein, E. (2020). La crisis de la prensa escrita: una revisión bibliográfica para repensarla desde Latinoamérica. *Cuadernos.info*, 47, 1-25. <https://doi.org/10.7764/cdi.47.1867>

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Thussu, D. K. (2015). Infotainment. En G. Mazzoleni (Ed.). *International Encyclopedia of Political Communication* (pp. 1-9). Nueva Jersey: John Wiley & Sons, <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc152>

Trillo-Domínguez, M. y Alberich-Pascual, J. (2020). Análisis y tipificación de formatos emergentes en el ciberperiodismo español: de la adaptación multimedia a la disrupción transmedia. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 26(1), 652-668. <https://doi.org/10.5209/esmp.67317>

Tur-Viñes, V. y Rodríguez Ferrándiz, R. (2014). Transmedialidad, series de ficción y redes sociales: el caso de Pulseras Rojas en el grupo oficial de Facebook (Antena 3. España). *Cuadernos. info*, (34), 115-131.

Valero Pastor, J. M. y Carvajal Prieto, M. (2017). Organización de equipos multidisciplinarios: el periodismo de datos en El País. *Textual & Visual Media*, 10, 247-262. ISSN 1889-2515

Valero-Pastor, J.M. (2015). Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos. *Miguel hernandez communication journal*, 6, 161-193. <https://doi.org/10.21134/mhcj.v0i6.84>

Valero-Pastor, J. M. y Carvajal Prieto, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154-1172. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1376/59es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2019-1376

Valero-Pastor, J.M. y González-Alba, J. (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 556-582. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>

Vilches, L. (Coord.) (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Villafañe, J., Ortiz-de-Guinea-Ayala, Y. y Martín-Sáez, J. (2020). Reputación de los medios de comunicación españoles. *Profesional de la información*, 29(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07>

Watson, S. Bell, E., Rashidian, N. y A. Hartstone (2018). The Future of Advertising and Publishing. *Columbia University Academic Commons*. <https://doi.org/10.7916/D8KP9DPJ>

Website de Godo Strategies. <https://www.godostrategies.com/proyectos/brand-content/>

Website de Condé Nast Creative Studio. <http://www.condenaststories.es/adn/>

Website de EC Brands Studio. <https://brands.elconfidencial.com>

Wimmer, R. y Dominick, J. (2016). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación, Editorial Bosch.

Wojdyski, B. W. y Golan, G. J. (2016). Native advertising and the future of mass communication. *American Behavioral Scientist*, 60 (12), 1403-1407. <https://doi.org/10.1177/0002764216660134>

Zamith, F., Mañas-Viniegra, L. y Núñez-Gómez, P. (2021). Cognitive Perception of Native Advertising in the Spanish and Portuguese Digital Press. *Digital Journalism*. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1919536>

Anexos

Dejamos a disposición de los interesados las entrevistas realizadas en formato audio y las transcripciones en un repositorio digital. Para poder consultar los materiales, bajo compromiso de confidencialidad, póngase en contacto con nosotros y le facilitaremos el enlace.

Contacto:

zomeno@uji.es

Anexo 1.
Cuestionario a profesionales del departamento de *branded content*
de PlayGround Studio

1. ¿Qué tipo de productos y servicios pueden ofrecer a las marcas?

Explicar desde los formatos native a creación de verticales para marcas. ¿Qué tipos de formatos se trabajan desde la publicidad nativa? ¿Qué peso tiene la creación de entretenimiento en las propuestas para las marcas?

2. ¿Cómo adecúan los intereses de las marcas con la línea editorial del medio?

¿Cómo se transfiere el know how del medio al departamento creativo? ¿Con qué tipo de métricas se analizan las acciones de marca?

4. ¿En qué se diferencian los procesos creativos dentro de PG en relación con las agencias tradicionales? ¿Qué tipos de perfiles forman parte de los equipos creativos y cómo se estructuran? ¿Cuál es la metodología de trabajo?

5. ¿Con qué tipo de referencias trabajan para inspirarse y explorar nuevos formatos?

¿De qué ámbitos se nutren para trasladarlo a los procesos creativos?

¿Cómo se incorpora el data en el proceso creativo? ¿Se extraen aprendizajes de estos datos para rediseñar formatos y narrativas?

6. ¿En qué consiste el oficio de crear contenidos digitales? ¿Qué peso tiene la tecnología y el conocimiento de los entornos digitales? ¿Hasta qué punto es fundamental este conocimiento en los perfiles creativos que forman parte de los equipos de PG?

7. ¿Hasta qué punto el redactor o storyteller debe dominar los principios básicos del SEO? ¿Se trabaja sobre la ciencia de la viralidad?

Anexo 2.

Cuestionario a profesionales sobre el formato videonews de PlayGround Studio

BLOQUE I

Identificar los rasgos característicos del formato

1. ¿Define cuáles son las principales rasgos del vídeo artículo/videonews que viene realizando la redacción de PlayGround? Estructura/Canon Narrativo.
2. ¿Referentes de los que se partía?
3. ¿Qué se conserva de las estructuras periodísticas tradicionales (pirámide invertida, etc...) y que hay de nuevo en la manera de estructurar la información?
4. ¿Se trabaja sobre una guía de estilo editorial? ¿Y de dirección de arte/realización? Duración de los planos, tipo de encuadre, ritmo en el montaje, etc.
5. ¿Cuáles crees que son las características fundamentales que han convertido a las videonews de PG en un referente para otros muchos medios?

BLOQUE II

Conocer cómo ha sido el desarrollo del producto informativo con la medición/monitorización de las reacciones de la audiencia

1. ¿Cómo ha evolucionado en estos dos años? ¿Cuáles son los parámetros que condicionan esta evolución? ¿Hacia dónde crees que va a seguir evolucionando?
2. ¿El diseño de los formatos evolucionan con la forma en la que el público consume el contenido?
3. ¿Qué peso tiene la parte de analítica en el diseño de los formatos?
4. ¿De qué herramientas dispone la redacción para la búsqueda de insights y cuáles

son los procesos utilizados para interpretarlos y convertirlos en nuevos patrones narrativos o de diseño?

5. ¿Qué peso tienen la búsqueda de la viralidad a través de la narrativa emocional en el diseño del producto informativo?

BLOQUE III

Analizar la adecuación del mensaje, al canal y a la audiencia, específico del formato

1. ¿Hasta qué punto el canal(FB) y su evolución con el vídeo nativo forma parte del éxito? ¿Cómo influye estar dentro de la red de partners de Facebook como publishers?

2. ¿Cómo altera al diseño y a la estructura del formato las características del canal donde se publican? Los cambios de algoritmo y la gestión del espacio publicitario por parte del Canal (FB) ¿Hasta qué punto han condicionado y condicionarán el formato?

3. ¿Se piensa en Mobile first?¿Hasta qué punto el consumo del contenido en este tipo de dispositivos ha cambiado los formatos informativos? ¿De qué forma?

4. Sobre la Interactividad. En esa búsqueda que parece haber por vuestra parte de construir puentes entre información y acción de la audiencia. ¿Qué influencia está ejerciendo a la hora de diseñar los formatos?

5. ¿Hasta qué punto explorar nuevas formas de empaquetar la información se manifiesta esencial en una redacción, cómo repercute en la estructura de un medio de comunicación? Perfiles, metodologías, etc.

Anexo 3.

Cuestionario a responsables de los departamentos de *Branded content*

| | |
|----------------------------------|-------|
| Nombre Agencia/Dept de BC: | |
| Grupo al que pertenecen: | |
| Cabeceras para las que trabajan: | |
| | |
| Localidad: | |
| Año de formación: | |
| Número de empleados: | |

BLOQUE I - Características del departamento de *Branded Content*

1. Describa la estructura de su agencia/departamento y su rol dentro del tejido empresarial del medio o grupo de comunicación al que pertenece.
2. ¿Cuánto tiempo hace que se creó y cuál ha sido su evolución en estos años?
3. ¿Cuál es la relación con los otros departamentos del medio o empresas del grupo? Especialmente con la parte editorial.
4. ¿Qué peso cree que tiene este departamento en el modelo de negocio de la compañía?

BLOQUE II - Perfiles y procesos

1. ¿Qué perfiles profesionales encontramos dentro del departamento? ¿Qué aptitudes reclaman a estos perfiles?
2. ¿Qué otros perfiles de la compañía pueden incorporarse puntualmente para com-

plementar al depto. de BC? ¿Se requiere en alguna ocasión de la participación de profesionales externos para poder llevar a cabo algún proyecto concreto? Si se da esta circunstancia ¿Qué tipos de perfiles son?

3. ¿Cómo son los procesos de trabajo dentro del departamento? ¿Cómo participan en el proceso de creación otros departamentos de la compañía?

4. ¿Cómo se traslada el know how en la creación de audiencias del departamento editorial al departamento de BC? ¿Qué tipo de investigación realizan con el público objetivo y qué grado de profundidad llega la indagación con el fin de conocerlo?

5. ¿Cuál es el perfil de cliente con el que trabajan, directamente con dept. de Marketing de las marca, la agencia de publicidad de intermediaria, la empresa de planificación de medios, etc.? Otros

6. ¿Cómo interviene el anunciante en el proceso creativo? ¿Entiende el cliente cómo son los procesos creativos dentro de un dept.de Branded Content? ¿Qué tipo de briefings suelen recibir?

BLOQUE III - Producto creativo ofertado a las marcas

1. En referencia a la publicidad Native ¿Cuáles son los formatos y tipologías de contenido más demandados por las marcas? ¿Qué importancia tiene la parte de vídeo?

2. ¿Cuál considera que es el valor diferencial del producto ofrecido por su dept/agencia de BC respecto a una agencia de publicidad tradicional? ¿Qué parte del expertise del medio considera que es esencial para atraer a las marcas? ¿Cómo se capitaliza por parte del dept. el conocimiento que puedan tener desde la parte editorial sobre los distintos públicos?

3. ¿Entienden sus clientes el tipo de producto que ofrecen? ¿Tienen claro cómo este producto puede formar parte de su plan de marketing o estrategia de comunicación? ¿Vienen con unos objetivos definidos?

4. ¿Hasta que punto se trabaja en el Dept. en la parte estrategia, el medio/largo plazo de la marca? ó ¿Suele predominar una función más táctica del contenido ? ¿cómo combinan el trabajo más estratégico de construcción de marca a largo con el mensaje más táctico y fugaz con el fin de mantener la conversación con los públicos?

5. ¿Cuáles son los parámetros de análisis en los que se basan las marcas para analizar la eficacia de su producto creativo? ¿De qué forma utilizan esos datos en el dept. Creativo para extraer conclusiones y mejorar el producto creativo?

BLOQUE IV - Contexto y pronósticos de futuro

1. ¿Cuál cree que es la situación actual de los medios de comunicación en referencia a su sostenibilidad y modelo de negocio?

2. ¿Cuál cree que va a ser la evolución del producto publicitario creado en los medios de comunicación? ¿Y la relación de estos con las marcas?

3. ¿Qué relación tienen con las estructuras clásicas del sector publicitario como agencias y centrales de medios?

4. ¿Quién considera que es actualmente su competencia?

Anexo 4.
Plantilla de análisis para observación

NOMBRE AGENCIA/DEPT:

BLOQUE I - Estructura del departamento de Branded Content

Describir las distintas áreas y equipos de trabajo que configuran el departamento/agencia de Branded Content. Crear Organigrama.

BLOQUE II - Perfiles y procesos

Basado en Inesdi-Top-25-Profesiones-Digitales-2019

ESTRATEGIA DIGITAL

CDO&Digital Director

Director de Estrategia y Transformación Digital

En el Dept. de Branded Content

En el Medio de Comunicación

Externo

CDO&IT Director

Director de Transformación Digital y Tecnología

En el Dept. de Branded Content

En el Medio de Comunicación

Externo

Otros: _____

MARKETING DIGITAL

Digital Marketing Manager

Responsable de Marketing Digital

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Inbound Marketing Specialist

Experto en Inbound Marketing

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

SEM&SEO Specialist

Experto en SEM y SEO

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

RTB&Traffic Manager

Responsable de conversión, captación programática y tráfico web.

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Growth Hacker

Experto en desarrollos virales

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Otros: _____

COMUNICACIÓN DIGITAL&SOCIAL MEDIA

Digital Communication Manager

Responsable de Comunicación Digital

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Social Media Manager

Responsable de la estrategia de medios sociales

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Transmedia&Branded Content Specialist

Experto en contenido digital de marca

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Community Manager

Responsable de gestión de comunidades y redes sociales

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Content Manager

Responsable de contenido digital

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Otros: _____

BIG DATA & BUSSINESS ANALYTICS

Digital Analyst

Analista Digital

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Customer Intelligence & CRM Analyst

Analista de inteligencia de Clientes y CRM

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Big Data & AI Analyst

Analista de Big Data e Inteligencia Artificial

Experto en Inbound Marketing

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Otros: _____

CREATIVIDAD Y DISEÑO

Director Creativo

Diseñador Digital

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Copywriter

Redacción Creativa

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Art Director

Dirección de Arte

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Motiongrapher&Animator

Responsable del grafismo animado

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Digital Designer

Diseñador Digital

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

3D Modeler and Animator

Modelador y animador 3D

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

UI/UX Designer

Diseñador de interfaces y experiencia de usuario

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Customer Experience Manager

Responsable de Experiencia del Cliente

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Filmmaker

Responsable de la realización de contenidos audiovisuales

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Montador

Responsable del montaje de contenidos audiovisuales

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Experto

Especialista en una materia concreta

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Diseñador Infográfico

Diseño gráfico a partir de datos

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Otros: _____

DIGITAL BUSINESS & E-COMMERCE**Digital Business Manager**

Diseñador de negocio digital

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Digital Account Manager

Responsable de cuentas digitales

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

E-commerce Manager

Responsable de e-commerce

- En el Dept. de Branded Content
- En el Medio de Comunicación
- Externo

Otros: _____

TECH DEVELOPMENT

Apps Developer

Desarrollador de apps

En el Dept. de Branded Content

En el Medio de Comunicación

Externo

Backend Developer

Desarrollador backend

En el Dept. de Branded Content

En el Medio de Comunicación

Externo

Web Developer

Desarrollador web

En el Dept. de Branded Content

En el Medio de Comunicación

Externo

Otros: _____

CRM Developer

Desarrollador plataforma CRM

En el Dept. de Branded Content

En el Medio de Comunicación

Externo

Project Manager

Manager de proyectos tecnológicos

En el Dept. de Branded Content

En el Medio de Comunicación

Externo

BLOQUE III - Producto creativo ofertado a las marcas

INVESTIGACIÓN

Auditoría digital / Análisis técnico web.

Benchmark

Posicionamiento SEO/SEM

Business intelligence / Analysis

Otros: _____

ESTRATEGIA

Contenido

Marketplace. E-commerce

Marketing online

Otros: _____

CREATIVIDAD

Publicidad nativa

Marketing online (Display, pre-roll, email marketing)

Content marketing

Publicidad tradicional. Offline

Branded content

Videos corporativos

Gestión RRSS. Social media manager.

Otros: _____

DESARROLLO / PRODUCCIÓN

- | | |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Diseño UX/UI | <input type="checkbox"/> Audiovisual |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo web/ landing page | <input type="checkbox"/> Organización eventos |
| <input type="checkbox"/> Diseño gráfico / infografía | <input type="checkbox"/> E-commerce |

Otros: _____

FORMATOS UTILIZADOS EN LA CREACIÓN DE PIEZAS NATIVE

- | | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Artículo textual | <input type="checkbox"/> Stories |
| <input type="checkbox"/> Artículo multimedia | <input type="checkbox"/> Podcast |
| <input type="checkbox"/> Social post | <input type="checkbox"/> Evento |
| <input type="checkbox"/> Social video | <input type="checkbox"/> Infografía |

Otros: _____

Formatos más demandados

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

¿QUÉ TIPOLOGÍA DE CONTENIDO ES LA MÁS HABITUAL PARA CREAR LAS PIEZAS DE NATIVE?

- | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Videonews | <input type="checkbox"/> Challenge |
| <input type="checkbox"/> Registro documental(+ largo) | <input type="checkbox"/> Quizz |
| <input type="checkbox"/> Tips | <input type="checkbox"/> Interview |
| <input type="checkbox"/> How to | <input type="checkbox"/> Listicles |
| <input type="checkbox"/> Trends | <input type="checkbox"/> Facts |
| <input type="checkbox"/> Sketch humorístico | <input type="checkbox"/> Trailers |
| <input type="checkbox"/> Social experiment | <input type="checkbox"/> Review |

Otros: _____

Tipología de contenidos más demandados

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

CANALES QUE SE SUELEN UTILIZAR PARA DAR SALIDA AL PRODUCTO CREATIVO

Canales propios del medio(formatos native)

- | | |
|--------------------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Web | <input type="checkbox"/> Instagram |
| <input type="checkbox"/> Subdominio/landing page | <input type="checkbox"/> Youtube |
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Twitter |

Otros: _____

Canales propios del cliente(branded content)

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Web | <input type="checkbox"/> Instagram |
| <input type="checkbox"/> Landing page | <input type="checkbox"/> Youtube |
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Twitter |

Otros: _____

Externos

- Publicidad programática
- Afiliados

Otros: _____

Permisos coautores

María Consuelo Balado Albiol como coautora doy mi **autorización** a **Daniel Zomeño Jiménez** para la presentación de las siguientes publicaciones como parte de su tesis doctoral.

Relación de publicaciones:

Arráez, R. B., Albiol, C. B. y Zomeño, D. (2018).

La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround. F. García García. En V. Tur-Viñes, I. Arroyo Almaraz y L. Rodrigo Martín (Eds.), *Creatividad en publicidad: Del impacto al comparto* (pp. 365-390). Madrid: Dykinson.

Asimismo, **renuncio** a poder utilizar estas publicaciones como parte de otra tesis doctoral.

Y para que conste firmo el presente documento,

MARIA
CONSUELO|
BALADO|ALBIOL

Firmado digitalmente
por MARIA CONSUELO|
BALADO|ALBIOL
Fecha: 2021.10.22
09:54:37 +02'00'

Castelló de la Plana, a 22 de Octubre de 2021

Todo ello, atendiendo al artículo 28 del Reglamento de los estudios de doctorado de la Universitat Jaume I de Castelló, regulados por el RD 99/2011, en la Universitat Jaume I (Aprobado en la sesión nº 8/2020 del Consejo de Gobierno de 02 /10/2020):

“(…)

En el caso de publicaciones conjuntas, todas las personas coautoras deberán manifestar explícitamente su autorización para que la doctoranda o doctorando presente el trabajo como parte de su tesis y la renuncia expresa a presentar este mismo trabajo como parte de otra tesis doctoral. Esta autorización se adjuntará como documentación en el momento del inicio de evaluación de la tesis.

Rocío Blay Arráez como coautora doy mi **autorización** a **Daniel Zomeño Jiménez** para la presentación de las siguientes publicaciones como parte de su tesis doctoral.

Relación de publicaciones:

Arráez, R. B., Albiol, C. B. y Zomeño, D. (2018).

La metodología y la estructura de los departamentos creativos ante el reto de la generación de contenidos. El caso PlayGround.

En F. García García, V. Tur-Viñes, I. Arroyo Almaraz y L. Rodrigo Martín (Eds.), *Creatividad en publicidad: Del impacto al comparto* (pp. 365-390).

Madrid: Dykinson. ISBN: 978-84-9148-567-4

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2021).

Nuevos productos y servicios ofertados a las marcas por las principales cabeceras españolas: branded content y publicidad nativa

Mediterránea de Comunicación. Monográfico de Branded Content.

Aprobado y pendiente de publicación.

Zomeño, D. & Blay-Arráez, R. (2021)

Native Advertising—The Formats and Types of Content

Most Demanded by Brands in the Spanish Media.

Journalism and Media, 2(4), 529–544.

DOI:10.3390/journalmedia2040032

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2021).

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

Profesional De La Información, 30(1).

<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.20>

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2017).

Diseño de formatos informativos en las redes sociales dirigidos al público *millennial*.

El caso del *videonews* de PlayGround

Profesional De La Información, 26(6), 1184–1191

<https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.17>

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2021).

Los departamentos de branded content de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo

Doxa Comunicación

Aprobado y pendiente de publicación.

Y para que conste firmo el presente documento,

Firmado por BLAY ARRAEZ ROCIO - 24363888B
el día 04/11/2021 con un certificado
emitido por AC FNMT Usuarios

Castelló de la Plana, a 27 de Octubre de 2021

Todo ello, atendiendo al artículo 28 del Reglamento de los estudios de doctorado de la Universitat Jaume I de Castelló, regulados por el RD 99/2011, en la Universitat Jaume I (Aprobado en la sesión nº 8/2020 del Consejo de Gobierno de 02/10/2020):

“(…)

En el caso de publicaciones conjuntas, todas las personas coautoras deberán manifestar explícitamente su autorización para que la doctoranda o doctorando presente el trabajo como parte de su tesis y la renuncia expresa a presentar este



UNIVERSITAT
JAUME·I