

# Los departamentos de branded content de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo

*The branded content departments of the main Spanish media: organisational and functional structure, professional profiles and work processes*



**Daniel Zomeño.** Licenciado en Bellas Artes por la Universitat de Barcelona (UB) y profesor asociado del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I de Castelló (UJI), donde forma parte del grupo de investigación ENCOM. Lleva más de quince años trabajando como Creativo y Director de arte, en los que ha estado vinculado a agencias de publicidad como Bassat&Ogilvy, Tiempo BBDO o Villarrosas, así como a medios de comunicación pertenecientes al grupo Mediapro o Playground Magazine.

Universitat Jaume I, España

zomeno@uji.es

ORCID: 0000-0003-0109-9578



**Rocío Blay-Arráez.** Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universitat Jaume I. Desde el año 2004 es profesora del Grado de Publicidad y RRPP, del que también ha sido vicedecana, y del Máster Universitario “Nuevas tendencias y procesos de innovación en comunicación”. Pertenece al grupo de investigación ENCOM y es miembro de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Publicitarios y RRPP CV. En el 2016 obtuvo una beca José Castillejo para un proyecto de investigación en Roehampton University de Londres.

Universitat Jaume I, España

rblay@uji.es

ORCID: 0000-0003-4815-0588

Recibido: 03/08/2021 - Aceptado: 04/11/2021 - En edición: 15/12/2021 - Publicado: 01/01/2022

Received: 03/08/2021 - Accepted: 04/11/2021 - Early access: 15/12/2021 - Published: 01/01/2022

## 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 publici-

## 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*

## Cómo citar este artículo:

Zomeño, D. y Blay-Arráez, R. (2022). Los departamentos de branded content de los principales medios españoles: estructura orgánica y funcional, perfiles profesionales y procesos de trabajo. *Doxa Comunicación*, 34, pp. 221-243.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n34a1280>

tario. 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.

*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-Ripollés, Ortells Badenes y Doménech Fabregat, 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 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.

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, Ortiz-de-Guinea-Ayala, y Martín-Sáez, 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, Serrano-Puche, Portilla, y Sánchez-Blanco, 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, Bell, Rashidian y Hartstone, 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 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. 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, estrategia 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, Direito-Rebollal y Silva-Rodríguez, 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-Rebollar 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	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

Fuente: *Ranking News ComScore* 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	
	<b>Fedra Valderrey Aldonza</b> Product Manager de Branded Content
	<b>Alejandro Teodoro</b> Director de Brandslab
	<b>Atala Martín</b> Responsable de Branded Content
	<b>Leyre Rodríguez</b> Especialista en Branded Content
	<b>Marta Gesto</b> Directora de Content Factory
	<b>Silvia González y Aurora Yáñez</b> Responsables del departamento de contenidos y Branded Content



News/Información Nativos Digitales

EL ESPAÑOL 

**Julián Povedano**  
Responsable de Branded Content

**El Confidencial**  
EL DIARIO DE LOS LECTORES INFLUYENTES

**Alberto Guzmán Luna**  
Director de CBrand - Agencia de contenidos

Contenidos Nicho

CONDÉ NAST

**Jorge Madrid**  
Director de la agencia creativa CNX

HEARST

**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  
www.jotdown.es

**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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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 supervisión 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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.

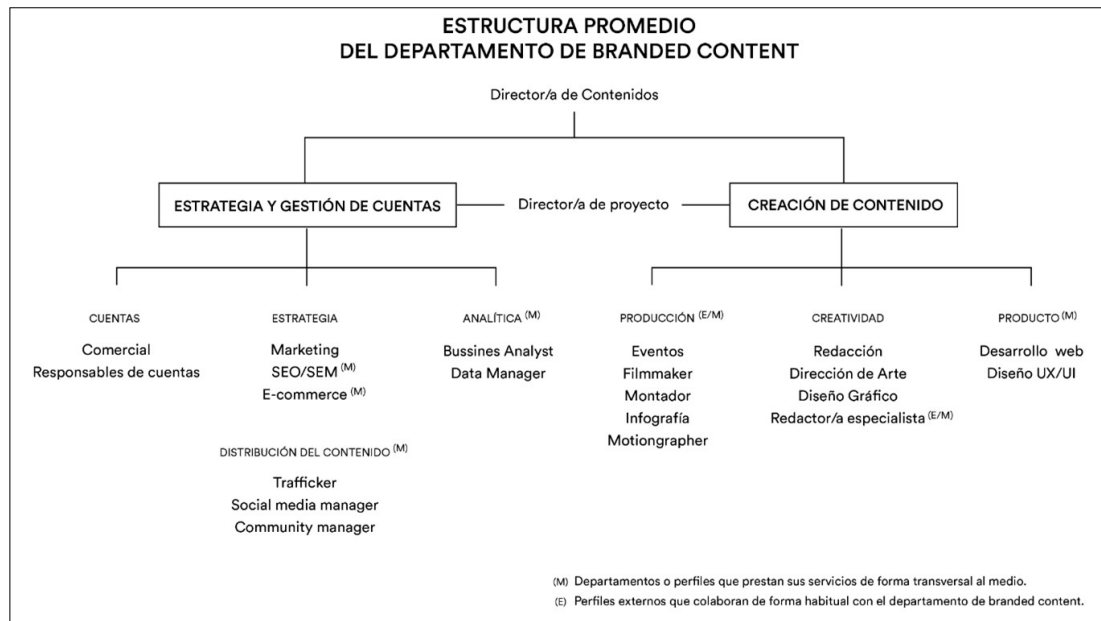
Varios de los profesionales entrevistados apuntan que al partir de estructuras enfocadas tradicionalmente a la creación de contenido escrito, en ocasiones desarrollar el conocimiento necesario para poder hacer frente a proyectos audiovisuales de calidad ha sido uno de los mayores desafíos, como nos explica 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 vídeo” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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 equilibrio 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” (Verbatim de 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 dissociada, 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” (Verbatim 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 cono-

cimiento 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” (Verbatim de 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” (Verbatim de 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 versatilidad. 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.

**Figura 4. Competencias profesionales buscadas por la dirección de los departamentos de *branded content* de los principales medios españoles**

En relación a los medios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener una trayectoria dentro de los medios, con capacidad para abordar el reportaje. Saber escribir, comunicar y hacer labores de edición.</li> <li>2. Estar familiarizado con los valores y el rigor del reportero cuando busca una historia.</li> <li>3. Conocimiento profundo de la línea editorial para ser capaz de integrar el contenido al medio.</li> <li>4. Visión transversal y multicanal, tener un conocimiento global de lo que son los medios de comunicación.</li> </ol>
En relación a las marcas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos relacionados con las estrategias del marketing.</li> <li>2. Capacidades propias del mundo de la creatividad y las agencias de publicidad para desarrollar pensamiento lateral y aportar a los contenidos una mirada diferente.</li> <li>3. Cierta visión de la comunicación corporativa para elaborar mensajes y argumentarios.</li> <li>4. Entender bien las necesidades de comunicación de los clientes, dando la misma importancia al medio como al anunciante y sus objetivos.</li> <li>5. Visión comercial para dar respuesta a un briefing que permita cerrar proyectos y conseguir inversión.</li> </ol>
En relación a los nuevos canales digitales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saber desenvolverse dentro de las redes, entendiendo los nuevos formatos y las nuevas narrativas.</li> <li>2. Capacidad para crear estrategias de audiencia y <i>social media</i>.</li> <li>3. Dominio de la producción y distribución de contenido.</li> <li>4. 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.</li> </ol>

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 multidisciplinares 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.

## 6. Agradecimientos

Simon Berrill es responsable de la traducción del título, abstract y palabras clave.

La traducción del resto del texto ha corrido a cargo de Adrià Bellido.

## 7. Referencias bibliográficas

- Abejón Mendoza, P. (2021). Periodismos emergentes en la era digital: nuevos formatos, narrativas y modelos de negocio. *Doxa Comunicación*, 32, 253-262.
- Álvarez-Flores, E. P., Núñez, P. y 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 Jurgenson, Juan Luis, (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- 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
- Carvajal, M. y Barinagarrementeria, I. (2019). Contenido de marca en diarios españoles: concepto, organización y retos de los periodistas implicados. *Trípodos*, 44, 137-152 <https://doi.org/10.51698/tripodos.2019.44p137-152>
- 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., 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.

- Corredor Lanas, 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
- 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,
- Ferrer, R. (2016). Camouflaging Church As State. *Journalism Studies*, 17 (7), 904-914.
- Gaitán Moya, J. A. y Piñuel Raigada, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social, elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- 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>
- 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>
- 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.
- Lafuente Ibáñez, C. y Marín Egoscozabal, 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>
- 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-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, 46-165. <https://doi.org/10.7764/cdi.49.27869>
- 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](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-01/Newman_Journalism_and_Media_Predictions_2020_Final.pdf)
- 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. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.may.10>
- 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>
- Salaverría, Ramón (2016). Redefinir al comunicador. *El profesional de la información*, 25(2), 163-167. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.mar.02>
- Sirrah, A. (2019). Guide to Native Advertising. [https://www.cjr.org/tow\\_center\\_reports/native-ads.php](https://www.cjr.org/tow_center_reports/native-ads.php)
- Soler, P. (2011). *La investigación cualitativa. Un enfoque integrador*, en Vilches, Lorenzo (coordinador), La investigación en comunicación. Métodos y técnicas de la era digital. Barcelona: Gedisa.

- 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>
- Valero Pastor, J. M. y Carvajal Prieto, M. (2017). Organización de equipos multidisciplinares: el periodismo de datos en *El País*. *Textual & Visual Media*, 10, 247-262.
- Valero-Pastor, J. M. y González-Alba, J. A. (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 556-582. <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1269/28es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2018-1269
- Vilches, Lorenzo (coord.) (2011). *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Villafañe, J., Ortiz-de-Guinea-Ayala, Y. y Martín-Sáez, J. L. (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 Hartstone, A. (2018). *The Future of Advertising and Publishing*. Columbia University Academic Commons.
- Wimmer, Roger D.; Dominick, Joseph R. (2016). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona: Editorial Bosch.

