

Estudios sobre el **Mensaje Periodístico**

ISSN-e: 1988-2696

<https://dx.doi.org/10.5209/esmp.75558> EDICIONES
COMPLUTENSE

La gestión de datos en medios de comunicación: el caso de Unidad Editorial

Luis Sangil¹ e Idoia Portilla²

Recibido: 4 de junio de 2019 / Aceptado: 8 de abril de 2021

Resumen. El big data puede ser un apoyo a la gestión de todo tipo de empresas, como los medios de comunicación. En España, diversos medios han iniciado proyectos vinculados a datos. En este trabajo se analiza cómo está utilizándolos Unidad Editorial para la mejora de su estrategia publicitaria, desarrollo o personalización de productos, mejora de la distribución y determinación de precios. La información se ha obtenido mediante entrevistas en profundidad a los responsables del grupo de áreas como big data, publicidad y digital durante 2017. Los resultados confirman que el grupo ha puesto en marcha proyectos sencillos como la monitorización de datos, pero también más complejos, requiriendo el cambio en el modo de trabajar de toda un área. Los beneficios obtenidos son importantes, aunque no se pueden perder de vista los riesgos para la privacidad o la creatividad.

Palabras clave: Big data; prensa; digitalización; suscriptor; publicidad.

[en] Data management in media communication: the case of Unidad Editorial

Abstract. Big data can help the management of all types of companies, including the media. In Spain, several media have started data projects. This paper analyses how the group Unidad Editorial is using data management to improve its advertising strategy, the development of products or their personalization, its distribution and the determination of prices. The information proceeds from in-depth interviews with the chiefs of areas such as big data, advertising and digital of Unidad Editorial during 2017. The results confirm that the group has implemented basic projects as the monitoring of data but also more complex ones which involve the change in the work processes of an area. The benefits obtained are important, although we cannot forget the risks for privacy or creativity.

Keywords: Big data; press; digitalization; subscriber; advertising.

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco teórico: *big data* y medios de comunicación. 3. Metodología. 4. Resultados: El caso de Unidad Editorial. 4.1. Organización de datos y su manejo. 4.2. Proyectos vinculados a la publicidad. 4.3. Proyectos vinculados al producto. 4.4. Proyectos vinculados al precio. 4.5. Proyectos vinculados a la distribución. 5. Discusión y conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Sangil, L. & Portilla, I. (2021). La gestión de datos en medios de comunicación: el caso de Unidad Editorial. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(2), 729-737. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.75558>

1. Introducción

La digitalización en los medios de comunicación ha traído aparejada el desarrollo de negocios vinculados a los datos (Evens; Van Damme, 2016). Los datos digitales se obtienen mayormente del seguimiento de las cookies y la navegación en las webs (Forbes Insights, 2014), y los medios están obteniendo partido de ellos (Napoli, 2016). Arsenault (2017) considera incluso que los medios se pueden definir actualmente como “servicios de datos”.

Los medios han entrado así en la era del *big data*, concepto que entendemos como grandes volúmenes de datos que se generan a gran velocidad y de gran variedad (Gandomi y Haider, 2015). En todo caso, también se aplica en muchos casos a estrategias o tácticas para su manejo y aprovechamiento (Stone, 2014).

En el estudio sobre las mejores prácticas realizadas por los medios, Stone (2014) indica que, en 2012, las grandes compañías consideraban el *big data* solo como una tendencia, pero en 2014 comienzan ya a utilizarlas en su propio beneficio. Así, el Huffington Post o el Financial Times declaran usar esta fuente para mejorar la experiencia de sus clientes y personalizar su oferta de contenidos. La CNN lo utiliza para descubrir contenidos relevantes y la BBC para mejorar aquellos contenidos que tengan mayor relevancia.

En el caso de España, RTVE (RTVE, 2018) y TV3 (Gómez-Domínguez, 2016) han puesto en marcha proyectos de *big data* para mejorar la obtención de datos digitales y, en la misma línea que otros medios, mejorar con ellos la experiencia del usuario. Las televisiones privadas tampoco se quedan atrás. Mediaset ha desarrollado un proyecto para aprovechar el dato en tiempo real y seguir a su audiencia (Mediaset,

¹ Universidad de Navarra (España)
E-mail: luis.sangil@gmail.com

² Universidad de Navarra (España)
E-mail: iportilla@unav.es

2017). Por su parte, Atresmedia, en colaboración con Smartclip, ha comenzado el desarrollo de un proyecto de datos masivos con el objetivo de proveerse de nuevas capacidades que enriquezcan su negocio datos (Atresmedia, 2018).

Los grupos españoles de prensa también están utilizando *big data*. Prensa Ibérica explica en su propia web que utiliza la tecnología para “mejorar la experiencia del usuario en nuestras webs y ofrecer a las marcas y clientes más y mejores oportunidades de contactar con sus públicos objetivos” (Prensa Ibérica 360°, 2018).

A continuación mostraremos tareas de los medios de comunicación en las que se está gestionando *big data*, ofreciendo una posible clasificación de las áreas de mayor relevancia.

Posteriormente se analiza la situación de Unidad Editorial, grupo fruto de la fusión en 2007 de los grupos Unedisa y Recoletos con la italiana RCS Mediagroup (Sotelo, 2015). Este grupo incluye diarios tan importantes como El Mundo y Marca, y la revista mensual Telva, entre otras marcas (<https://medios.ymedia.es/>). La relevancia de este grupo en el sector de la comunicación se debe tanto a su nivel de audiencia como antigüedad. Según datos de audiencias del Estudio General de Medios, el diario deportivo Marca es líder de audiencias con un 4,3% de penetración en 2018; el diario El Mundo el cuarto puesto, con un 1,8% (AIMC, 2019), siendo un diario de referencia con 30 años de historia en España. Pero no todo es positivo. El grupo planteó un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) en 2016 que finalmente no se aplicó totalmente, pero puede considerarse una de las primeras decisiones que tomó para buscar mejorar sus resultados (Muerza, 2018).

Para el estudio de Unidad Editorial, se cuenta con valiosa información facilitada por entrevistas en profundidad realizadas a varios cargos relevantes de la compañía, destacando las valoraciones del responsable de los proyectos de *big data*. Esta permite conocer cómo se aplican este tipo de proyectos y su utilidad en áreas diversas.

En este trabajo se analizarán las aplicaciones clasificándolas según afecten a alguna de las cuatro p's clásicas del marketing: publicidad (*promotion*), producto, precio y distribución (*place*) (McCarthy, 1960).

A partir de la información recogida, se pretende dar a conocer posibles aplicaciones del *big data* de interés para otros grupos mediáticos. Además, más en concreto, se comenta el nivel en el que se encuentra Unidad Editorial en el desarrollo de este tipo de proyectos de gestión de datos.

2. Marco teórico: *big data* y medios de comunicación

Antes de la digitalización, los medios de comunicación ya contaban con gran cantidad de datos como la difusión o la audiencia, de valor tanto para ellos

como para otros agentes del mercado publicitario (Webster, Phalen y Lichty, 2014).

En España, los medios han contado con datos de difusión de prensa de OJD desde 1964. A partir de 1968, EGM les ofrece además datos de audiencia de prensa, radio, televisión o cine, un EGM que en 1988 quedaría bajo la marca AIMC (Portilla, 2018). En 1985 nace el primer panel de audimetría de televisión, cuando todavía solo estaba RTVE (Portilla, 2007), y hoy en día continúa elaborándose pero con la empresa Kantar como responsable de su gestión.

Por tanto, los medios están acostumbrados al manejo de datos. Estos les permiten, por ejemplo, conocer a su público y ofrecerlo a sus anunciantes, poniéndole precio a la publicidad. Y también adecuar sus contenidos para acercarse mejor a sus target o programar su parrilla de manera eficiente, en el caso de la televisión.

El acceso de los medios al *big data* no supone, en algunos casos, nuevos usos de los datos, ya que también permite conocer a la audiencia digital (McStay, 2017). La ventaja es que se trata de un dato inmediato y, en muchos casos, propio, es decir, generado a gran velocidad y accesible para el medio en ese mismo instante.

Estos datos de audiencia de contenidos digitales también son de interés en el área de comercialización, de cara a vender la audiencia a los anunciantes, al igual que lo han sido hasta ahora. La digitalización ha implicado incluso el desarrollo de nuevos sistemas de medición o mejora de los actuales (Napoli y Roepnack, 2018), como el uso del llamado “canal de retorno” para medir audiencias desde los decodificadores de la televisión de pago (Marks, 2013). Surgen también nuevos datos que permiten no solo cuantificar a la audiencia sino conocer en tiempo real comportamientos y sentimientos (Aguado y García, 2018). Estas fuentes de información permiten a los medios segmentar mejor a la audiencia para venderla a los anunciantes, conociendo incluso su historial de compra online (Baumann y Hasenpusch, 2016).

Pero el *big data* no ayuda solo a la “p” de publicidad o promoción, también es relevante en el producto, el precio o la distribución del área del marketing. Veamos diversos casos.

Los datos pueden ayudar a ofrecer mejores productos. Las nuevas plataformas de los medios permiten ofrecer productos personalizados y recomendaciones (Evens y Van Damme, 2016; Napoli y Roepnack, 2018; Murschetz y Schlütz, 2018). Más aún, el *big data* puede utilizarse para crear nuevos contenidos. Lo más sencillo puede ser utilizar datos de redes sociales para redactar noticias (Renó y Renó, 2015) o elaborar reportajes más interesantes basados en datos (LeCompte, 2015; Ferreras, 2016). La analítica web también puede influir en los contenidos elaborados para tratar de hacerlos más adecuados a los lectores (Corzo y Salaverría, 2019), e incluso en la producción de contenidos audiovisuales como *House of Cards*, de Netflix (Napoli y Roepnack, 2018; Neira, 2018). El *big data* permite mejorar la experiencia del usuario

(Stone, 2014; Neira, 2018; Prensa Ibérica 360°, 2018), reteniendo a la audiencia actual al ofrecer mejores servicios, y atrayendo nueva (Alford, 2019).

En cuanto a la relación del *big data* con los precios, nos encontramos ante el hecho de que el dato está convirtiéndose por sí mismo en un medio de pago. Es el llamado “datawall”, el establecimiento de un muro de pago con datos (Murschetz y Schlütz, 2018; Portilla, 2018b). Se trata de que la audiencia comparta información a cambio de beneficiarse de servicios como recibir noticias personalizadas. Pero el *big data* también permite políticas de precios flexibles, por ejemplo (Erevelles, S., Fukawa, N., y Swayne, L. (2016). En los medios, los datos que ofrece la audiencia pueden llegar a ayudar a decidir si se aplica un modelo de pago por artículo o de suscripción completa al soporte (Alford, 2019).

Finalmente, el dato también es útil para conocer y mejorar la distribución de productos mediáticos (Murschetz y Schlütz, 2018). Los medios pueden de-

tectar si la audiencia se conecta mediante ordenador o un dispositivo móvil, así como el navegador que utiliza. Esta información es esencial para saber distribuir el contenido modo adecuado, o ajustar la oferta de productos a la pantalla más utilizada.

A continuación, el objetivo de este trabajo es analizar desde cuándo y qué datos calificables como *big data* está utilizando el grupo de medios español Unidad Editorial. Al igual que en esta revisión del estado de la cuestión, se clasifican sus proyectos con el esquema de qué aportan a la publicidad, el producto, el precio y la distribución.

3. Metodología

Para conocer la situación del área de gestión de datos en Unidad Editorial se utiliza la información obtenida en un total de diez entrevistas realizadas entre junio y octubre de 2017.

Tabla 1. Entrevistas realizadas

Posición/Categoría	Número de entrevistas	Duración
Gestión corporativa		
Director general	1	40 min
Gestión digital		
Director general o gerente	1	60 min
Director de área	3	60 min + 40 min + 30 min
Gestión comercial		
Director comercial	2	50 min + 40 min
Director de estrategia	1	90 min
Director de Ventas	1	40 min
Director de área	1	30 min
Total	10	Aprox. 8 horas

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados se presentarán mostrando primero el contexto del área gestión de *big data* dentro del grupo Unidad Editorial y, a continuación, algunas de las fuentes de datos manejadas. Tras este contexto, se muestran los comentarios de los entrevistados sobre los proyectos de *big data* atendiendo a si son del entorno de la publicidad, el producto, el precio o la distribución, las cuatro p's básicas del marketing.

4. Resultados: El caso de Unidad Editorial

Unidad Editorial comenzó a dar sus pasos más firmes en la consideración de la importancia del manejo de los datos que generaban sus usuarios en noviembre de 2013. El motivo fue el lanzamiento del muro de

pago (*paywall*) de una de sus publicaciones más relevantes: elmundo.es.

Para este proyecto contó con la ayuda de una consultora externa (Accenture). Realizaron una prueba de concepto de *big data* mediante la recopilación de los logs de navegación de todos los usuarios. Como decíamos, el objetivo era analizar el impacto que podría tener el muro de pago en la audiencia y, por tanto, en el negocio.

En 2014 se crea el departamento de *big data* que pasaría a ser un área del grupo en septiembre de 2015, con las mismas competencias de negocio que Ventas, Publicidad, Distribución o Producción. El reto al que se enfrentaban era el cambio de orientación de la compañía, desde una visión de producto a una visión de lector y de valor de ese lector.

4.1. Organización de datos y su manejo

Los datos utilizados en los proyectos de *big data* de Unidad Editorial abarcan todos aquellos que permiten conocer al lector, comprender cualquiera de sus interacciones y lograr una visión 360: “Cualquier interacción que tenga el lector la estamos analizando y procesando” (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017). Por tanto, son datos que proceden de los clientes – gracias a un CRM único de la compañía –, pero también de la navegación, suscripción, geolocalización y la publicidad.

El primer paso que dio Unidad Editorial fue organizar toda la información disponible dentro de la compañía: montar el denominado *datawarehouse* para proyectos *big data*. El volumen de datos obtenido era elevado, con 7.000 millones de impresiones publicitarias y un billón de páginas vistas al mes (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017). En 2017, la compañía generaba 2 Teras de información al día y contaba con 1,1 Petabytes (1.100 Teras de información).

Para los análisis, el grupo desarrolló más de 16 cuadros de mando que facilitasen la toma de decisiones en cada área. Desde el momento que estos cuadros son parte de la rutina diaria del trabajo de varios departamentos, se puede afirmar que la cultura del dato alcanza a toda la organización.

4.2. Proyectos vinculados a la publicidad

El *big data* permitió abordar a Unidad Editorial un nuevo modelo de comercialización publicitaria. La publicidad convencional había dejado de crecer y la nueva inversión en display se canalizaba cada vez más hacia empresas que lograban índices de conversión superiores como Facebook y Google. Para competir con esos nuevos jugadores, Unidad Editorial requería “un conocimiento de la audiencia, una segmentación de audiencias, una targetización de la acción publicitaria muy avanzada” (entrevista a ejecutivo 2, 19/6/2017).

En los años siguientes a 2015 se abordaron esencialmente los siguientes proyectos: (1) publicidad programática, (2) mejor aprovechamiento del valor publicitario de los usuarios y (3) la iniciativa UE Data.

El inicio de la publicidad programática en Unidad Editorial se sitúa en mayo de 2012 (entrevista a ejecutivo 3, 3/10/2017) pero alcanzó protagonismo en 2015, facturando 7,2 millones de euros. A partir de 2016, se asignó un objetivo específico de programática al departamento de publicidad y se implicó a los responsables publicitarios de esa cabecera en su gestión y éxito. En 2018, la publicidad programática alcanzó el 32,7% de del volumen de facturación digital de Unidad Editorial (Sangil, 2020).

El segundo proyecto fue más complejo ya que, para mejorar el valor de cada usuario de las webs del grupo Unidad Editorial en cada momento, eran necesarias dos tareas. La primera era conocer en profundidad a los usuarios. La segunda tarea era ordenar las

instrucciones de los servidores de publicidad (*adserver*) en función de la mayor rentabilidad posible en cada momento.

Para conocer a los usuarios, se desarrolló un sistema de almacenamiento, clasificación y análisis de la información sobre ellos. Un mejor conocimiento del usuario resultaba necesario para organizar los impactos, ser más eficientes y optimizar los espacios publicitarios y las campañas (entrevista a ejecutivo 4, 25/8/2017).

En cuanto al *adserver*, era necesario reordenar la manera de trabajar. El servidor de publicidad con el que trabajaba Unidad Editorial desde 2014, *DoubleClick*, estaba diseñado para servir las campañas por cumplimiento de impresiones, no por rentabilidad. Para atender las pujas por usuarios y servir aquellas con un precio más elevado, se implantó la tecnología Header Bidding, que corregía el orden y el modo de priorizar las campañas. Con ella, cuando se hacía la llamada al *adserver*, Unidad Editorial sabía cuál era el valor que tenía ese usuario en esa página en tiempo real pudiendo mejorar la rentabilidad del proceso: “Eso ha llevado a un cambio cultural importantísimo en el equipo comercial” (entrevista a ejecutivo 4, 25/8/2017).

Además, a mediados de 2016, se implantó una herramienta de *Business Intelligence* denominada *Qlickview*. Ésta permitía analizar todo el comportamiento publicitario y saber lo que ocurría en cada momento, en cada posición publicitaria concreta. Asimismo, se conocía el comportamiento de los distintos jugadores publicitarios, cómo pujaban por cada posición y los ingresos que generaban esos distintos proveedores.

Finalmente, el tercer proyecto en esta área es el denominado UE Data. Comenzó en septiembre de 2016 y se trataba de una solución publicitaria basada en datos de alta calidad, taxonomías o segmentos de usuarios que definían el estilo de vida, las tendencias de consumo o la inquietud intelectual (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017). Comenzó con porciones de usuarios clasificados en cinco grandes categorías subdivididas inicialmente en 120 segmentos y que pronto pasarían a ser más de 300.

Estas clasificaciones se utilizaron en la personalización de la publicidad, mostrando las campañas a determinados perfiles de usuarios independientemente de en qué web del grupo estuvieran navegando (entrevista a ejecutivo 1, 6/7/2017). Se trataba de un proyecto conjunto de los departamentos de *big data* y publicidad y en cuya comercialización se implicaron los responsables máximos de esos departamentos, así como el responsable de la publicidad programática (entrevista a ejecutivo 1, 6/7/2017).

Esta selección del target permitía incrementar hasta un 80% el CPM que pagaban los clientes respecto a campañas convencionales, si bien el coste por mil impactos era muy flexible y dependía de cada cliente. Al mismo tiempo, se operaba exclusivamente con una selección de clientes con el objetivo de no perjudicar a las acciones tradicionales y las inversiones convencionales (entrevista a ejecutivo 1, 6/7/2017).

A los pocos meses de poner UE Data en funcionamiento, el equipo promotor mostraba cierta satisfacción por los resultados obtenidos ya que suponía incrementar la efectividad media de las campañas en más de un 50% y, en algunos casos, hasta el 200%, en términos de *clicks* (Sangil, 2019). Sin embargo, los iniciadores consideraban que el mercado español no estaba aún preparado. “Los clientes, las agencias, los medios prefieren seguir trabajando con los métodos tradicionales”, concluía el Chief Data Officer de entonces (entrevista a ejecutivo 1, 6/7/2017).

4.3. Proyectos vinculados al producto

Respecto a los contenidos, Unidad Editorial abordó dos líneas de trabajo. En la primera, ofreció a la redacción un servicio de datos sobre el uso de los contenidos que hacían los usuarios. En la segunda buscó a definir productos informativos que podrían ser comercializados, en muchos casos, ayudándose de los datos de la primera línea de trabajo.

En lo que se refiere al servicio a la redacción, el objetivo principal era lograr un incremento de audiencia. Pero el trabajo realizado para ellos también permitía definir contenidos susceptibles de convertirse en contenidos de pago. Se refería a la clasificación de los usuarios en cuanto a la intensidad de uso y que se ha abordado con anterioridad. Un segundo paso fue la segmentación de usuarios por consumo de contenidos. Para ello, se establecieron taxonomías basadas en los contenidos que caracterizaban a unas frente a otras, de forma paralela a las taxonomías que se establecieron para el ámbito publicitario en 2016. El objetivo inicial de esta línea de trabajo era aumentar la audiencia, fomentando aquellos contenidos que generaban más *engagement*.

En paralelo a esta línea de trabajo, el grupo editorial buscaba también incrementar la rentabilidad. Para ello, se analizaban los contenidos que lograban una mejor monetización. Era responsabilidad del *chief officer* de cada cabecera aplicar la estrategia que lograra la mayor rentabilidad posible de los contenidos. El equipo de *big data* era capaz de ponerle valor a cada uno de los lectores según la intensidad de su uso y las impresiones publicitarias que generaba cada vez que visitaba alguno de los *sites* del grupo Unidad Editorial (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017).

En el caso de los usuarios intensivos se trató de definir un producto de pago adaptado a ellos. “Nuestra tesis es que es a esos a los que tienes que convencer. Si los convences, el modelo de pago será rentable. Tu porcentaje de conversión entre esos *heavy users*, si lo haces bien, será siempre muy superior al porcentaje de conversión de los esporádicos. Este es un tema muy de análisis de audiencia, de contenido y de afinidad y de segmentación de las audiencias para que sea rentable. Y ese producto que está hoy en diseño, en algún momento verá la luz”, indicaba el entonces director general del grupo (19/6/2017).

En este proyecto se partía de los aprendizajes del *paywall* implantado en 2013 y de los antecedentes

que se habían vivido en el mercado español. Al final del periodo que abarca este estudio se trabajaba en definir un contenido exclusivo, diferencial, que no se pudiera encontrar en otro soporte informativo (entrevista a ejecutivo 5, 28/6/2017). Para ello, se había definido el contenido en los rangos de *good* (común a todos los periódicos), *better* (que sería mejor que la competencia) y el contenido *best* (que sería el que solo podía elaborar Unidad Editorial). El siguiente paso consistió en evaluar el volumen de contenido *best* que serían capaces de elaborar. Desde Ventas se apuntaba que sería necesario un cambio de modelo de redacción para generar información de calidad. “Cuando queremos, hacemos unos especiales espectaculares, de enriquecer noticias, y hacerlo de forma que aporte valor en la web”. Y, por ello, restaba importancia a la infraestructura comercial y le concedía el protagonismo a la transformación de la redacción (entrevista a ejecutivo 5, 28/6/2017).

En cuanto al nivel de personalización que deberían tener los futuros contenidos de pago, se partía del conocimiento de los intereses de los usuarios. “Conocemos al individuo, no por lo que dice ser, sino observando lo que hace. Y esa es la clave. Observo lo que hace: cuanto tiempo pasa leyendo determinados contenidos que le estoy ofertando, y además tengo la oportunidad y la grandeza de que tengo cabeceras a las que viene a visitarme todos los meses, por lo que todos los meses me está dejando información” (entrevista a ejecutivo 1, 17/7/2017).

La compañía ya tenía experiencia en la personalización gracias a su desarrollo en el ámbito de la publicidad, donde se servían campañas segmentadas por tipo de usuario, como se comentó al hablar del proyecto UE Data. Además, Google apoyó el programa *UE Content Intelligence*, una iniciativa basada en un concepto específico de *big data* que permitiría adquirir un mayor conocimiento de la vinculación entre los contenidos publicados en los medios del grupo Unidad Editorial y el lector final. A través del análisis de palabras, expresiones y temas, *UE Content Intelligence* permitiría seleccionar contenidos cada vez más a medida del usuario final, sin conducirlo por una vía unidireccional, sino permitiéndole crear sus destacados y diferenciar su experiencia final de lectura haciéndola única.

Otro producto que se estudió estaba vinculado al bloqueo de la publicidad (*adblock*). Unidad Editorial ofreció una opción de consulta de sus publicaciones digitales sin publicidad con un coste mensual. Los directivos del grupo consideraban que fue una forma interesante de testear la reacción de los usuarios al pago. “Va generando experiencia con los usuarios a los que vas pidiendo pagar por el contenido. Generalmente, el uso más intenso de bloqueadores de publicidad se registra en los usuarios más intensivos, los *heavy users*, con lo cual hay una cierta coherencia como prueba en entornos de modelos de pago” (entrevista a ejecutivo 2, 19/6/2017).

Finalmente, Unidad Editorial implantó un modelo *freemium* en *elmundo.es* el 22 de octubre de 2019.

El departamento de big data contribuyó a definir las características de los lectores más proclives a pagar y los contenidos susceptibles de cobro. A los diez meses de la puesta en marcha del modelo, el grupo anunció que había superado los 50.000 suscriptores digitales al corriente de pago (Sangil, 2020). El área de gestión de big data contribuyó a que la redacción detectara las variaciones del interés del lector día a día (Ruiz, 2020b).

4.4. Proyectos vinculados al precio

Los proyectos que pueden asociarse a precios se vinculan básicamente a la publicidad. Así, en la segunda parte de la década de 2010, la publicidad digital del grupo cambió el foco del volumen de audiencias al valor del usuario, concretamente, de cada navegador (porque un usuario puede contar con varios dispositivos). Ese cambio de modelo vino impulsado por los cambios que introdujo la tecnología (ejecutivo 4, 25/8/2017) que posibilitaba saber qué precio estaba dispuesto a pagar el anunciante por un usuario y, por tanto, conocer el valor que realmente tenía cada navegador en cada momento (entrevista a ejecutivo 1, 17/7/2017).

Para obtener datos sobre cuánto y a qué precio se vendían las posiciones publicitarias de cada publicación digital del grupo, el equipo comercial comenzó a introducir en el sistema el precio real al que vendía cada una de las posiciones en cada una de las campañas. Esta información es la que permitía al servidor de publicidad (*adserver*) priorizar la entrada en pujas con precio superior, mejorando la rentabilidad, como ya hemos comentado anteriormente.

El conocimiento del valor de cada usuario, obtenido gracias al *big data*, permitió Unidad Editorial establecer cinco niveles de valor de los usuarios (entrevista a ejecutivo 1, 17/7/2017):

- El nivel de mayor valor lo constituían los suscriptores, usuarios intensos en digital porque pagaban por un periódico vía offline o vía online y además navegaban y consumían publicidad.
- El segundo nivel de valor lo formaban los usuarios registrados, de quienes se disponía de identificación personal.
- En el tercer nivel se situaban los *heavy users*, calificados así por su fidelidad a alguna de las marcas digitales del grupo. No navegaban logados pero sí con cookies (que pueden permitir distinguir navegadores para el análisis del uso).
- El penúltimo nivel lo componían los usuarios recurrentes, que tenían una relación menos estrecha.
- Los usuarios de menor valor eran aquellos que menos se conectaban, por ejemplo, aquellos que entraban a elmundo.es aproximadamente un día al mes.

El cálculo del valor de cada usuario se basaba en el valor de las impresiones que recibía. La mayor inten-

sidad de las consultas significaba mayor número de impactos publicitarios y, por tanto, un valor de usuario más elevado (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017).

Además, se añadían otros parámetros relacionados con su mayor cualificación para el caso de los suscriptores y de los usuarios logados. Para estos grupos se disponían de datos como edad, sexo, dirección de correo electrónico o teléfono. Los usuarios logados facilitaban, además, otro tipo de información que les dotaba de mayor valor para el grupo editorial como el derivado del consumo de publicidad en los distintos dispositivos de que disponían. Asimismo, de los suscriptores se disponía del precio pagado por dicho servicio y su antigüedad como cliente (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017).

4.5. Proyectos vinculados a la distribución

Gracias al mayor conocimiento sobre el valor de los usuarios fue posible el desarrollo de una política de relación con los clientes. El objetivo inmediato de esta propuesta era propiciar el trasvase desde la suscripción del producto tradicional de papel al producto de réplica digital y, posteriormente, a otros productos digitales. Se pretendía desarrollar las denominadas sendas de vinculación: “Si tú tienes esa relación con el cliente, si es tú cliente, tú suscriptor, es más fácil el viaje al pago por el contenido” (entrevista a ejecutivo 2, 19/6/2017).

La compañía acometió una apuesta decidida por el fomento de las suscripciones a partir de 2015. Por un lado, la suscripción al formato papel respondía al cambio que se estaba experimentando en los hábitos de los usuarios y la desaparición de puntos de venta. Se pretendía convertir en suscriptores a más compradores esporádicos, que así pasaban a ser clientes con los que se podía mantener una relación más próxima. Y, además, se aspiraba a generar una base de clientes sobre la que trabajar a lo largo de su vida como cliente.

El departamento de *big data* se encargó de la localización de los potenciales suscriptores. Su tarea era proveer *leads* cualificados y la conversión de *leads* pasó del 1% a un 6% (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017). El objetivo que se marcó el departamento era aumentar en cuatro años un 135% la facturación que proporciona a Unidad Editorial el total de las suscripciones tanto en papel como en digital. De esta manera, se pasaría de los 17,3 millones de euros de 2015 a 40,7 millones de euros en el año 2019.

Respecto a la distribución, el objetivo era lograr su optimización. En el departamento de *big data* contaban con una cualificación de cada punto de distribución de publicaciones, de los servicios con los que contaba alrededor e incluso del perfil político de la población de la zona, basado en el resultado histórico de las elecciones en cada sección censal. El tipo de trabajos que se realizaba abarcaba tanto publicaciones ya existentes como lanzamientos (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017). Entre es-

tos últimos, está el lanzamiento de la revista Vegui, orientada a veganos. Desde *big data*, se realizó la selección de los quioscos en los que se debía distribuir la publicación. Esa selección se basaba en la geolocalización de dos millones de puntos de venta y en la geolocalización de los 23.000 quioscos. Con ese ejercicio, pudieron escoger los quioscos situados cerca de centros vegetarianos y los seleccionados obtuvieron unas ventas incomparables a las realizadas en el resto de quioscos (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017).

También se desarrolló un modelo predictivo de la probabilidad de cierre de quioscos con un mes de anticipación. Por una parte, se basaba, por una parte, en las ventas históricas de cada una de las publicaciones de Unidad Editorial en cada punto, sin contar con los datos de la competencia. Por otra parte, se analizó el umbral de ingresos en el que un quiosquero decidía cerrar. Este conocimiento servía para dirigir la fuerza de ventas a aquellas zonas antes de que cerrara un quiosco, de modo que convirtiesen en suscriptores a los clientes que todavía se desplazaban al mismo. “Y, por desgracia, acertamos en el 90% de los casos” (entrevista a ejecutivo 1, 28/6/2017).

En el año 2020, el *big data* ayudó en el plan de conversión y de retención de suscripciones a El Mundo Premium, el producto digital de pago. Las acciones para la conversión se centraron en los contenidos y en una oferta de suscripción anual. En cuanto a la retención, se emprendieron cuatro tipos de acciones: (1) envío de mensajes a quienes programaban su baja tras la oferta del primer mes, (2) oferta exclusiva de renovación, (3) envío de contenido sobre covid 19 (que se perdería si dejaba de ser suscriptor) y (4) encuesta a quienes se daban de baja, con la finalidad de conocer las razones y prevenir futuras bajas (Ruiz, 2020a)

5. Discusión y conclusiones

Según un estudio de IME y Carat sobre el futuro de la prensa en España, uno de los retos pendientes es la monetización del dato (Murgich, 2017). Sin embargo, este estudio muestra que un grupo como Unidad Editorial ya está trabajando intensamente este aspecto. Sus capacidades en *big data* han alcanzado niveles importantes, combinando alta tecnología y búsqueda de alto impacto en el negocio, según la clasificación de niveles de McKinsey adaptada por Serrato y Ramírez (2017).

En Unidad Editorial se han realizado tareas de cinco niveles (Ruiz y Brell, 2018): monitorización en tiempo real, descubrimiento de tendencias para personalizar producto o publicidad, predicción (como en el estudio del futuro de los quioscos), monetización (especialmente en el ámbito de publicidad digital) y de cambio de paradigma, modificando el modo de gestionar la venta de la publicidad y el modo de trabajar. En este último nivel, se enfrenta al reto de transformar su negocio original desarrollando nuevas líneas de negocio gracias al *big data*.

En todo caso, no podemos olvidar que trabajar con *big data* tiene riesgos. El primero tiene que ver con la privacidad (Portilla, 2018b; Napoli y Ropenack, 2018). Todas las marcas manejan muchos datos de los usuarios, pero si no lo hacen éticamente, su reputación puede verse seriamente dañada.

El segundo riesgo del *big data* es que limite la creatividad y la innovación (Napoli y Ropenack, 2018), por ejemplo, por utilizar datos del pasado para determinar el producto a ofrecer, evitando apostar por algo rompedor. En todo caso, autores como Kelly (2017) señalan que a los creativos no les interesan los datos, o incluso no tienen acceso a los mismos. Quizás sea preciso continuar así en las áreas más creativas del sector de la comunicación.

6. Referencias bibliográficas

- Aguado, G., & García, A.L. (2018). Métricas de comportamiento y sentimientos para la gestión y producción de contenidos audiovisuales. *Fonseca, Journal of Communication*, (17), 39–55.
- AIMC (2019). *Marco general de los medios en España 2019*. Madrid: AIMC.
- Alford, E. (2019). *Digital analytics for media: Four use cases for quality data*. March 27. <https://bit.ly/32qSbtN>
- Arsenault, A.H. (2017). The datafication of media: big data and the media industries. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 13 (1-2), 7-24. https://doi.org/10.1386/macp.13.1-2.7_1
- Atresmedia. (2018). *Informe Anual y de Responsabilidad Corporativa 2017*. Madrid. <https://bit.ly/3ds7MQf>
- Baumann, S., & Hasenpusch, T.C. (2016). Multi-Platform Television and Business Models: A Babylonian Clutter of Definitions and Concepts. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 11(1), 85-102. <http://dx.doi.org/10.16997/wpcc.219>
- Corzo Archila, S.M. & Salaverría, R. (2019). Medios nativos digitales y analíticas web: cómo interviene el conocimiento de la audiencia en la construcción de noticias. En: Martínez-Fernández, V. A. et al (eds.). *La innovación de la innovación: del medio al contenido predictivo*. A Coruña: UDC / XESCOM, pp. 233-247. <https://bit.ly/3trwOo6>
- Evens, T., & Van Damme, K. (2016). Consumers' willingness to share personal data: implications for newspapers' business models. *International journal on media management*, 18 (1), 25-41. <https://doi.org/10.1080/14241277.2016.1166429>
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data Consumer Analytics and the Transformation of Marketing. *Journal of Business Research*, 6 (2), 897-904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Ferreras-Rodríguez, E.M. (2016): El Periodismo de Datos en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22 (1), 255– 272. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52594

- Forbes Insights (2013). *The promise of privacy: Respecting consumers' limits while realizing the marketing benefits of big data*. <https://bit.ly/3x57oir>
- Gandomi, A., & y Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35 (2), 137-144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
- Kelly, J.P. (2017). Television by the numbers. The challenges of audience measurement in the age of Big Data. *Convergence* 25 (1), 113-132. <https://doi.org/10.1177/1354856517700854>
- LeCompte, C. (2015). *Automation in the Newsroom – Nieman reports*. Harvard University, Massachusetts. <https://bit.ly/3v15Tjh>
- Marketing directo digital (2019). *El “Netflix de revistas y periódicos” de Apple, a punto de ver la luz*. <https://bit.ly/3st2wQI>
- Marks, R. (2013). *The Big Opportunity: Audience Research Meets Big Data A report for the IPA*. London. <https://bit.ly/3v1yPrE>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin.
- McStay, A. (2017). *Privacy and the media*. Sage.
- Muerza Ferrer, A. (2018). Producción de noticias radiofónicas en el contexto de la convergencia periodística: análisis de Radio Marca y sus sinergias con Marca y marca.com. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 24 (1), 785-795. <https://doi.org/10.5209/ESMP.59979>
- Murgich, V. (2017). ¿Cuál es el futuro de la prensa digital en España? *Revista Merca2.0*. <https://bit.ly/2RD1BjI>
- Murschetz, P.C., & Schlütz, D. (2018). Big data y televisión. Una reflexión crítica sobre el auge del big data como nuevo paradigma tecno-económico, y su impacto en el concepto de target de audiencia. *Fonseca, Journal of Communication*, (17), 23–38. <https://dx.doi.org/10.14201/fjc2018172338>
- Napoli, F.M. (2016). Special issue introduction: Big data and media management. *International Journal on Media Management* 18 (1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/14241277.2016.1185888>
- Napoli, P.M., & Roepnack, A. (2018). Big Data and Media Management. En: A. Albarran, B. Mierzejewska, y J. Jung (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics*-Routledge, pp. 410–421.
- Neira, E. (2018). Impacto del modelo Netflix en el consumo cultural en pantallas: Big Data, Suscripción y Long Tail. En: *Anuario AC/E de cultura digital 2018*. Acción Cultural Española, pp. 68–79. <https://bit.ly/3xhAyuS>
- Portilla, I. (2007). La medición de audiencias en televisión. En J.P. Artero, J.I. Bel, A. Sánchez-Taberner, & J.M. de Toro (eds.). *La televisión en España. Informe 2007*. Deusto, pp. 269-283.
- Portilla, I. (2018a). *Fuentes de información en las áreas de comunicación y marketing en España*. Pamplona. <https://bit.ly/2OYZeXy>
- Portilla, I. (2018b). Privacy concerns about information sharing as trade-off for personalized news. *El profesional de la información*, 27 (1), 19-26. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.ene.02>
- Prensa Ibérica 360° (2018). *Big Data*. <https://bit.ly/3v85dsJ>
- Renó, D–, & Renó, L. (2015). Las nuevas redacciones, el “Big Data” y los medios sociales como fuentes de noticias. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 21(Núm. Especial – diciembre): Estudio sobre usos y prácticas de las redes sociales en el periodismo de internet, 131-142. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2015.v21.51135
- RTVE. (2018). *Reunión del Consejo de Administración de RTVE del 31 de enero de 2018*. Recuperado de: <http://www.rtve.es/rtve/20180131/reunion-del-consejo-administracion-rtve-del-31-enero-2018/1670806.shtml>
- Ruiz, J.L., & Brell, J.M. (2018). El big data y la experiencia de cliente. *Investigación y Marketing*, 141 (diciembre), 42-45.
- Ruiz, V. (2020a). *Como adaptar su estrategia de suscripciones digitales a la nueva realidad*. Webimar organizado por AMI y World Association of Newspapers. 28 de mayo <https://bit.ly/3efB5o9>
- Ruiz, V. (2020b). *Así hemos alcanzado los 50.000 suscriptores en menos de 10 meses*. 4 de septiembre. <https://bit.ly/3duMhOD>
- Serrato, M., & Ramirez, J. (2017). The Strategic Business Value of Big Data. En F. P. García Márquez y B. Lev (Eds.), *Big Data and Management Science*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 47–70. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45498-6>
- Sangil, L. (2019). How datafication drives legacy newspapers to change their advertising model for business survival: The case of elmundo.es. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 1(2), 62-74. <https://doi.org/10.4018/JMME.2019070105>
- Sangil, L. (2020). *La adaptación como modo de supervivencia en un mercado en formación: el caso de elmundo.es 1996-2020*. (Tesis doctoral). Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra.
- Stone, M.L. (2014). *Big data for media*. <https://bit.ly/3duHAEq>
- Webster, J.G., Phalen, P.F., & Lichty, L.W. (2014). *Ratings Analysis: Audience Measurement and Analytics*. Routledge.

Luis Sangil (Madrid, España) es doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra, licenciado en Ciencias de la Información y Master en Gestión de Empresas de Comunicación por la misma universidad. Profesor de Análisis de Clientes en postgrado, ha trabajado como periodista especializado en información económica y ha colaborado en departamentos de marketing, desarrollo de negocio y ventas de diversos medios de comunicación.

Idoia Portilla (Pamplona, España) es doctora y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra y Master en Investigación de Mercados y Sistemas de Información por la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Imparte clases de grado y postgrado en las áreas de Estadística e Investigación de Mercados y Audiencias en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Es autora o coautora de más de 30 artículos y capítulos de libros sobre medición de audiencias, el uso del tiempo y el consumo de medios de comunicación (entre los jóvenes y en general) y cuestiones éticas y metodológicas en la investigación de mercados.