

DOSIER

Los Customer media

Medios Líquidos para usuarios hiperconectados

Pepe Cerezo



Bienvenido a una publicación interactiva



Pulsando sobre el botón “i” regresa al índice.
Pulsando sobre las flechas avanza o retrocede página.
Pulsando sobre los botones superiores accede a cada capítulo.



Pulsando sobre estos botones podrá acceder a las redes sociales de Evoca Comunicación e Imagen.

Introducción

- | | |
|---|----|
| 1. Las reglas del juego | 3 |
| 2. Medios líquidos: La transformación del sector | 4 |
| 3. Los customer media | 8 |
| 4. Los medios emergentes: Snapchat, WhatsApp y Line | 21 |
| 5. Medios y datos | 33 |
| 6. La transformación de la publicidad | 36 |
| 7. Hacia la concentración del sector | 42 |
| 8. Conclusiones | 50 |
| ANEXO ABCDario de los customermedia | 53 |
| | 56 |

AUTOR: Pepe Cerezo

Especialista en estrategia y desarrollo de negocios digitales. Durante más de 15 años vinculado al sector de los medios digitales y a la transformación digital de las organizaciones. Director del “Informe sobre la Sociedad de la Información en España: eEspaña” y coordinador de estudios y libros como “La blogosfera hispana” o “La Web 2.0”. Ha ocupado diferentes cargos de responsabilidad en compañías como Orange, Prisa o RocaSalvatella. Actualmente es director de Evoca media.

EDITA: Evoca Comunicación e Imagen

Marqués de Urquijo, 11. 7º B. 28008 Madrid
www.evocaimagen.com • info@evocaimagen.com
Directores: Julio Cerezo, Pepe Cerezo
Colección: Dosieres evoca
1 DOSIER. Los Customermedia. Medios líquidos para usuarios hiperconectados
ISSN 2529-962X

DISEÑO: iO, idea original

www.ideaoriginal.com • bduran@ideaoriginal.com

Introducción

Junto con el de la música, los medios son otro de los sectores que más han sufrido el impacto digital. Obligados por la desaparición de su negocio tradicional y en busca de un modelo de futuro, la crisis publicitaria ha acelerado la necesidad de transformar las estructuras y negocios al nuevo entorno digital: móvil, social y global (MoSoGlo) habiendo obligado a alguno de ellos a convertirse, con mayor o menor éxito, en laboratorios de innovación y experimentación digital.

En apenas unos pocos años hemos asistido al mayor cambio de la historia de la prensa, de un ecosistema de creadores de contenidos que controlaba la distribución a plataformas de distribución globales que regalan el contenido.

Los cambios que han venido sucediéndose durante más de una década se han acelerado con la confluencia de las RRSS y los móviles, que están modificando la forma en la que los usuarios se relacionan con la información.

Asistimos a un nuevo modelo informativo más fragmentado, en el que se desdibujan las fronteras entre contenidos, tecnología y negocio, en el que las plataformas y los algoritmos distribuyen y jerarquizan la información, con modelos de negocio aún poco consolidados y estructuras organizativas en revisión. Entender este cada vez más complejo ecosistema es fundamental para dar respuesta a los retos a los que se enfrenta el sector y sus profesionales.

Ante este complejo y cambiante escenario han surgido una serie de compañías nativas digitales, que han sabido entender el nuevo ecosistema digital, mobile, social y global y, lo que es más importante, han sabido adecuarse a los nuevos modelos de consumo de información de un usuario hiperconectado, poco fiel a las cabeceras tradicionales y habituado a un consumo fragmentado y continuo de información. Su principal acierto ha sido poner la tecnología al servicio del usuario, dando prioridad a sus necesidades y demandas.

Es por ello que los hemos etiquetado como los “customer media”, un nuevo ecosistema de medios nativos digitales sobre los que se está construyendo el futuro de la industria de la información. De tal forma que también los medios tradicionales están inspirándose en éstos de cara a acometer con éxito su transformación digital

1.



Durante este corto pero intenso período de tiempo empezamos a entender la dimensión del fenómeno y los pilares sobre los que se está construyendo la web

1. Las reglas del juego

En marzo de 2013 se cumplieron 25 años desde que Tim Berners-Lee, un físico que por entonces trabajaba en el *Centro Europeo de Investigación Nuclear (CERN)* en Ginebra, ideó un “sistema de distribución de documentos de hipertexto”, lo que hoy conocemos como la WWW. En estas dos décadas y media hemos asistido a la popularización de la web y, con ello, a una de las revoluciones tecnológicas más importantes de la historia de la humanidad cuyas implicaciones, con sus claros y oscuros, solo ahora alcanzamos a comprender en toda su dimensión. Un cuarto de siglo en el que han surgido cambios que han ido dando paso a diferentes etapas: la “burbuja puntocom”, la internet social, la era post PC, el comienzo de la IoT o la irrupción de realidad virtual. Tras muchas especulaciones, aciertos y fracasos cometidos durante este corto pero intenso período de tiempo empezamos a entender la dimensión del fenómeno y los pilares sobre los que se está construyendo

la actual WWW sustentada en la nube, lo social, el mobile, la internet de las cosas y los datos; en definitiva, una “Internet Expandida”.

El cloud y la economía de la nube configurada a su alrededor son la base sobre la que se ha desarrollado el actual ecosistema digital. Por ello el acceso se ha convertido, como anticipara el sociólogo y economista Jeremy Rifkin, en la puerta de entrada a la economía digital. Esta vía, con tendencia a convertirse en *commodity*, sigue estando dominada en su mayoría por los operadores de telecomunicaciones, poseedores de las redes, tanto fijas como móviles. Según estimaciones de *Deloitte*¹, la actividad económica vinculada a la conectividad, solo en los países en vías de desarrollo, generaría un aumento del 72% en la tasa de crecimiento del PIB, y podría crear más de 140 millones de nuevos puestos de trabajo.

Tendencia de negocio por soportes en EEUU

Periódicos

4% ↓

Los ingresos publicitarios han decrecido año tras año hasta los 19.900 MM\$

TV Local

7% ↑

Los ingresos publicitarios crecen hasta los 20.000 MM\$

Publicidad digital

18% ↑

Crece hasta los 50.700 MM\$

Fuente: Pew Research Center, 2015

¹ Value of Connetivity. Economic and social benefits of expanding internet access. <http://ow.ly/40jY3011POj>

Otro aspecto fundamental es la consolidación de la era *Post PC*. El año 2014 se sitúa como el punto de inflexión en el que el número de tabletas vendidas superó por primera vez al de PCs. y en el que por primera vez los usuarios se conectaron más a través de teléfonos inteligentes y tabletas que con PCs. Los dispositivos móviles representan ya más del 55% del uso de Internet. El móvil se ha constituido en una categoría en sí mismo, desbancando al PC como puerta de entrada a Internet, lo que conlleva profundos cambios en usos y hábitos de comportamiento. De esta forma, se está configurando una nueva generación digital constituida por los que hemos venido a llamar “nativos móviles”, aquéllos cuyo principal acceso a Internet se realiza a través de dispositivos móviles. La principal función del dispositivo ya no es hablar sino estar conectados a la web.

En 2004 Tim O’Reilly popularizaba el término **Web 2.0** para describir la evolución que estaba experimentando Internet gracias a las nuevas plataformas sociales: blogs, *wikis*, redes sociales, etc. que permitían la participación de los usuarios. Con este término se clasificaban a todos aquellos sitios en los que los usuarios participaban de forma activa y/o colaborativa en la creación y compartición

de información. En estos más de diez años, salvo para unas pocas excepciones, no se ha consolidado un modelo de negocio claro vinculado a los medios sociales, pero éstos se han hecho imprescindibles para el desarrollo de cualquier negocio. Ya sea para la generación de audiencia, para mejorar la atención al cliente o para la captación de datos, la “capa social” se ha convertido en un atributo indispensable para todos los negocios digitales. Las RRSS y en especial *Facebook*, han evolucionado para convertirse en plataformas tecnológicas de dimensiones globales que para algunos usuarios constituyen una internet dentro de la propia Red.

Si el éxito indiscutible de la web social ha sido poder conectar y hacer participe a las personas –se estima que más de un tercio de la población mundial está conectada–, el siguiente paso sería la interconexión de objetos, lo que supone un cambio de escala y probablemente de modelo de Internet. La Internet de las cosas (que excluye PCs, tabletas y smartphones) se prevé que pueda alcanzar, dependiendo de las fuentes entre 26.000 y 50.000 millones de objetos conectados en 2020.

En este ecosistema de sucesivas plataformas y tecnologías que se han ido

Entender las reglas de la “Internet Expandida” permite valorar la verdadera dimensión de lo digital y el impacto en los hábitos de consumo de los usuarios

superponiendo e hibridando, parece que existe unanimidad en que los datos son el combustible –la energía renovable²– que impulsa la economía digital. Toda nuestra vida digital deja rastro: los sitios que visitamos, los enlaces que compartimos, nuestras relaciones y contactos en las redes sociales, todo se convierte en datos que, correctamente gestionados, pueden llegar a convertirse en información de valor.

Llama la atención que a lo largo de la historia la relación de los usuarios con las pantallas ha ido en aumento. A medida que éstas se han ido aproximando, desde la pantalla del cine a la de los teléfonos móviles, la captación de datos ha crecido, lo que ha permitido un mayor conocimiento del usuario. En esta continua e imparable aproximación las pantallas que han llegado más recientemente son las de los denominados *wearables* (gafas, pulseras, relojes, anillos, etc.). Pero éstas no serán las últimas porque ya están aquí los ‘parches conectados’ o *smart skin*. A todo

lo anterior habría que añadir la rápida incorporación de la Inteligencia Artificial (IA), el *Machine Learning* y los *bots* que representarán, previsiblemente en un futuro no muy lejano, un nuevo cambio de paradigma.

A pesar de la volatilidad y velocidad de los cambios tecnológicos que configuran un entorno aún incierto y cambiante, estos seis ejes: el *cloud*, el *mobile*, las redes sociales, IoT, la Inteligencia Artificial y los datos permiten al menos acotar el terreno de juego, siendo conscientes de que pueden aparecer nuevos componentes que lo modifiquen.

Entender las reglas de la “Internet Expandida” permite valorar la verdadera dimensión de lo digital y el impacto en los hábitos de consumo de los usuarios. No obstante, sabemos de la volatilidad de unos de los sectores que más han experimentado su impacto, como son sin duda los medios de comunicación, en constante transformación digital.

² Aunque es habitual en el mundo de Internet utilizar la expresión “data is the new oil” preferimos seguir la recomendación de Miguel Luengo-Oroz, Chief Data Scientist de UNglobalpulse y decir que “data is the new green energy”

2.



Medios líquidos

Más allá de los errores propios cometidos, cada nueva innovación, cada nueva plataforma complica un poco más el proceso de su digitalización y, por tanto, de su supervivencia.

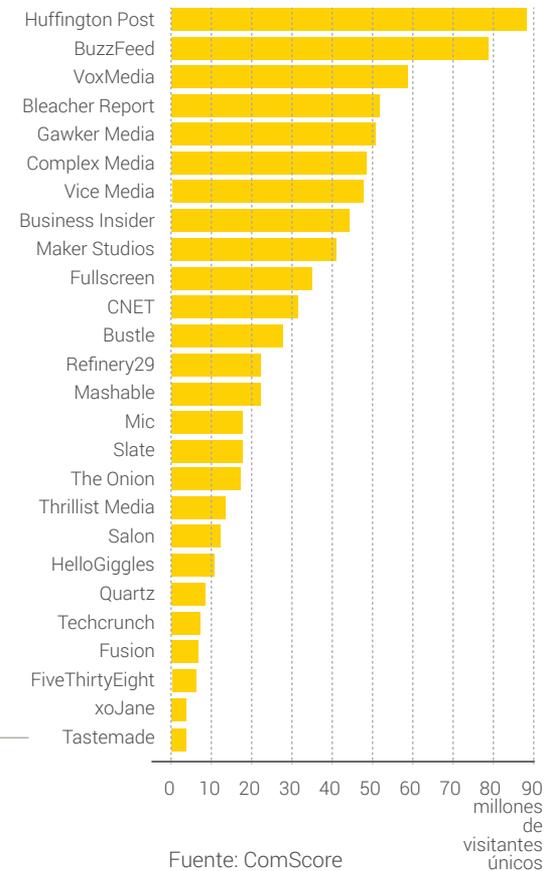
2. Medios líquidos

Cuanto más avanzamos en el desarrollo de los negocios de internet más complejos y contradictorios parecen, más aun cuando se trata del sector de los medios. Todo lo que hasta ayer parecían certezas en poco tiempo transmutan para volverse del revés. Si bien es cierto que tenemos un idea aproximada de las nuevas reglas del juego que gobiernan el mundo digital, parece que nos falta ajustar la “letra pequeña” del contrato.

A pesar del esfuerzo que han llevado a cabo los medios tradicionales durante todo este tiempo por sumarse a la transformación digital, el panorama en 2016 para una gran mayoría sigue siendo, como mínimo, incierto. Más allá de los errores propios cometidos, cada nueva innovación, cada nueva plataforma complica un poco más el proceso de su digitalización y, por tanto, de su supervivencia.

Por su propia naturaleza abierta, dinámica y cambiante los negocios digitales y en especial el sector de los medios están sufriendo la transformación más intensa de su historia. La única certeza es la necesidad de acometer esta profunda transformación digital, evidencia que no era tan obvia hace apenas 5 años en los cuarteles generales de la mayoría de los medios tradicionales. La lista de cabeceras que abandonan su edición en papel es aún pequeña, el último en sumarse ha sido *The Independent*, pero cada vez son más los que lo consideran inevitable¹ en un plazo de tiempo más corto que largo. Sin embargo, cuando parecía que los medios empezaban a encontrar un modelo viable en la web, la imparable confluencia entre los móviles y las RRSS, unida a la transformación de la publicidad online, les ha hecho volver al punto de partida, pudiéndose asegurar que “la web se ha convertido en el nuevo *Print*”².

Audiencia promedio mensual de los principales medios nativos digitales de los EEUU.



¹ Carta abierta del director de EL PAÍS a la Redacción del periódico.

<http://ow.ly/VW7G301kG5l>

² Desktop se ha convertido en el nuevo Print. Julio Alonso

<http://ow.ly/8nnv301kG0p>

Mobile

No vamos a descubrir aquí la importancia de la movilidad y el proceso transformador que conlleva pero conviene analizar los problemas a los que se enfrentan los medios online tradicionales ante esta nueva realidad. Los usuarios demandan acceso a la información a través de cualquier canal en cualquier momento y lugar.

En este escenario el acceso a través de dispositivos móviles está transformando drásticamente la forma de consumir información. Según el estudio "State of the News Media 2015", Pew Research Center³ de los 50 principales medios online de los EEUU, 39 ya reciben más audiencia vía móvil que en PC. Pero esta rápida evolución hacia el móvil tiene implicaciones en la transformación digital de las organizaciones periodísticas; mientras algunos medios están comenzando a orientarse hacia el "digital first", cada vez son más los usuarios que están en una fase más avanzada que podríamos definir como "only mobile". Datos aportados por la *National Readership*

Survey⁴ muestran cómo más del 50% de la audiencia de cuatro de los principales medios del Reino Unido (*The Independent*, *Daily Mirror*, *The Guardian* y *The Express*) acceden a éstos exclusivamente a través de sus dispositivos móviles. Por tanto, podemos empezar a hablar de usuarios "nativos móviles", que desempeñan casi en exclusiva toda su actividad digital a través del móvil.

Como sucedió con la llegada de la web, los medios han intentado trasponer al móvil lo que hacían online, con resultados dispares. Tras años de profundos cambios y en pleno intento por transformarse hacia el negocio digital, la movilidad está haciendo replantearse, de nuevo, el camino recorrido hasta la fecha. La movilidad se ha convertido en un agente de cambio dentro de la propia transformación digital. Incluso "medios líquidos" como *Quartz* o *Medium*, que son nativos digitales 100%, se han visto obligados a evolucionar su diseño pensando en el móvil⁵ para dar respuesta a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios en smartphones y tabletas.

El móvil dirige el tráfico online



39 de cada 50 sites de noticias

obtienen **más tráfico desde dispositivos móviles** que desde desktop

PERO



Solo en **10** de cada 50 sites de noticias

los usuarios móviles pasan mas tiempo que los provenientes de desktop

Fuente: Pew Research Center, 2015

³ The state of media, 2015. Pew Internet Research. <http://ow.ly/E3u3301kGbN>

⁴ NRS: Most of national audience now mobile-only at 4 UK newspapers <http://ow.ly/RDdd301lqq6>

⁵ The 'guiding principles' of Quartz redesign. <http://ow.ly/Oddg301kGoH>

Esta transformación “mobile”, que se puede llevar a cabo de una forma más o menos sencilla en los medios nativos y sobre todo en los de más reciente creación, es de gran trascendencia y complejidad para las cabeceras tradicionales. Es por ello que uno de los debates más relevantes a los que se han enfrentado muchos medios durante el último año es la necesidad de adaptar sus sitios al *diseño responsive*. Aunque pudiera parecer una discusión más centrada en ámbitos técnicos, de diseño o incluso periodísticos, subyace también un aspecto puramente de negocio. El *diseño responsive*, que para otros sectores aporta más ventajas que dificultades, para los medios se ha convertido en un nuevo reto que comporta cambios en la estructura de la información o pérdida de posiciones publicitarias, lo que puede representar disminución de ingresos. Si bien es cierto que para aquellos que ya son *responsive* su impacto en la cuenta de resultados ha sido menor que el previsto inicialmente.

Social

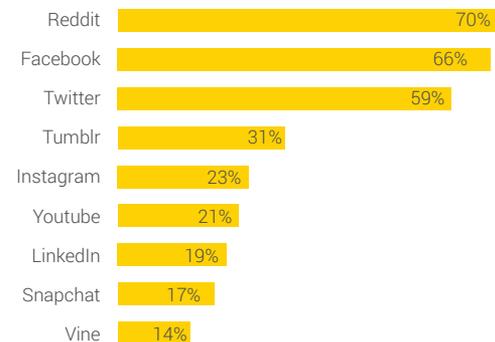
Junto a la transformación mobile, el otro gran agente transformador para los medios ha sido el auge y consolidación de las RRSS (o mejor dicho, plataformas sociales) y su

papel en la distribución de información. En apenas 10 años el uso de las redes sociales ha crecido exponencialmente; en EEUU el 70 por ciento aproximadamente de los adultos las usa habitualmente, llegando a superar el 85% entre los más jóvenes. Los social media se han convertido en el principal espacio en donde se comparte información y una de las fuentes de tráfico más importante hacia los medios. Alrededor de 2/3 de los usuarios de *Twitter* y el 70% de los seguidores de *Reddit* se informan exclusivamente en estas plataformas. Por ello las estrategias para aumentar la atención de las audiencias han evolucionado del ‘*SEO first*’ en el modelo de web tradicional al actual ‘*Social media mix*’. Asistimos al incremento de las audiencias indirectas. El tráfico procedente de *Facebook* puede variar desde el 35% para el *Washington Post* hasta el 70% para *BuzzFeed*.

El aumento del tráfico indirecto a través de las RRSS ha tenido como consecuencia la paulatina caída de tráfico a la home, que es la principal fuente de ingresos publicitarios de los medios. La home –principal puerta de entrada tanto para tradicionales como nativos– ya no es capaz de atraer nuevas audiencias. Las estrategias *SEO* y de rotación continua de contenidos en

Redes sociales más utilizadas para acceder a noticias

% de usuarios de cada Red



Fuente: Pew Research Center, 2016

la home se muestran insuficientes para atraer a nuevas audiencias al ritmo que requiere el negocio. Frente a un lector más o menos habitual, surgen lectores “paracaidistas”, que aterrizan en las web por la puerta lateral. Usuarios que llegan a través de enlaces que encuentran en su flujo informativo en los medios sociales. Los medios nacidos para la web, en donde *Google* es la principal puerta de entrada, necesitan mantener la estructura de las secciones al estilo tradicional. Son medios como *Quartz* o *BuzzFeed* los que han sido capaces de cambiar esta estructura y organizarse según temas de interés, orientándose al consumo en redes sociales y en movilidad. Medios líquidos adaptados al flujo social. El reto ahora es doble: no solo captar audiencias sino conseguir que se queden. Aún a riesgo de perder el control de sus contenidos, como veremos más adelante, los medios se ven obligados a apostar por distribuir los contenidos en todas las plataformas aumentando su dependencia de terceros.

Desde el punto de vista de influencia también se han producido cambios. Los medios no son los únicos en generar agenda informativa. Aunque

la información mayoritaria procede de los medios, son los miembros de la comunidad los que confieren relevancia a la información. Hasta la irrupción de las redes sociales la agenda informativa había estado dominada casi en exclusividad por los medios tradicionales; en la actualidad es la comunidad la que confiere relevancia a una información frente a otra. De esta forma los medios apuestan por técnicas poco ortodoxas desde el punto de vista periodístico como el “*clickbait*”: titulares sensacionalistas pensados para su consumo en las redes sociales, orientados a llamar la atención de los usuarios “a expensas de la calidad o exactitud de éstos”.⁶

Global

El imparable proceso de globalización, unido a la búsqueda de grandes audiencias ha provocado la internacionalización de las grandes cabeceras informativas. Un proceso que comienza con la TV pero que con la llegada de Internet se ha disparado. Los medios en lengua inglesa, tanto británicos como *The Guardian* o estadounidenses como *The New York Times*, llevan años explorando

⁶ Clickbait. Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Clickbait>

sus mercados de influencia⁷. Sin embargo en el actual proceso de audiencias globales los grandes medios anglosajones están planteándose desembarcar en los países hispanohablantes. El del español es un mercado en auge. El *New York Times* lanzó a comienzos de 2016 *América*, "proyecto beta que busca la mejor manera de ofrecer la cobertura global de *The New York Times* en español". Por su parte, *The Economist*, tras su lanzamiento en China, parece estar preparando una edición en español. *Vice News* y *BuzzFeed* también forman parte de la lista de medios que han lanzado edición en español. Por su parte los medios en español como *Univisión* o *El País* compiten por consolidarse en el mercado latinoamericano.

La información como streaming

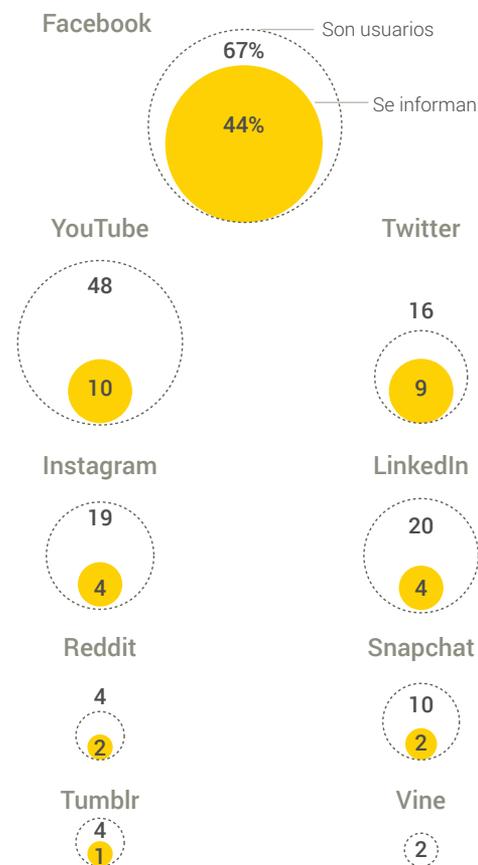
La convergencia mobile y las redes sociales tienen un efecto multiplicador en los cambios de los hábitos de uso. La información concebida como un todo compacto va dando paso a un flujo de información. El 'feed' continuo de *Twitter*, el muro de *Facebook*, las "chat apps" como *WhatsApp*,

Snapchat o *Line*, así como los modelos de curación liderados por aplicaciones como *Flipboard* o *Pulse*, organizan y distribuyen la información de forma fragmentada, como un flujo de información múltiple, diverso y desestructurado. De esta forma y debido al cambio en la distribución, pasamos de productos a flujos informativos regidos por los algoritmos que intervienen en la categorización y jerarquización de la información.

Por otra parte, el lanzamiento de *Quartz*, la revista de negocios y finanzas de *The Atlantic*, marca un punto de inflexión en los medios online al inaugurar la "streamificación" de las noticias, gracias a un modelo con una jerarquización menos estructurada, más social, personalizada y dinámica. La propia evolución de las información en el entorno de las apps, es un modelo streaming. El último en impulsar esta tendencia ha sido *Google*, que incapaz de crear una red social de éxito y tras su alianza con *Twitter*, está experimentando con *Google Posts*⁸ soluciones de información en tiempo real, primero con los candidatos durante

Uso de medios sociales como canal de información

% de usuarios en los EEUU que...



Fuente: Pew Research Center 2016

⁷ The Guardian adelanta por la izquierda. <http://www.pepecerezo.com/813/the-guardian-adelanta-por-la-izquierda/>

⁸ Google Quietly Ramps up its Twitter-Style Real-Time News Offerings. <http://ow.ly/2wba30llqD7>

la campaña electoral en los EEUU, para próximamente incluir información local, sumándose a la ola de información en streaming.

A esto habría que añadir el exponencial incremento de *bots*⁹ y *chat bots* – programas que pueden realizar “funciones rutinarias de edición” imitando a los humanos. Son responsables de crear infinitos “hilos de conversación” así como de replicar información de forma automática. En lo que va de año son innumerables las redacciones que están experimentando con ellos. Inicialmente parece que son dos las aplicaciones básicas que han encontrado los medios en los *bots*. Por una parte, como herramienta dentro de la redacción para ayudar a los periodistas a encontrar información y por otra, como sistema de automatización para alimentar el feed informativo en plataformas de terceros: *Messenger*, *Slack*, *Telegram*, etc. Desde la *CNN* o *Bloomberg* pasando por *The New York Times* o el *Washington Post*, la inmensa mayoría de medios están trabajando con intensidad en el desarrollo e implantación de robots. Asimismo están apareciendo otros que pueden considerarse “modelos puros” como *Purple* o *Xoxco*.

Destaca por su innovación la aplicación de *Quartz*, diseñada como una conversación en la que un *bot* interacciona con el usuario. Su auge está potenciando la generación de nuevos flujos informativos a través de infinidad de canales, un fenómeno que no ha hecho más que empezar y cuyas consecuencias aún son difíciles de predecir.

El cambio en la distribución

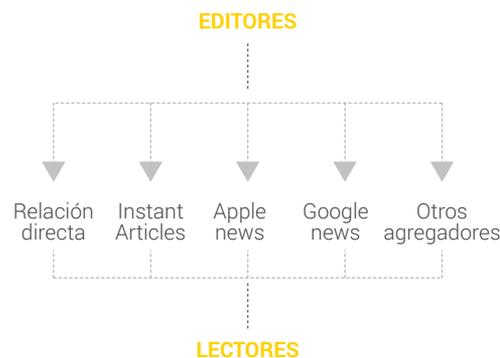
Con todo lo anterior, sin duda la transformación más relevante y trascendental para el futuro del sector es el nuevo rol que quieren desempeñar las plataformas digitales en el campo de la información. *Facebook Instant*, *Apple news* o *Snapchat Discover* o la más reciente alianza entre *Google* y *Twitter* son iniciativas que están llamadas a revolucionar los modelos de distribución de la información, desplazando la interacción de los usuarios y por tanto también el negocio desde las web de los medios a estas plataformas. Como hemos podido comprobar en otros sectores como el turístico, asistimos no tanto a la desintermediación de los negocios como a un cambio en la naturaleza de los intermediarios. Las plataformas tecnológicas,

La transformación del modelo de distribución

Modelo tradicional



Nuevo modelo



Fuente: The monday note

⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Bot>

tanto en web como en mobile, han pasado a ocupar una posición de control en la cadena de valor. *The Washington Post*¹⁰ ha sido el primer medio en publicar todas sus noticias, alrededor de 1.200 artículos al día, en *Facebook Instant*. Si las plataformas digitales serán un *carrier* de información más o si por el contrario logran convertirse en los dueños de la distribución, controlando la publicidad y la relación con el cliente relegando a los medios como proveedores de contenido, sólo el tiempo nos lo dirá.

Tradicionalmente, los medios han controlado casi la totalidad de la cadena de valor del negocio de la información, pero con la llegada de Internet y la aparición de nuevas plataformas de distribución se han visto paulatinamente desplazados. Y aunque los medios han demostrado que son casi irremplazables para la interpretación de la realidad y para contar historias, su rol en la cadena de valor ha cambiado irremisiblemente. No es nuevo, los medios no han liderado ni controlado ninguna de las sucesivas plataformas tecnológicas –web, redes sociales, mobile o la emergente IoT– que se han ido sucediendo con la

digitalización. Progresivamente, los diferentes agentes –*Google* en la web, *Apple* en el móvil o *Facebook* en las redes sociales– han ido desplazándolos hasta situarlos en un extremo, el de la creación. Un eslabón fundamental pero de menor relevancia en lo que se refiere al negocio y que debe hacer repensar su estrategia de cara a futuro.

Precisamente, coincidiendo en el tiempo con el *Mobile World Congress* de Barcelona, se han puesto en marcha dos iniciativas que apuntan en esta dirección. La implementación de *Accelerated Mobile Pages (AMP)* de *Google* y el lanzamiento de los primeros artículos en *Facebook Instant*. Aunque ambos dan respuesta a los nuevos hábitos de consumo de contenidos y pueden suponer para los medios un cambio en la distribución de los contenidos representan dos modelos diferentes. El de *Facebook* está orientado al consumo de contenido en el entorno de su plataforma mientras que el de *Google*, aparentemente un facilitador para mejorar la descarga de las páginas en móviles, es el intento del buscador de migrar su modelo web al móvil.

¹⁰ The Washington Post Launches Instant Articles on Facebook. <http://ow.ly/az3M301lqKL>

En este sentido, el movimiento de *Google* se muestra como una iniciativa de gran calado estratégico ya que, si bien en apariencia parece una decisión puramente tecnológica, lo cierto es que subyace el intento de *Google* de trasponer el papel preponderante que ha disfrutado en la web al móvil. *AMP* tiene como objetivo último convertirse en el *SEO* de la era *Post-web*. Si se observa la forma en la que se estructura y organiza la información en el carrusel que aparece en las búsquedas en móvil recuerda a modelos de recomendación como *Flipboard*. De nuevo la información como *streaming* cuya relevancia es gestionada por la inteligencia del algoritmo.

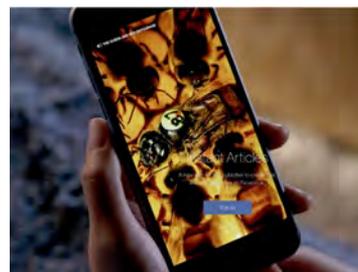
Como consecuencia de estos cambios en los hábitos de consumo y distribución de la información, los medios se ven obligados a buscar nuevas vías para interactuar fuera de sus sites. Los medios ya no pueden esperar a que los usuarios les encuentren sino que tienen que ir a buscarles. Modelos que hace unos años parecían poco relevantes o destinados a desaparecer, como el newsletter o las alertas, están adquiriendo un papel relevante. El *New York Times*, por ejemplo, cuenta con más de 30 newsletter diferentes.

El resurgir de los modelos 'push' no hay que verlo como una iniciativa defensiva de los medios tradicionales, nuevos medios como, *BuzzFeed* o *Quartz* se han sumado y los han incorporado con éxito. "*Daily Brief*", el newsletter de este último, supera los 185.000 suscriptores con un ratio de apertura que se sitúa entre el 40 y el 50%. Destacar por último a *TheSkimm*, un newsletter con una recopilación diaria de noticias contadas en un tono distendido que ha sido capaz de crear en menos de 4 años una comunidad de más de 3,5 millones de suscriptores¹¹.

Si a principio de la década los medios se planteaban aún la posibilidad de convertirse en plataformas tecnológicas, el estratosférico despegue de las redes sociales –principalmente *Facebook*– y el auge de las chat apps, que abordaremos más adelante, han puesto en evidencia las dificultades para ser competitivos en este terreno. Del mismo modo parece demostrado, primero por *Yahoo* y más recientemente con el fracaso de *Circa*, la dificultad de conjugar en una misma compañía la posibilidad de ser plataforma y medio al mismo tiempo. Ante esta dicotomía *Medium*, uno de las iniciativas más relevantes aparecida en los últimos



Snapchat Discover



Instant Articles



Apple News



Twitter Moments

¹¹ theSkimm expands beyond newsletters with Skimm Ahead, a subscription calendar service <http://techcrunch.com/2016/04/19/skimm-ahead/>

años y que se debatía entre la edición y la distribución, ha apostado definitivamente por convertirse en plataforma y aliarse con la editoriales para distribuir sus contenidos¹².

Pero, de nuevo debemos hacer referencia a Quartz como el medio que, en nuestra opinión, ha entendido mejor el nuevo papel de la industria de contenidos al definirse a sí mismo como una API¹³ (*Application Programming Interface*). Es decir, ser capaz de interconectarse con todas las plataformas, dispositivos y canales para ofrecer sus contenidos allí donde están los lectores.

De productos a servicios

Si el comienzo de la digitalización tuvo como referente a Napster y su impacto en los modelos de distribución y consumo de contenidos digitales, dando lugar a un proceso de "napsterización" del sector, en la actualidad asistimos a un nuevo proceso que denominaríamos de "spotifyización". Tomando el nombre de la plataforma de servicio de streaming de

música, la "spotifyización" representa la evidencia de que con la digitalización se acelera el proceso que convierte los productos en servicios. Esta tendencia que parece estar dando buenos resultados en otros sectores no ha conseguido concretarse en una solución exitosa en el caso del consumo de información.

Como ha ocurrido en otros sectores los intentos más innovadores proceden de agentes externos. Desde el mes de septiembre de 2014 Amazon, cuyo fundador Jeff Bezos, ofrece a los miembros de Amazon Prime una suscripción gratuita para Kindle de 6 meses a *The Washington Post Nacional Digital Edition*. Hay que recordar que los modelos de servicios de suscripciones son algo habitual para el Kindle, como muestra el *Free Time*. La integración del *Washington Post* en el ecosistema Amazon daría lugar a un hipotético "Kindle Post", que podría por tanto aspirar a ser un competidor de Reuters, Bloomberg o Yahoo news¹⁴, en definitiva, la apuesta por convertir las noticias en un servicio en *streaming* bajo suscripción.

¹² It's Official: Medium Wants to be a Platform, Not a Publisher. <http://fortune.com/2016/03/25/medium-platform-2/>

¹³ "Quartz is an API": The path ahead for the business site that's reshaping digital news. <http://ow.ly/OOEd301pyXe>

¹⁴ Under Bezos, the Washington Post could look a lot more like Bloomberg and Reuters. <http://qz.com/112327/under-bezos-the-washington-post-could-look-a-lot-more-like-bloomberg-and-reuters/>

Este tipo de modelos habituales en el sector audiovisual como *Netflix*, *Pandora* o el propio *Spotify*, no han funcionado igual en el mundo de la información. Los mayores intentos se han llevado a cabo en el mundo de las aplicaciones en servicios de curación de contenidos. En este sentido, parece que existe una creciente demanda de servicios de noticias en la nube basados en agregación, personalización y recomendación como *Flipboard*, *Zite* (comprada en 2015 por la anterior) o *Pulse*. El anuncio de que *Netflix* estudia¹⁵ explorar el mundo de las noticias es una señal más de la creciente evolución hacia modelos basados en el servicio.

Otra opción es la de *Blendle*, considerado como el *iTunes* de las noticias, que en lugar de un modelo de suscripción tradicional se decanta por los micropagos. La plataforma de origen holandés y entre cuyos principales accionistas se encuentran *The New York Times Co* y *Axel Springer*, acaba de lanzar una versión beta en los Estados Unidos que incluye noticias de los principales medios en lengua inglesa como *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *The Washington Post*, *The Economist* o *Time*.

¹⁵ Netflix Reaffirms Interest in Expanding Into News Programming <http://ow.ly/6HtH301lqOr>

The Washington Post: referente de la transformación

The Washington Post

Desde que Jeff Bezos comprara en el verano de 2013 el *Washington Post*, su transformación

digital se ha convertido en una referencia para el sector. El éxito, a pesar de las dificultades, viene avalado por los datos de audiencia, habiendo superado durante el pasado mes de febrero, según *ComScore*¹⁶, los 73,4 millones de usuarios únicos.

La transformación del *Post* se ha sustentado en tres pilares estratégicos fundamentales. Por una parte la apuesta por el talento, con el fichaje de más de 125 nuevos empleados tanto de periodistas como de técnicos –ingenieros, científicos de datos, desarrolladores, etc–. En este sentido, y como segundo pilar del cambio, está la decisión estratégica del desarrollo interno de su propia plataforma tecnológica denominada *ARC* sobre la que se sustenta toda su arquitectura tecnológica¹⁷. Y por encima de todo el impulso de una nueva cultura digital basada en la innovación y la experimentación. Para Martin Baron¹⁸, director del *Post* “el principal aporte editorial de Bezos ha sido inculcarnos que vivir en el mundo de Internet es diferente a vivir en el mundo de la impresión.”

Pero su principal acierto, en palabras de su editor digital Emilio García Ruiz¹⁹, ha sido “no tener miedo a innovar y experimentar”.

Respecto al cambio organizativo, el *Post* es hoy una organización más horizontal –“hay que tener en cuenta que en las empresas digitales existen menos jefes que en las tradicionales, sobre todo en los periódicos donde por tradición siempre ha sido una estructura muy jerárquica”–, en la que desde el primer momento Bezos ha primado la cultura digital a la del papel. Como indica García, “la llegada de Bezos supuso un shock para los empleados; cuando se supo en la redacción todo el mundo se abrió cuenta en *Facebook*, *Twitter*... de un día para otro todo el mundo se volvió muy digital”. A lo anterior hay que sumar otro importante cambio estratégico, el *Washington Post* en este tiempo ha pasado de ser un periódico local a un medio global.

El *Post* es un claro ejemplo de una estrategia SoMoGlo (social-mobile-global) que da respuesta al cambio que se ha producido en los hábitos de consumo informativo y cuya consecuencias se reflejan en el auge de las audiencias indirectas: Solo el 25% de la audiencia del *Washington Post* llega directamente, el resto lo hace de forma indirecta, lo que condiciona cómo hacer las noticias para que se queden. La influencia de Bezos también se refleja en la decisión de poner al usuario en el centro, mejorando los modelos de registro y apostando por un mayor conocimiento del mismo.

Volviendo a la tecnología, el desarrollo de *ARC*, una plataforma de edición cuyo objetivo es proporcionar un paraguas de

¹⁶ The Washington Post surpasses 890 million page views, 73 million users in February. <http://ow.ly/oMk8301kFb4>

¹⁷ The Washington Post offers an Arc in the storm. <http://ow.ly/oMk8301kFb4>

¹⁸ Bezos Primer <http://fortune.com/amazon-jeff-bezos-prime/>

¹⁹ The Washington Post: nuevas historias y nuevos formatos. <http://ow.ly/OVb2301kFt9>

servicios interconectados, se ha convertido en una de las palancas de la transformación. Diseñada de forma modular –en la actualidad consta de 15 componentes– da respuesta a las necesidades de la redacción desde soluciones en movilidad o aplicaciones de analítica web.

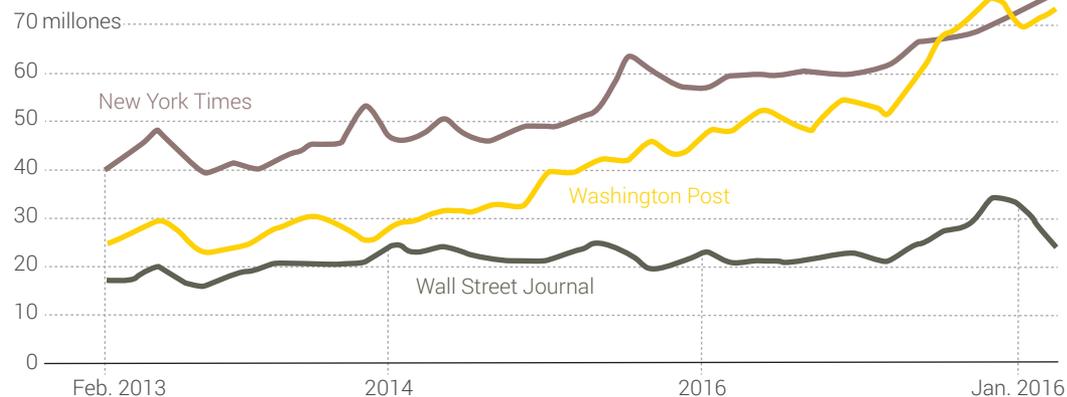
Otras innovaciones llevadas a cabo en los últimos tiempos han sido *PostEverything*²⁰, una plataforma de colaboración que permite a expertos colaboradores publicar sus opiniones o *Talent Network*²¹, una red de freelance que conecta a más de 800 periodistas de todo el mundo.

Respecto a la búsqueda de un modelo de negocio sostenible ni siquiera Bezos tiene la fórmula secreta: “Bezos tenía claro desde el primer día y así nos lo transmitió –según cuenta Emilio García– que la parte del pastel publicitario que se ha ido a plataformas como *Facebook* o *Google* no volverá, por lo que hay que buscar otras vías para obtener ingresos”. El pago, según el editor digital del *Washington Post*, es sólo una vía más de ingresos. Cada medio tendrá que encontrar cinco o seis vías diferentes de ingresos: pago, publicidad, eventos, etc. Otro

tema que le preocupa es el vídeo: “todo el mundo quiere video, los redactores, el equipo de publicidad, los anunciantes...pero lo cierto es que para los periódicos tener éxito en este campo es sumamente complicado”.

Pero algo de lo que el *Post* no se ha olvidado y no se cansan de repetir es la importancia de hacer buen periodismo. Durante este proceso de transformación digital *Washington Post* ha demostrado que es compatible el buen periodismo con la apuesta por la tecnología. “Para el *Washington Post*, si un año no se gana un *Pulitzer* es que hemos tenido un mal año”.

Comparativa evolución tráfico mensual. Visitantes únicos multiplataforma EEUU



²⁰ New Washington Post opinion venture: “This is not a Beltway publication” <http://ow.ly/AgAn301kFEw>

²¹ The Washington Post unveils Talent Network <https://www.washingtonpost.com/pr/wp/2015/06/22/the-washington-post-unveils-talent-network/>

3.



Los customer media

Se trata de un conjunto de proyectos que han atraído todas las miradas, desde los usuarios hasta los inversores, y que están creando los fundamentos de los nuevos modelos de información.

3. Los customer media

Ante este escenario, complejo, dinámico y poliédrico, podría parecer que las posibilidades para los medios son escasas. Sin embargo, en los últimos años un grupo de medios nativos han sido capaces aparentemente de reinventar el sector y dar esperanzas de futuro. Se trata de un conjunto de proyectos que han atraído todas las miradas, desde los usuarios hasta los inversores y que están creando los fundamentos de los nuevos modelos de información. Los *customer media* han situado al usuario en el centro de su estrategia y por ello han sido recompensados rápidamente con su atención. Y aunque diversos en sus temáticas y líneas editoriales, los *customer media* presentan algunas características que permite categorizarles:

El *Huffington Post*, el más veterano, a pesar de que solo ha cumplido 10 años, cuenta según *comScore* con más de 115 millones de usuarios únicos al mes. *Gawker* o *BuzzFeed* ya son también cabeceras consagradas a las que se van

sumando otras nuevas que siguen su estela: *Mic*, *LadBible*, *Dose*, etc.

Todos estos medios presentan características similares que les han facilitado el camino hacia el éxito. A modo de resumen los *customer media* se caracterizan por:

Obsesión por los datos y la analítica

Para poder situar al usuario en el centro hay que saber lo que quiere y para ello nada mejor que escuchar lo que dicen los datos. El gran reto de las organizaciones periodísticas es crear una cultura del dato como eje del conocimiento del usuario. La analítica web, la escucha activa, los datos de registros, etc. deben ser analizados y puestos en valor. La gran mayoría de las decisiones de negocio se basan en la correcta gestión y análisis de los datos. El éxito de los *customer media* no está en ser digitales “*per se*” sino en haber sabido poner los datos al servicio del medio. Lo cierto es que han conseguido canalizar el potencial de las redes sociales, generar

El éxito de los *customer media* no está en ser digitales “*per se*” sino en haber sabido poner los datos al servicio del medio.

comunidad y dirigir audiencias a sus *sites*, así como aprovechar las oportunidades de cada canal, ofreciendo al usuario lo que requiere en cada momento y en cada lugar. En definitiva, pensar que el usuario verdaderamente es el REY.

Son sociales

Los cambios que la llegada de las redes sociales han provocado en los hábitos de consumo de información son evidentes. Entender cómo acceden y comparten la información en las redes sociales se ha convertido no solo en una ventaja sino en uno de los pilares para el éxito de los medios. *BuzzFeed* es el referente por su estrategia para atraer audiencia desde las redes sociales. De hecho, su principal fuente de tráfico, estimada en más de 150 millones de visitantes únicos al mes, proviene de éstas y es cinco veces superior a las visitas procedentes de las búsquedas. Para impulsar tráfico de las redes sociales, *BuzzFeed* ha puesto en marcha lo que denomina “*Social URL*”, que consiste en redactarlas para que sean más atractivas en estas comunidades de usuarios.

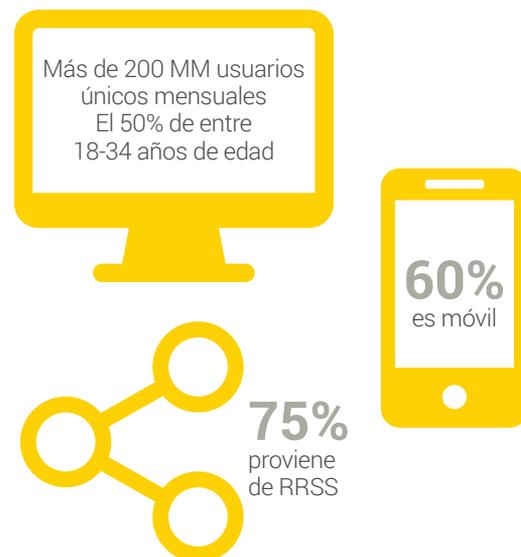
Pero para los medios, “lo social” va más allá de las redes sociales. Hay que interpretarlo

como la capacidad de crear comunidades en torno a una marca y, por tanto, de interactuar con los usuarios. Además, la escucha activa es la vía directa más rápida para saber cuáles son sus intereses. La creación de comunidades en torno a las marcas es uno de los principales retos a los que se enfrentan los medios online tradicionales, piedra angular de los modelos de ingresos en el futuro.

Son ‘mobile’

Según los datos recogidos en un estudio de la *Newspaper Association of America*, el 39% de los usuarios en los EE.UU. se conecta a diarios digitales únicamente desde su móvil o tableta. El *mobile* se ha convertido en la segunda ola de la revolución digital, configurándose como una categoría en sí misma que exige demandas diferentes a la Web, tanto en el desarrollo de productos y servicios como en lo referente a nuevos modelos de negocio. El “*digital first*” está dando paso rápidamente al “*mobile first*” o a la aparición de medios puros *mobile*. Buena muestra de esta tendencia es la evolución de las *messaging apps* como *WeChat* o *Snapchat* hacia el mundo de los contenidos y la información. Además, tanto para *BuzzFeed* como para *Gawker*, más del 60%

Características del tráfico de BuzzFeed



de su audiencia proviene de dispositivos móviles (smartphone y tabletas).

Son audiovisuales

Los contenidos audiovisuales se han convertido en una de la mayores demandas tanto por parte de los usuarios como de los anunciantes. Según *Business Insider*, los ingresos por publicidad en vídeo online se incrementarán en los próximos tres años a un ritmo de crecimiento anual (CAGR) del 19,5%, por encima de cualquier otro soporte a excepción, claro está, del móvil.

La apuesta del *HuffPost* se llama *Live y*, según datos de la compañía, actualmente producen ocho horas de programación en vivo cinco días a la semana. El contenido es editado en pequeñas píldoras que le permiten crear una gran cantidad de contenido audiovisual en poco tiempo, aumentando así de forma exponencial su inventario publicitario. Según sus datos, desde el lanzamiento hace algo más de dos años han generado 1.400 millones de visualizaciones. Por su parte, *BuzzFeed* ha convertido el vídeo en uno de sus ejes estratégicos. *BuzzFeed Motion Pictures*, renombrada así tras recibir una inversión el pasado verano de más de 50 millones de dólares, cuenta con un equipo de vídeo

online formado por 40 personas. Como es marca de la casa, el éxito de los vídeos se sustenta en gran medida en un exhaustivo análisis de los datos de consumo de sus usuarios.

Atracción por los 'millennials'

Con el tiempo hemos asistido a una cierta desmitificación de los 'nativos digitales' como abanderados de la sociedad digital. Parece demostrado que la relación de los también denominados *millennials* con la tecnología no es más avanzada y sofisticada que la de los inmigrantes digitales. Si bien es cierto que existen diferencias significativas con respecto a sus progenitores en lo que se refiere al consumo de contenidos audiovisuales, a cómo ha evolucionado su modelo de comunicación instantánea vinculada a la movilidad y a su relación con la información. Una información sustentada, en mayor medida, en sus relaciones sociales en las redes que en los prescriptores tradicionales.

Conocer las claves de cómo las generaciones más jóvenes se informan y comparten contenidos de cara a poder conectar con ellos se ha convertido en una obsesión para las marcas y, por

extensión, para los medios. Las cabeceras tradicionales, a su vez, asisten a un paulatino envejecimiento de su público: dos tercios de la audiencia de los medios estadounidenses está compuesta por personas mayores de 55 años. Sólo las revistas de moda y belleza o tendencias como *Cosmopolitan* y *Esquire* siguen manteniendo el interés de los *millennials*.

Son los *customer media* los que parecen haber sintonizado mejor con las demandas e intereses informativos de los *millennials*. Sitios como *BuzzFeed*, *Circa*, *Upworthy*, *Vocative* o *Vox*, entre otros, aglutinan audiencias mayoritariamente juveniles. Cabría destacar a *Elite daily* que con un 71% de lectores entre 18 y 34 años bien puede autodefinirse como “*The Voice of Generation Y*” o a *Mic.com*, que en poco tiempo se ha convertido en otra de las web de referencia para los jóvenes en el mismo rango de edad. Según datos de *Comscore*, el 60% de los usuarios de *Mic* no superan los 34 años.

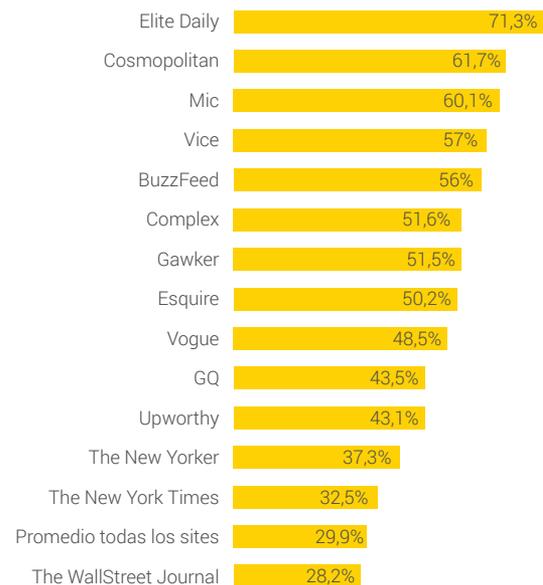
Pero nada como ser un *millennial* para saber cómo consumen información y como la viralizan. Es el caso de Emerson Spartz, al que el *New Yorker*¹ ha definido cómo “*el emprendedor que ha construido*

un imperio agregando memes. Spartz con apenas 28 años es el creador de alguno de los sitios que más impacto están teniendo actualmente entre los jóvenes de los EEUU como *Dose.com*. Aunque evidentemente sus contenidos están lejos de poder considerarse como “periodismo de calidad”, resulta indiscutible la capacidad de atraer la atención de la nuevas audiencias y, por tanto, el interés de los anunciantes.

Características como su orientación al consumo a través de dispositivos móviles y en redes sociales, junto con la obsesión por la analítica y el dato para conocer los intereses de los usuarios son algunas de las claves que les hace tan atractivos para los jóvenes. En España los grandes medios online no son ajenos a esta tendencia y han comenzado ya a experimentar con nuevos formatos inspirados en ellos. Es el caso de *El País* con *Verne*, *El Mundo* con *LOC*, o *Cuatro* con *Coolfiction*.

Desde la irrupción de Internet los medios de comunicación han sido uno de los sectores que más han sufrido la transformación digital. Los cambios en los modelos de consumo de información y la transformación de los modelos de negocio

Porcentaje de usuarios millennials



Fuente: Digiday a partir de Comscore, 2014

¹ The virologis. <http://www.newyorker.com/magazine/2015/01/05/virologist>

han llevado a una reconversión que aún está en marcha en el sector de los medios.

Una de las consecuencias más evidentes de estos cambios para los medios tradicionales es el paulatino envejecimiento de sus usuarios y la pérdida de conexión con otras audiencias.

Apuestan por la publicidad nativa

La publicidad nativa es la respuesta de los medios frente a lo que representa el cambio en los hábitos de los usuarios y el ineficiente modelo publicitario tradicional. Según *Business Insider*, el gasto global en publicidad nativa ronda actualmente los 7.900 millones de dólares y podría superar los 21.000 millones en el año 2018. Nuevamente hay que hacer referencia a *BuzzFeed*, que ha cerrado 2014 con unos ingresos por publicidad nativa superiores a los 120 millones de dólares. La apuesta es tan intensa que se ha abierto una "batalla por el talento" de tal forma que el pasado noviembre el propio *BuzzFeed* fichaba a Tessa Gould, ex responsable de publicidad nativa en *The Huffington Post*. Cada vez más las fronteras entre publicidad y contenidos se diluyen.

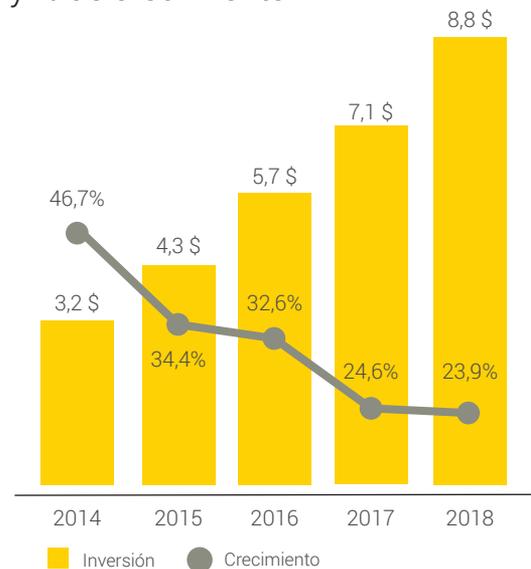
En la medida en que la tecnología tiene que dar respuesta a este escenario, los medios evolucionan para convertirse en plataformas. En esta transformación, los "Sistemas de Gestión de Contenidos" (CMS, en sus siglas en inglés) se 'hibridan' con los *adserver*s para potenciar modelos distribuidos de "contenidos + publicidad". De nuevo, la tecnología se convierte en un diferencial y en una ventaja competitiva.

Se conciben como plataformas

Desde los inicios de Internet los medios han luchado, en la mayoría de los casos sin éxito, para convertirse en plataformas tecnológicas. No hay más que recordar alguno de los fracasos en el lanzamiento o en la adquisición de redes sociales por parte de determinadas cabeceras tradicionales. Son los "customer media", en su calidad de modelos híbridos a medio camino entre plataformas tecnológicas y editores, los que parecen haber encontrado un equilibrio entre la creación de contenidos propios y la puesta a disposición de sus usuarios de herramientas y soluciones tecnológicas para terceros. Es lo que Nick Diakopoulos denomina "Platforming the news"². *Tumblr*

Inversión en publicidad nativa en EEUU 2014-2018.

Miles de millones de dólares y % de crecimiento



Fuente: emarketer 2016

² Platforming the news
<http://www.niemanlab.org/2014/12/platforming-the-news/>

y *Medium* parecen ser dos de los nuevos medios capaces de haber superado con éxito la dicotomía entre “*publisher*” o “plataforma”.

Aunque los modelos de pago ya empiezan a dar resultados para algunos sitios de referencia como *The Wall Street Journal*, *Financial Times* o *The New York Times*, no parece que a corto plazo se conviertan en la fuente de ingresos que permita de forma generalizada la supervivencia de los medios on line. Por ello, durante algún tiempo, la principal fuente de ingresos seguirá siendo la publicidad. El actual modelo publicitario digital, aunque en revisión y en pleno proceso de transformación, aún se sustenta en la generación de grandes audiencias.

La estrategia para atraer audiencias ha evolucionado al mismo tiempo que lo hacía la propia Red. Hasta ahora, el posicionamiento en buscadores, es decir en *Google*, era la vía inevitable para atraer a la audiencia. Con la llegada de las redes sociales y el auge de los móviles, los hábitos de acceso a la información de los usuarios ha cambiado drásticamente; lo que ha provocado que tengan que incluir equipos

especializados para saber cómo posicionarse adecuadamente en cada una de ellas o hacer posible el consumo de sus contenidos.

Hace años anticipábamos³ cómo el tráfico hacia los medios proveniente de las redes sociales iría en aumento y cómo evolucionarían las estrategias de los medios al respecto. Se ha llegando al caso de que en *BuzzFeed* se insta a sus redactores a no pensar tanto en términos de *SEO* sino en cómo resultar atractivos en las redes sociales. De esta forma, desde hace algunos meses su *CMS* permite editar y modificar las *URL*, que antes se generaban de forma automática, para que los redactores puedan “jugar con éstas y obtener mejores resultados de tráfico”. Lo que ha venido a denominarse como estrategias de “*social URL*”

Se da la paradoja de que las marcas que han sido uno de los activos de los medios para generar grandes audiencias, en el nuevo modelo de distribución, se desdibujan. El 43%⁴ de los usuarios de medios sociales no recuerdan la procedencia de las noticias. El control de tres de las principales vías que dan acceso a los sites de información y

³ SEO o community manager? <http://www.pepecerezo.com/64/seo-community-manager/>

⁴ 43 percent of social media users don't know where the stories they read originally appeared. <http://digiday.com/publishers/57-percent-readers-aware-brands-theyre-reading-social/>

entretenimiento: buscadores, redes sociales y apps están en manos de compañías tecnológicas. Es significativo que ninguna de las plataformas de distribución digital haya sido creada por un medio de comunicación. La innovación y disrupción en este sentido ha sido ajena al sector. Desde los inicios de Internet los medios han luchado, en la mayoría de los casos sin éxito, para convertirse en plataformas tecnológicas. Recordar en este sentido los fracasos en el lanzamiento o en la adquisición de redes sociales por parte de alguna de las cabeceras tradicionales. Ha sido la llegada de los "customer media", en su calidad de modelos híbridos a medio camino entre plataformas tecnológicas y editores, los que parecen haber encontrado un equilibrio para poner en valor los contenidos propios y los de su comunidad de usuarios en plataformas propias, al tiempo que disminuyen su dependencia de terceros. Es lo que denomina Nick Diakopoulos como "Plataforming the news".

En este contexto se comprende el auge de la publicidad nativa, que puede convertirse en el "Caballo de Troya" de los medios que quieren explotar sus contenidos también en plataformas de terceros, principalmente en las redes sociales. *BuzzFeed*, *Medium* o *Quartz* son

algunos ejemplos de esta tendencia que previsiblemente se extenderá a muchos otros medios durante 2015.

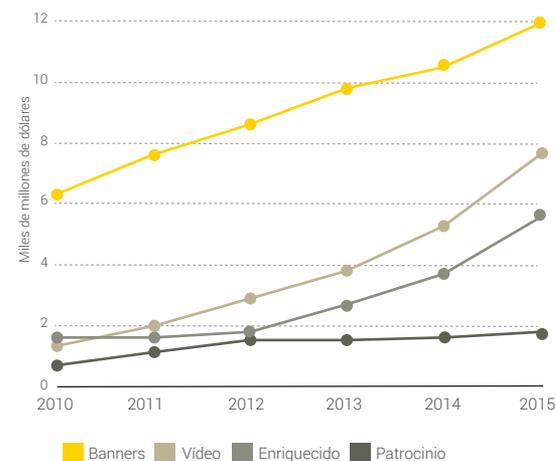
Su ADN es multimedia

Si en algo coinciden casi todos los medios es en la importancia de potenciar su área de vídeo online. Internet, que nació como un medio netamente escrito, se ha ido convirtiendo en el medio audiovisual que ahora conocemos. Los usuarios demandan más vídeos, los anunciantes quieren disponer de más inventario... Sin que sirva de precedente, los equipos comerciales y de contenidos están de acuerdo: ¡¡necesitamos más vídeos!!.

Aunque se lleva años hablando de la importancia del vídeo, y son innumerables las iniciativas llevadas a cabo hasta la fecha, 2014 parece ser el año de su despliegue definitivo. Según *Business Insider*, los ingresos por publicidad en vídeo online se incrementarán en los próximos tres años a un ritmo de crecimiento anual (CAGR) del 19,5%, por encima de cualquier otro soporte, a excepción, claro está, del móvil.

El *Huffington Post* y *BuzzFeed*, máximos representantes de lo que hemos venido

Comparativa del gasto por formatos. EEUU



Fuente: eMarketer. 2016

en llamar los customer media son, a día de hoy, la punta de lanza del sector en su apuesta por el vídeo online. La apuesta del *Huffington Post* se llama *Live* y es el eje de su nueva estrategia de vídeo tras un primer intento fallido que les llevó a la redefinición de todo el área. Según datos de la compañía, actualmente producen ocho horas de programación en vivo cinco días a la semana. Editado en pequeñas píldoras que les permite crear una gran cantidad de contenido audiovisual en poco tiempo, aumentando así de forma exponencial su inventario publicitario. Según sus datos, desde el lanzamiento hace menos de dos años han generado 1.400 millones de visualizaciones.

Por su parte, *BuzzFeed*, que ha conseguido "diluir las fronteras" entre la información más seria y el entretimiento más superficial, entre los contenidos y la publicidad, apuesta de forma decidida por el vídeo. Y lo hace apoyándose en una agresiva estrategia en medios sociales (75% de su tráfico) y en el aprendizaje conseguido con la publicidad nativa y el "brand content".

Pero los medios nativos digitales no son los únicos que apuestan por el vídeo de forma decidida. *Yahoo*, necesitado

de crecimiento y monetización para aumentar sus ingresos publicitarios, tiene abierta negociaciones para la adquisición de la plataforma de publicidad de vídeo online *Brightroll*. La empresa trabaja con 25 de los 50 principales editores y 85 de los 100 principales anunciantes de los EEUU y se estima que obtuvo unos ingresos de 100 millones de dólares durante 2013.

Mientras que *Apple* y *Google* continúan en la carrera para reinventar el mundo de la TV, los medios digitales siguen buscando un modelo sostenible. El *Washington Post* ha presentado su nueva estrategia de vídeo online. Su esfuerzo por reconducir el área audiovisual, que pasa a llamarse *Washington Post Vídeo*, ampliará su inversión y apostará por una mayor personalización.

Por su parte, las cableras de los EEUU también apuestan por el vídeo online. *Comcast* ha puesto en marcha *Watchable*, un servicio gratuito de video online con contenidos de terceros como *Vice*, *BuzzFeed*, *GoPro*, *Fast Company*, *Vox*, etc., muchos de los cuales nunca han sido distribuidos con anterioridad por las cadenas de televisión.

A todo esto, *Youtube*, diez años después de ser adquirida por *Google*, sigue

consolidando su liderazgo. Pese a los cambios acontecidos en este tiempo, se ha mantenido como la plataforma de vídeo por antonomasia. De aquella época de auge de la 'Web 2.0' apenas perduran unas pocas marcas y son menos aún las que presentan unos números y una perspectiva de futuro como las de *Youtube*. La plataforma de vídeo de *Google* ha sabido adaptarse a los cambios que han venido conformando la Internet Expandida, la irrupción de la web social, el auge de los dispositivos móviles conectados, etc. Ante cada nuevo escenario ha salido fortalecido. Y algo más importante, ha sido capaz de ser referencia para diferentes generaciones. La encuesta de *The Futures Company* realizada entre los jóvenes de los EEUU revela que *YouTube* sigue siendo una de las plataformas preferidas por los jóvenes de entre 12 y 19 años. *Youtube* se ha convertido en la plataforma social de vídeo online para la "generación *mobile*", que además presenta un inmenso potencial de negocio.

Vocación por la internacionalización

Los *customer media* se caracterizan también por su vocación "glocal" al combinar el desarrollo de marcas globales

con contenidos y equipos locales. De esta forma, el *Huffington Post* lleva años desplegándose por el mundo a través de alianzas con medios locales: ya está presente en 13 países entre los que se encuentran Canadá, Reino Unido, Grecia y España. Por su parte, *Vice Media* tiene ediciones en México, Serbia, Italia y España, mientras que *BuzzFeed* tiene presencia en Brasil y Alemania, entre otros. El último en poner en marcha su despliegue internacional ha sido *Quartz*, que ha anunciado su lanzamiento en tres países de África subsahariana este verano, concretamente en Kenia, Nigeria y Sudáfrica. Un nuevo ejemplo de cómo los medios digitales cortejan a nuevos lectores en países con apenas competencia pero que presentan importantes tasas de crecimiento, principalmente en lo que se refiere al acceso a través de dispositivos móviles.

En la diana de los inversores

Aunque las deudas contraídas en los años 90 siguen lastrando la cuenta de resultados de los medios tradicionales los inversores han encontrado en los *customer media* un terreno abonado para sus inversiones. Según los datos de *CB Insights*, en 2014 las empresas de medios

digitales recaudaron de los inversores un total de 813 millones de dólares. *BuzzFeed* recibió 50 millones de dólares del fondo de capital riesgo *Andreessen Horowitz*, una firma con inversiones relevantes en sitios como *Airbnb* o *Pinterest*. Por su parte, *Vox Media*, propietaria de sitios como *The Verge* y *SB Nation*, recaudó en su última ronda de financiación 46,5 millones dólares de *General Atlantic* confiriéndole una valoración de 380 millones dólares.

Los grandes grupos de media no quieren quedarse fuera y a través de sus fondos de inversión también están tomando posición. Si el año pasado la *joint venture* de *Disney* y *Hearst* entraba en el capital de *Vice Media* adquiriendo el 10% del capital a una valoración de 2.500 millones de dólares, con el comienzo de año supimos que *Business Insider* recibió 25 millones de dólares de un grupo de inversores liderado por *Axel Springer*. Por su parte, *Time Warner Inversiones* colocó 17 millones de dólares en *Mashable*.

En julio 2015 *BuzzFeed* alcanzó una valoración de 1.500 millones de dólares. Sin embargo, el riesgo de encontrarnos ante una burbuja siempre hay que considerarlo. En 2015, *GigaOm*, uno de los medios nativos de referencia en

información tecnológica, anunciaba que no podía pagar a sus acreedores. A pesar de recaudar ocho millones de dólares en su última ronda de financiación y de haber hecho un esfuerzo por explorar nuevas vías de ingresos –eventos y un área de investigación–, anunciaba su cierre. En la actualidad se mantiene como un repositorio de contenido patrocinado.

El último gran movimiento realizado hasta la fecha de esta publicación ha sido la inversión de 15 millones de dólares de *Turner* en *Mashable*. Como parte del acuerdo las dos compañías desarrollarán conjuntamente contenidos. *Turner* además tendrá acceso a *Viral Prediction Technology*, la herramienta de análisis que utiliza *Mashable* para poder identificar y medir qué contenido son más compartidos en los medios sociales. Se demuestra así que las adquisiciones son una de las vías preferidas de los grandes medios tradicionales para incorporar tecnología, contenido y talento digital en una sola tacada.

Los grandes grupos de media no quieren quedarse fuera y a través de sus fondos de inversión también están tomando posición

MIC, pensado por y para los millennials

Para muchos estadounidenses la primera noticia sobre *MIC* se produjo en agosto de 2015 cuando Obama ofreció una entrevista en la que sus lectores, principalmente *millennials*, podían hacer preguntas al presidente a través de su aplicación móvil.

MIC es una *start up* fundada en 2011 por Jake Horowitz y Chris Altchek cuyo objetivo es “ser la voz de la generación digital”. Y parece que lo está consiguiendo ya que la media de edad de sus más de 30 millones de usuarios es de 28 años. El interés de Obama y del Partido Demócrata para ofrecer una entrevista a un medio hasta la fecha poco conocido parece evidente, ya que según sus datos⁵, el 71% de sus usuarios votó en las pasadas elecciones presidenciales.

Como no puede ser de otra manera, el vídeo es una parte fundamental de *MIC*. Entre sus productos estrella se encuentra un show online llamado “*Flip the Script*.” Sus primeros ocho episodios de corta duración han generado más de 34 millones de visualizaciones tanto en su web como a través de *YouTube* y *Facebook*. Dado su éxito, en la actualidad están produciendo nuevos capítulos. La compañía prevé que antes de finalizar 2016 más de la mitad de su contenido será vídeo.

MIC, con una estimación de ingresos próxima a los 10 millones de dólares y una valoración que supera los 100 millones de dólares, se ha convertido en un preciado objeto de deseo y son frecuentes los rumores sobre su compra, pero en palabras de uno de sus fundadores⁶: “Ha habido conversaciones con un montón de gente diferente. Sin embargo, pensamos que por primera vez en mucho tiempo tenemos la oportunidad de construir desde cero una empresa de medios independiente que pueda desafiar a los grandes.”



⁵ Rethinking the world, news and millennials with Mic.

<http://blog.wan-ifra.org/2016/01/26/rethinking-the-world-news-and-millennials-with-mic>

⁶ How two millennials built a \$100 million startup in 4 years and landed an interview with the president

<http://www.businessinsider.com/mic-founding-story-valuation-revenue-growth-2015-8>

4.



Los medios emergentes: Snapchat, WhatsApp y Line

Esta incursión en el mundo de los contenidos y de la información hay que entenderla como la evolución lógica de los medios sociales ante los nuevos hábitos de los *millennials* en el entorno *mobile*.

4. Los medios emergentes: Snapchat, WhatsApp y Line.

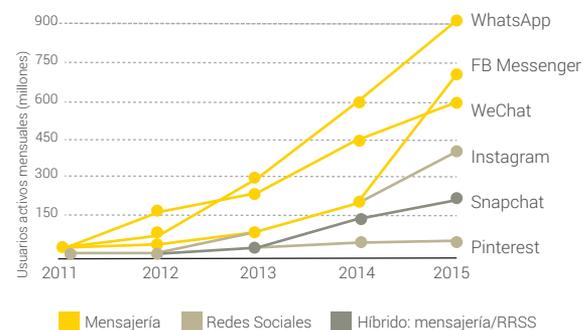
Las aplicaciones de mensajería, como *WhatsApp*, *Snapchat*, *Wechat*, *Line*, etc. son cada vez más relevantes y no solo como herramienta de comunicación. La combinación de “medio nativo mobile” y plataforma social han permitido el éxito, sobre todo, entre los *millennials*. Una vez alcanzada una masa crítica más que considerable parece que ha llegado el momento de su consolidación y de explorar nuevos modelos de negocio. Es por ello que durante las últimas fechas las principales compañías del sector han acelerado la incorporación de nuevos servicios como los pagos, el vídeo o los contenidos. Este último aspecto resulta especialmente importante para el devenir de los medios digitales.

Esta incursión en el mundo de los contenidos y de la información hay que entenderla como la evolución lógica de los medios sociales ante los

nuevos hábitos de los *millennials* en el entorno *mobile*. Un encuesta realizada por *Business Wire* muestra cómo en los EEUU el 60% de los usuarios más jóvenes utiliza las redes sociales como principal fuente para informarse sobre los temas de actualidad.

Desde que *Snapchat* anunció el lanzamiento de *Discover*, un servicio que ofrece contenidos e información pensados para ser consumidos por la “generación *smartphone*”, se empiezan a ver estas aplicaciones con otros ojos. Al igual que *Snapchat*, *WhatsApp*, que ya supera los 1.000 millones de usuarios, se perfila como un publisher que puede convertirse en un protagonista indiscutible en el sector en un corto periodo de tiempo. En torno al 6% de los internautas¹ a nivel mundial utilizan ya esta aplicación con este fin, porcentaje que se eleva hasta el 26% en España.

Evolución del número de usuarios de chat-apps



Fuente: activate.com

¹ WhatsApp may be the next major platform for publishers. <http://ow.ly/tmq301grTY>

Es cada vez más frecuente ver cómo los medios incorporan la posibilidad de compartir en *WhatsApp* sus noticias. Uno de los que se ha convertido en un *best practice* es el alemán *NRCQ*, que muestra datos significativos de conversión de apertura superiores al 15%, muy por encima a los de otras redes sociales. Por otra parte, en *For the Win (TFW)*, la edición deportiva de *USA Today*, observaron cómo desde el móvil² el intercambio a través de *Twitter* se reducía considerablemente, siendo *WhatsApp* e incluso los SMS los botones de intercambio más utilizados. *Snapchat*, con más de 150 millones de usuarios, ha llevado a cabo un profundo rediseño de su aplicación para dar más relevancia a los contenidos editoriales.

Para los medios, *Snapchat* puede convertirse en una nueva fuente de ingresos que mejore sus dañadas cuentas de resultados. Según estimaciones de la industria³, los editores que están colaborando con *Snapchat* podrían recibir como media alrededor de 10 centavos de dólar por anuncio. Con un impacto potencial de entre 500.000 y un millón de visualizaciones al día supondrían unos

ingresos entre 50.000 y 100.000 dólares diarios.

Aunque aún es pronto para extraer conclusiones ya que el servicio acaba de lanzarse y todavía son pocas las campañas en marcha, el potencial como plataforma publicitaria es evidente. Pero, una vez más, la realidad para los medios en el mundo digital es compleja y aunque parece un negocio sencillo también acarrea riesgos. Es una constante que la evolución de Internet lleva aparejada la aparición de entornos más privados y cerrados. La dependencia casi en exclusiva durante más de una década de *Google* dio paso a una vinculación más intensa con las redes sociales; con la llegada del móvil la situación no mejora. La interdependencia con respecto a terceros va en aumento. La irrupción del digital ha provocado una reconversión del sector en muchos ámbitos, y como estamos viendo, uno de los más profundos ha sido la pérdida del control de la distribución: el ecosistema *mobile* basado en una internet más cerrada no hará más que profundizar en ello.

² USA Today's For the Win goes beyond social for sharing. <http://ow.ly/Ovjd301grFn>

³ Snapchat's Discover Publishers Are Asking for Big Ad Rates – And They're Getting Them. <http://ow.ly/cpsG301grKr>

5.

Medios y datos



El sector de los medios y del entretenimiento es uno de los que más está apostando por la explotación del “big data”, al ofrecer éste nuevas posibilidades de negocio

5. Medios y datos

La necesidad de la transformación digital de los medios tanto en el ámbito organizativo como en el desarrollo de nuevos productos, así como en lo que se refiere a los modelos de negocio, les obliga a innovar permanentemente. Por ello, el sector de los medios y del entretenimiento es uno de los que más está apostando por la explotación del “*big data*”, al ofrecer éste nuevas posibilidades de negocio. Entre los diferentes usos y oportunidades que presenta el análisis y gestión de datos para los medios destacarían:

- **Conocimiento de las preferencias y necesidades del usuario**
- **Análisis predictivo**
- **Desarrollo de servicios de personalización y recomendación**
- **Diseño de modelos de ‘pricing’ variable**
- **Segmentación**
- **Evaluación del impacto de la publicidad dentro y fuera del site**
- **Enriquecimiento del CRM en modelos de suscripción y paywalls**
- **Puesta en marcha de publicidad nativa basada en datos**

- **Comprensión de cómo se consumen y propagan los contenidos en las redes sociales**
- **Servicios de *data journalism* y visualización**

Una de las características más significativa de los *customer media* es la importancia de los datos, que se han convertido en uno de los ejes fundamentales del negocio. En base a los puntos anteriores hemos identificado otros tantos ejemplos de medios y empresas de entretenimiento online que están utilizando los datos para el desarrollo de sus negocios digitales con éxito.

Bloomberg. Especializado en información financiera y poseedor de una ingente cantidad de información, ha lanzado una nueva gama de productos de publicidad nativa basados en datos. A partir de su experiencia en minería de datos ha puesto en marcha *Bloomberg Denizen*, una nueva división que combina el periodismo con un profundo conocimiento del consumidor dirigida a crear contenidos con objetivos publicitarios. *Bloomberg* también está

Una de las características más significativa de los *customer media* es la importancia de los datos, que se han convertido en uno de los ejes fundamentales del negocio.

utilizando los datos para evaluar el impacto de sus anuncios. A partir del análisis del comportamiento de los usuarios online ayuda a los anunciantes a orientar su mensaje a su público objetivo.

BuzzFeed

La compañía fundada por Jonah Peretti contrató su primer científico de datos en 2010 con el objetivo de predecir cuándo y cómo se viralizaban sus contenidos. Desde entonces el número de expertos en big data en la compañía ha crecido de forma exponencial. Cada mes se llegan a examinar casi 2.000 millones de textos¹, imágenes y contenido de vídeo, además de cientos de millones de datos de fuentes de terceros. Los datos han ayudado a *Buzzfeed* a mejorar el tráfico durante los fines de semana y en los diferentes dispositivos. Gracias al análisis de los usos pudieron modificar el algoritmo que utilizaban para colocar los diferentes contenidos dentro del site, permitiendo una optimización del tráfico en función de la distribución. Asimismo crearon un equipo denominado *Pin Ops*, formado por editores y expertos en data², para obtener

el mayor tráfico posible desde *Pinterest*.

Daily Best

Con un modelo publicitario basado mayoritariamente en 'branded content' y publicidad nativa (80% del total) *The Daily Best* apuesta por utilizar los datos³ tanto para la creación de sus contenidos como para evaluar su impacto. Para ello han desarrollado su propia herramienta a la que han llamado *Cassandra*: los datos recogidos en las redes sociales les permite establecer un modelo predictivo para orientar a los anunciantes sobre qué contenidos funcionan mejor publicitariamente. Asimismo permite monitorizar los resultados de la campaña y tomar decisiones en tiempo real. La herramienta analiza la actividad de los usuarios con respecto a una marca y en qué medios sociales interactúan más, pudiendo determinar los temas de interés, el momento más adecuado y las redes más propicias. Además, una vez lanzada la campaña, se puede monitorizar y evaluar su impacto gracias a *Argos*, un *dashboard* desarrollado internamente que analiza el alcance y el tiempo de interacción con cada pieza.



¹ How BuzzFeed Thinks About Data Science. <http://ow.ly/AZ3R301gsMr>

² Meet BuzzFeed's Secret Weapon. <http://www.inc.com/christine-lagorio/buzzfeed-secret-growth-weapon.html>

³ How The Daily Beast uses data to inform native ad strategy. <http://digiday.com/publishers/daily-beast-uses-data-inform-native-ad-strategy/>

Financial Times

El *FT* ha sido pionero en el uso de los datos para construir relaciones directas con sus lectores. Con más de 780.000 suscriptores de pago, gracias al big data dispone de sofisticados perfiles de preferencia de sus usuarios. Estos perfiles son útiles para desarrollar nuevos productos y servicios personalizados. Los datos de registro a través de su *paywall*, más completos que cualquier otro dataset, les permite “servir mejor al cliente, crear campañas de publicidad específicas y nuevos productos basados en la información de interés de sus lectores”. La irrupción de nuevos dispositivos como los móviles, tabletas o ‘wearables’ añade un nivel más de complejidad para conocer a cada cliente. Por ejemplo, el contenido de fin de semana puede ser consumido en un teléfono inteligente o una tableta, mientras que la información financiera suele ser consumida en el *PC* de la oficina un día laborable. Además, a partir de los hábitos de navegación de sus suscriptores pueden modelizar perfiles de los no registrados que tengan hábitos similares. El equipo de datos, que cuenta ya con más de 30 profesionales entre los que se encuentran analistas de datos, expertos en *SEO*, expertos en plataformas sociales y está integrado en la redacción para que puedan

trabajar directamente con los periodistas. Sus dos principales objetivos son conseguir llevar el periodismo del *FT* a más gente y evolucionar la sala de redacción con los lectores digitales en mente.

Harper Collins

Es pionera en el mundo editorial por la puesta en marcha de un departamento de datos que aúna diferentes disciplinas para generar valor mediante “el conocimiento del negocio, la informática y las matemáticas”. Durante los últimos años *Harper Collins* ha diseñado su estrategia articulada en torno a la gestión de los datos. Mediante el análisis de los datos que aglutinan a través de diferentes fuentes y herramientas, la editorial consigue una mejor gestión de stock y establecer una política de ‘*variable pricing*’ similar a la de los hoteles y líneas aéreas. En función de la evolución del entorno: competencia, estacionalidad, demanda, etc., los precios varían de la forma más ventajosa posible para la editorial.

Huffington Post

Es uno de los *customer media* pionero en el uso de los datos en la sala de redacción. Para el *HuffPost* el tratamiento de datos ayuda a decidir el nivel de relevancia de las noticias. Gracias a su plataforma de



monitorización y evaluación son capaces de llevar a cabo un análisis del impacto de sus noticias en tiempo real. El contenido está “optimizado” a partir del big data y de esta forma los redactores responden en función de las demandas de los lectores. Pueden tener una visión general sobre la noticia o más detallada sobre cómo se comporta una historia en redes sociales, las palabras clave por la que llegan los usuarios a través de buscadores, etc. En definitiva entender en tiempo real cómo están interactuando los lectores con una noticia o un artículo.

Netflix

Se ha convertido en uno de los referentes en el uso del big data gracias a sus más de 75 millones de usuarios en todo el mundo. De sus hábitos de consumo ha incorporado los datos en los diferentes procesos, pudiéndose afirmar que es una de las empresas ‘data business’ más importante. De hecho a *Netflix* se la conoce como *The house of data*, tal es la importancia que han adquirido estos en el desarrollo de diferentes ámbitos de su negocio. Uno de los usos más conocidos es el de la “*targetización*” de sus contenidos. Han llegado a definir casi 80.000 nuevos “micro-géneros” de película, con lo que han

conseguido una mayor segmentación, permitiéndoles tener uno de los modelos de recomendación más eficaces del mercado. También en su área de producción los datos son parte esencial del negocio. En todos los aspectos de la gestación de sus series están presentes; incluso el diseño del cartel de promoción de su emblemática serie *House of cards* se hizo a partir del tratamiento de datos de otros carteles que habían tenido éxito entre el público objetivo.

Schibsted

El grupo noruego lleva tiempo apostando por el desarrollo de una estrategia global en el ámbito de los clasificados. Su objetivo es construir “ecosistemas nacionales” con posibilidad de competir con las grandes plataformas de Internet. Las webs de anuncios clasificados permiten aglutinar gran cantidad de datos de alto valor para conocer las preferencias y necesidades reales de compra. Además, *Schibsted*, que quiere convertirse en un agente relevante dentro de la emergente publicidad programática, se está postulando como el aliado indispensable de agencias y medios, a través de una intensa política de alianzas.

Spotify

Los usuarios de *Spotify* generan más de

NETFLIX



600 Gigabytes de datos por día. Se estima que en la actualidad tienen almacenados más de 28 petabytes de información distribuida en cuatro centros repartidos por el mundo. La mayoría de estos datos se obtienen a partir de la información de usuarios generada por las interacciones con el servicio de escucha de música y las relaciones entre ellos. El tratamiento de toda esta información permite ofrecer recomendaciones de música o elegir la canción más idónea para el servicio de radio. Los datos, por supuesto, también sirven para tomar decisiones, proporcionando información de pronóstico del negocio.

Upworthy

Tras una significativa caída de tráfico, consecuencia de sucesivos cambios en el algoritmo de *Google*, *Upworthy* modificó su estrategia para reorientarse hacia un modelo 'data-centric' en el que se prioriza el uso de los datos para satisfacer las demandas de los usuarios. Su estrategia se apoya en nuevas métricas como por ejemplo el tiempo que se dedica a leer una historia. Aunque no existe un único valor sino un conjunto de indicadores que permite un mayor conocimiento de lo que

más puede interesar a los usuarios. Según su experiencia, el punto crítico para que un lector continúe leyendo se produce entre los 30-90 segundos, momento en el que la historia debe ser más interesante para que el usuario no se escape.

Vice

Vice, sitio de noticias generales, arte y cultura urbana con especial foco en el vídeo de larga duración, ha conseguido que su canal de *YouTube* tenga más de 20 millones de visitas mensuales. Pero este éxito no se produjo hasta que dio con la correcta estrategia de viralización de sus contenidos a través de plataformas como *Reddit*. Frente a la idea extendida de que el contenido de vídeo de gran duración no sería tan atractivo como el de formatos más corto, *Vice* descubrió, gracias a la analítica de datos, que había un gran número de usuarios dispuesto a consumirlo. El tiempo medio de visualización de los vídeos de *Vice* en *Youtube* supera los siete minutos. En la actualidad *Vice* es reconocida como pionera en la experimentación de vídeo con una gran audiencia fiel.



6.



En el nuevo entorno de los medios líquidos aparecen soluciones como la publicidad nativa o el *brand content*, donde las barreras entre publicidad y contenido se desdibujan rápidamente.

6. La transformación de la publicidad

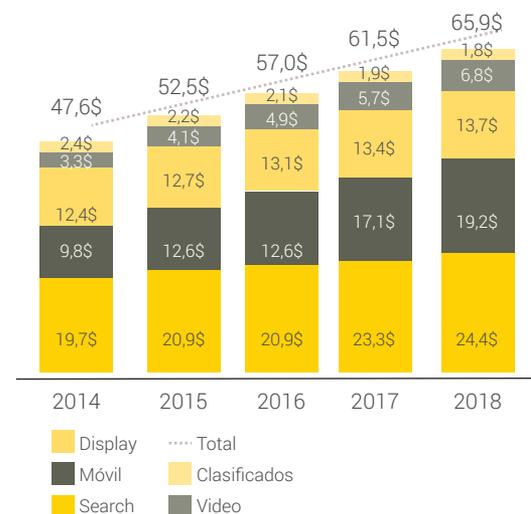
Los cambios provocados en los hábitos de consumo de información debido al auge de las redes sociales y al exponencial crecimiento del acceso a través de dispositivos móviles están teniendo también efectos imprevistos en el mundo de la publicidad digital. La aparición de los *adblockers* o la caída del tráfico de la home son síntomas de cambios profundos en los modelos de consumo de los usuarios. Si a esto se suma el lento despegue de la publicidad en movilidad, se observa un complejo panorama para actuales modelos publicitarios. En el nuevo entorno de los medios líquidos aparecen soluciones como la publicidad nativa o el *brand content*, donde las barreras entre publicidad y contenido se desdibujan rápidamente.

La transformación digital empuja inexorablemente al rediseño de la cadena de valor. Grandes anunciantes como *P&G* o *Air France* están desarrollando o adquiriendo tecnología que les permita gestionar su propia publicidad programática, convirtiéndose en lo que ha venido en llamarse *Brand Trading Desk (BTD)*. A la

transformación que está suponiendo la llegada de la programática hay que sumar el despegue de la publicidad nativa. Podría pensarse que no es más que una adaptación al mundo on line de los contenidos patrocinados. Pero se correría el riesgo de no entender la verdadera dimensión y alcance que ésta significa. El incremento exponencial de iniciativas puestas en marcha es un síntoma de los profundos cambios a los que vamos a asistir con este nuevo modelo publicitario.

La publicidad nativa es la respuesta de los medios frente a lo que representa el cambio en los hábitos de los usuarios y el ineficiente modelo publicitario tradicional. Se pasa de un modelo basado casi exclusivamente en generar grandes audiencias en sus cabeceras para monetizarlas a otro que intenta explotar comercialmente los contenidos allí donde éstos son consumidos. Se estima que el gasto en publicidad nativa en EEUU ronda actualmente los 5.700 millones de dólares y podría superar los 8.800 millones en el año 2018. *BuzzFeed*, por ejemplo, cerró

Crecimiento anual de ingresos publicitarios por formatos en EEUU 2014-2018



Fuente: PWC 2016

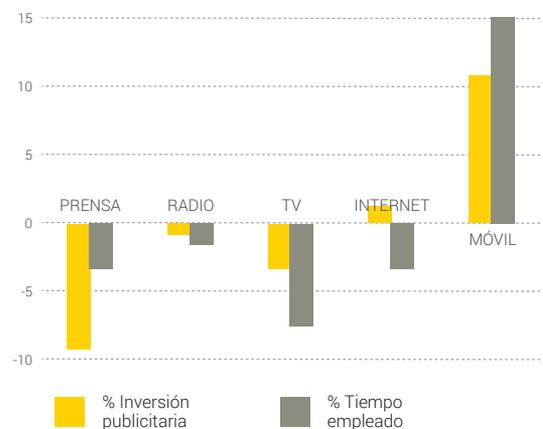
2014 con unos ingresos superiores a los 120 millones de dólares y *The Atlantic* estima¹ que el contenido patrocinado representará el 75% de sus ingresos al finalizar 2016. Por su parte la revista *Wired*, que ha conseguido que 2/3 de sus ingresos sean digitales principalmente gracias a su apuesta por el *brand content* cuenta ya con un departamento de 15 profesionales entre periodistas, diseñadores y programadores. También en nuestro país la gran mayoría de cabeceras están apostando de forma decidida por la publicidad nativa y el *brand content* mediante la creación de equipos multidisciplinares dentro de las redacciones.

Son los “customer media” como *Buzzfeed*, *Huffington Post* o *Vice* los que han sabido interpretar mejor estos cambios y adaptarse rápidamente a los que se les han unido *The New York Times*, *The Washington Post* o *Bloomberg* entre otros. El éxito de la publicidad nativa responde a la necesidad de buscar nuevas vías de ingresos ante el incierto e ineficiente modelo publicitario on line actual. La evolución de la publicidad digital, cada vez más compleja y sofisticada, parece insostenible de cara al futuro

Varios son los factores que han contribuido a este escenario: el imparable incremento del acceso a través de dispositivos móviles, la demanda de más contenidos audiovisuales, la creciente dependencia de las redes sociales con la consecuente y paulatina caída del tráfico en la *home* o la irrupción de los bloqueadores de anuncios, lo que hace necesario explorar y evolucionar hacia nuevos formatos y modelos publicitarios.

Si el verdadero calado de la transformación digital se mide en los efectos que provocan en las organizaciones, los últimos movimientos de muchos medios dan una idea de la importancia del momento. El *New York Times*, por ejemplo, ha puesto en marcha un equipo especializado en publicidad nativa que en apenas unos meses cuenta ya con más de 40 profesionales de diferentes perfiles: creativos, editores, escritores, desarrolladores y diseñadores. Como hemos hecho mención anteriormente *BuzzFeed* fichó a Tessa Gould, proveniente del *Huffington Post* para impulsar su área y más recientemente ha sido el *New York Times* quien ha anunciado la contratación de Tracy Doyle como directora creativa de *T Brand Studio*.

Comparativa del tiempo empleado e inversión publicitaria por soporte. 2011-2015



Fuente: The Atlantic. 2016

¹ How sponsored content drives more than 60 percent of The Atlantic's ad revenue. <http://ow.ly/2tyd30liBdA>

Sería temario pensar que la publicidad nativa es la solución a todos los problemas de los medios y, como en ocasiones anteriores, de poco serviría a la larga si se usara indiscriminadamente. Si en el nuevo ecosistema digital las marcas exploran vías para convertirse en “publishers”, éstos parecen abocados a asumir las funciones de las agencias. La pregunta entonces es cuál será el papel de estas ante el imparable efecto dominó que provoca la transformación digital.

Por otra parte, la llegada de la denominada publicidad programática representa una evolución del modelo tradicional de compra directa cuyas consecuencias ya empiezan a sentirse, y es solo el comienzo. El modelo publicitario ha comenzado un imparable proceso de cambio. Por ello merece la pena destacar los principales aspectos que permiten vislumbrar el verdadero alcance de la revolución que está experimentando la compra publicitaria:

- **No toda la programática es RTB.** El modelo publicitario es cada vez más complejo y sofisticado, donde la proliferación de nombres y acrónimos puede llevar a confusión. La compra-venta de espacios publicitarios que se ejecuta de forma automática a

través de máquinas programadas a tal efecto se denomina de forma genérica “programática”. Una de sus modalidades es la que se realiza mediante “pujas en tiempo real” o *RTB (Real Time Bidding)*. En definitiva, todo el RTB es programático; pero no sucede lo mismo al contrario ya que no toda la publicidad programática se realiza mediante pujas.

- **La redefinición de los equipos comerciales.** La automatización del mercado publicitario no significa la desaparición de los equipos comerciales sino que les obliga a adaptarse para ofrecer nuevos servicios de asesoría, recomendación, monitorización y evaluación. En definitiva, que el cliente pueda obtener el mayor provecho posible en este universo hiper-tecnificado. Sin duda, uno de los principales retos a los que se enfrentan agencias y *publishers*.
- **El secreto está en el DATO.** La automatización lleva consigo una mayor eficiencia en el proceso de compra-venta de espacios; pero para que la publicidad sea efectiva es necesario enriquecer el modelo y aportar la capa de valor que ofrecen los “datos” para llegar a las audiencias idóneas en el momento adecuado. Los diferentes agentes de la

cadena de valor serán más relevantes en la medida que puedan “agregar la información disponible con la que cuentan (propia, de los proveedores de datos e incluso los del propio anunciante) para enriquecer la toma de decisiones en el momento de “compra de una impresión”. En este sentido los DMPs (Data Management Platform) se convierten en una piedra angular para el desarrollo de segmentos o cluster sobre los que impactar publicitariamente de una forma más efectiva.

- **Programática no es solo online.** El desarrollo de la compraventa automática de espacios se está extendiendo a los diferentes canales y formatos, no solo a los digitales. Evidentemente, el campo inicial para su desarrollo es el ecosistema digital –web y móvil–, pero veremos con el tiempo cómo se extiende al resto. Aunque todavía de forma muy incipiente, también comienza a hablarse de programática en TV o incluso en la prensa escrita. El grupo *Time*, el mayor editor de revistas de los EEUU, ya está comercializando de forma programática parte del inventario de revistas como *Sports Illustrated* o *Fortune*.

- **Programática no es performance.** En ocasiones se pierde la perspectiva al pensar que la publicidad programática es similar o viene a sustituir al *performance*². No es así. La programática se refiere principalmente a anuncios *display*. Es importante no olvidarlo para saber aquello a lo que hay que dar respuesta dentro de las campañas y, algo más importante si cabe, determinar los *KPIs* correctos que permitan medir su efectividad.
- **Más y mejores *Insights*.** La automatización y digitalización de todo el proceso también ofrece nuevas oportunidades gracias a la información que se genera. Para ello se requiere establecer nuevos *insights* que permitan monitorizar y medir, con una precisión inusitada hasta la fecha, la eficacia de las campañas. Además de los demográficos y el aprendizaje en tiempo real del usuario, la *IAB* destaca otros *insights* fundamentales para la gestión de las campañas publicitarias:
 - Rendimiento comparativo de las tácticas, líneas de pedido y periodos de actividad que componen la campaña.

² Modelo en el que el anunciante sólo paga por los resultados obtenidos.

- Horas del día y/o días de la semana en que la campaña funciona mejor o peor.
- *Insights* de canales: comparación de rendimiento entre *display*, *mobile*, vídeo y redes sociales.
- Tendencias de indicadores clave asociados con la campaña, como ritmo de gasto, clics, conversiones, coste por clic o por adquisición, etc.

- **El incipiente mercado de nuestro país.**

Se estima que durante 2016, el gasto en anuncios *display* en programática en Estados Unidos llegará a los 22,100 millones de dólares³. Según datos de *IAB*⁴, mientras en España en 2014 el porcentaje de publicidad programática representaba el 9,35% del total de la publicidad *display*, en el 2015 se llegó al 13,86%. Pese al incremento experimentado en el último año aún queda mucho camino por recorrer.

- **Atomización del sector.** Cuando aparece una nueva tecnología surgen infinidad de agentes y soluciones que compiten entre sí para posicionarse en un mercado emergente. Esta atomización,

que beneficia la competencia y por tanto ayuda al crecimiento del sector, irá dando paso a una paulatina concentración a medida que el mercado madure. Es previsible que durante todo el 2016 sigan apareciendo nuevos participantes; no obstante, la verdadera batalla por el control del sector se dará entre las grandes plataformas tecnológicas.

- **El mercado ha empezado a reaccionar.**

La irrupción de la programática representa la transformación del mercado publicitario que está alterando el rol de los diferentes agentes implicados, y ya se empiezan a percibir sus primeros síntomas. A la larga se producirá un reequilibrio y la redefinición de funciones entre agencias, *publishers* y anunciantes. Si las grandes marcas desarrollan sus propias plataformas y los medios se agrupan para intentar reducir intermediarios a través de entornos premium, las agencias se verán obligadas a enriquecer su propuesta de valor.

La irrupción de la programática representa la transformación del mercado publicitario

³ More Than Two-Thirds of US Digital Display Ad Spending Is Programmatic. <http://ow.ly/Eua2301iF4I>

⁴ Estudio de Inversión Publicitaria en Medios Digitales 2015. <http://ow.ly/ZUJM301iFid>

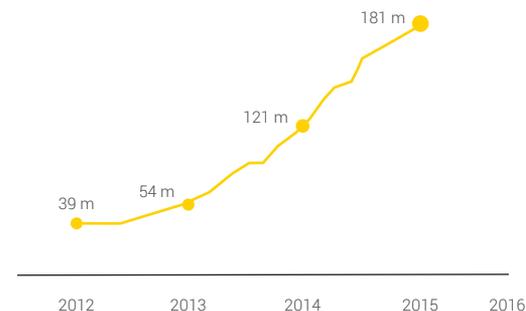
Adblocking: la caja de pandora

Aunque los programas para filtrar o bloquear anuncios (*ad-blockers*) existen desde hace tiempo, lo cierto es que no eran una de las prioridades o preocupaciones más relevantes del sector hasta ahora. *Adblock Plus*, el programa de bloqueo y filtrado de contenidos más utilizado hasta la fecha, nació como extensión de *Firefox* en enero de 2006, pero su uso se reducía a un pequeño número de usuarios avanzados. Durante algunos años siguió siendo un asunto anecdótico hasta que en 2013 empezó a crecer exponencialmente.

De acuerdo con un estudio⁵ de *Adobe* y *Page Fair*, en junio de 2015 el número de bloqueadores en todo el mundo ascendía a 198 millones, y el valor estimado de anuncios bloqueados durante 2014, solo en los EEUU, era de 5.800 millones de dólares. A partir de que *Apple* anunciara que la actualización de *iOS9* soportaría el desarrollo de extensiones para el filtrado de anuncios, el debate se situó en primera línea informativa.

En apenas 24 horas desde el lanzamiento de la nueva actualización del sistema operativo de *Apple*, las apps de bloqueo de anuncios se situaban entre las aplicaciones de pago más descargadas. En un posterior informe llevado a cabo por la misma fuente⁶ se señala que alrededor de 419 millones de usuarios, (el 22% de los usuarios de teléfonos inteligentes del mundo), están bloqueando los anuncios cuando navegan a través sus

Adblocking. Evolución del nº de usuarios con bloqueadores



Fuente: The 2015 adblocking report. PaigFair, 2015

dispositivos móviles. Si las previsiones del uso de bloqueadores de anuncios en el móvil se cumplen⁷ las compañías de medios digitales podrían dejar de ingresar en torno a 9.700 millones de dólares durante el próximo año.

Pero, ¿qué ha sucedido para que el uso de los bloqueadores se dispare justo ahora? Es evidente que el futuro inmediato del negocio digital pasa por el control de la movilidad. Asistimos a una lucha soterrada por el liderazgo del negocio 'mobile' entre *Apple* y *Google*. Dos modelos diferentes: el de *Google*, que básicamente pretende traspasar su indiscutible éxito en la web al móvil, y el de *Apple*, basado en un ecosistema cerrado, constituido por el

⁵ The 2015 adblocking report. <https://blog.pagefair.com/2015/ad-blocking-report/>

⁶ 2016 Mobile Adblocking Report. <http://ow.ly/yddW30liGWv>

⁷ Is ad blocking really as widespread as we think? <http://ow.ly/QOSo301r6l>

binomio dispositivos-apps. Básicamente, poniendo dificultades a la publicidad digital tradicional en mobile *Apple* obliga a las empresas que, como los medios viven de la publicidad, a apostar más decididamente por el modelo de apps nativas, en donde ha demostrado ser más efectiva que *Google*. Como es sabido⁸, aunque *Google Play* supera ampliamente en número de descargas a su rival, la *Apple Store* es capaz de generar más ingresos.

Según datos de un estudio realizado por la *IAB* sobre el uso de bloqueadores de anuncios un 45% de los encuestados preferiría que la publicidad no existiera. El 55% considera que la publicidad en Internet es tan molesta como la de la TV. Un 68% declara que si pudiera bloquearía la publicidad (un 57% entre los no usuarios de *adblockers*), pero sólo un 13% pagaría por ello. Aunque una mayoría de usuarios es consciente de que no todos los formatos son igual de intrusivos y molestos, además hay que tener en cuenta que aunque los anuncios ocupan sólo el 9% del espacio, representan el 54% del tiempo de carga de una página web⁹. En España, según datos del mismo estudio, el 26% de los internautas españoles, en torno a los 5,6 millones, navegan con algún *software* de bloqueo.

Sus primeros y principales damnificados por el incremento del uso de *adblockers* son los medios, que basan su negocio en la publicidad on line y que ven en los bloqueadores un obstáculo añadido para su sostenibilidad económica.

Algo parecido ocurre con el sector publicitario digital. En plena transformación de su modelo tras la irrupción de la publicidad programática, los bloqueadores suponen una importante barrera. Y es que no hay que olvidar que los sistemas de filtrado, además de los anuncios, también bloquean las *cookies* y otros componentes fundamentales para el nuevo modelo publicitario automatizado que se basa en los datos y en el conocimiento de la audiencia.

Ante este escenario, los principales medios del mundo han comenzado a explorar diversas vías de actuación contra los bloqueadores de cara a minimizar el efecto de los mismos en su cuenta de resultados. Las estrategias adoptadas hasta la fecha por los medios son variadas, desde los que intentan disuadir a los usuarios para que inactiven sus bloqueadores como *Wired* o *The Guardian* a los que directamente impiden el acceso sus contenidos como *Forbes* o *Bild*. Aunque haya que esperar para saber cómo evoluciona su uso, lo cierto es que hoy por hoy los bloqueadores de anuncios se han convertido en una de las principales preocupaciones del sector.

Los bloqueadores son el síntoma del malestar de los usuarios por el uso abusivo de la industria en la utilización de formatos intrusivos y poco respetuosos para el usuario. Es por ello que la solución al problema tiene que venir dado por parte de la propia industria que debe reconducir y reflexionar sobre el modelo actual de publicidad online.

⁸ App Annie report: Google Play's downloads top the App Store as Apple retains revenue lead. <http://ow.ly/AgRi301lpBu>

⁹ Ads overtook content. The influence of advertising on user experience. <http://ow.ly/zDSk301lpDD>

7.



Hacia la concentración del sector

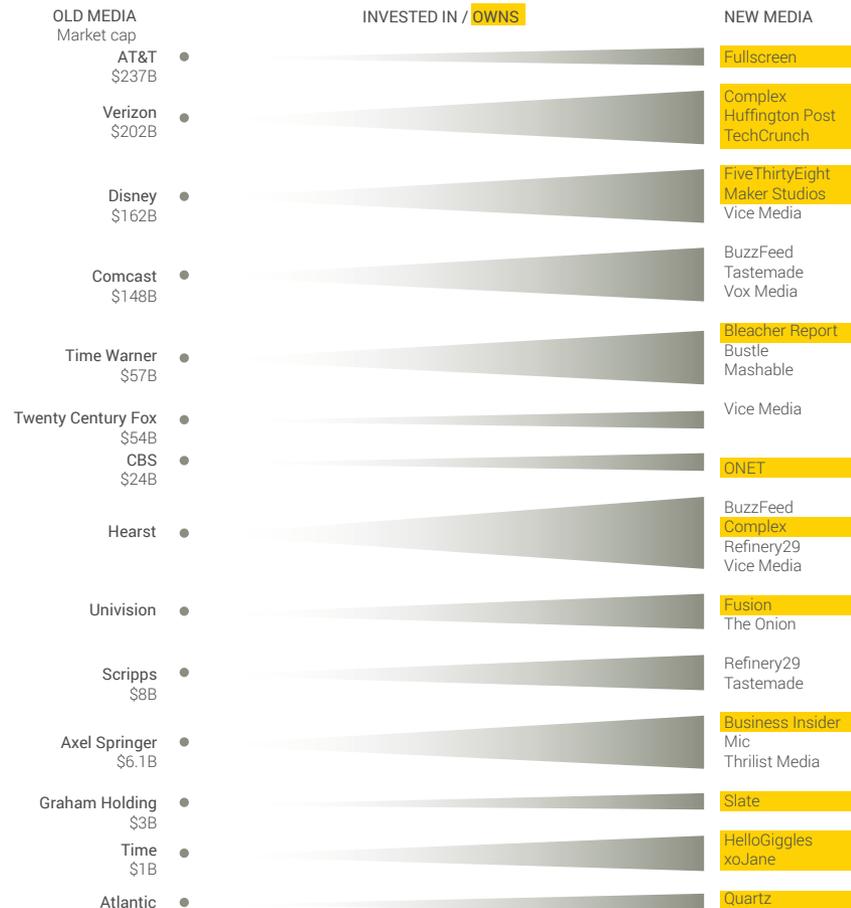
Durante los últimos dos años, el interés de los inversores por los nuevos medios digitales se mantiene pero con novedades.

7. Hacia la concentración del sector

Durante los últimos dos años, el interés de los inversores por los nuevos medios digitales se mantiene pero con novedades. Mientras en años anteriores eran mayoritariamente inversores financieros (capital semilla, *venture capital*, etc.) ahora el dinero proviene de las grandes tecnológicas como telcos y cableadoras. Estos grandes grupos, sumidos en su mayoría en un proceso de transformación digital, van buscando con estas inversiones tres aspectos fundamentales:

1. **Posicionarse en el negocio digital.** Las grandes empresas proveedoras de acceso ven en los customer media una forma rápida de introducirse en el mercado digital a través de la adquisición de talento, conocimiento y tecnología.
2. **Llegar a nuevas audiencias: los 'millennials'.** Los nuevos medios cuentan con grandes audiencias online, constituidas mayoritariamente por *millennials*, el público más deseado para cualquier compañía, en especial para las del sector audiovisual.

Inversión de medios tradicionales en nuevos medios digitales



Fuente: Bloomberg 2016

3. Convertirse en plataformas

Publicitarias. Además de generadores de contenido, los customer media son potentes plataformas tecnológicas de publicidad online que pueden ser esenciales para la expansión del negocio publicitario de las cableras.

Estos conglomerados, alguno herederos de la primera burbuja *puntocom* como es el caso de AOL y otros totalmente nuevos como Vox o Vice, se articulan en torno a lo que hace apenas cinco años eran un pequeño grupo de *startups*. Con la llegada de los nuevos inversores varias de estas compañías han adquirido valoraciones impensables para muchos medios tradicionales. Los 250 millones de dólares que pagó Jeff Bezos por el *Washington Post* se han convertido en la medida de referencia para la valoración de empresas del sector. De esta forma, con la entrada de *NBC Universal* en el accionariado de *BuzzFeed*, su valoración es seis 'washingtonpost' mientras que la de *Vox Media* equivaldría a 4 veces. Evidentemente, el valor actual del *Post*, tras el exitoso proceso de transformación acometido desde la llegada del fundador de *Amazon*, no es la misma que en 2013.

Si se analiza el mapa de los nuevos medios se observa que tiende a parecerse al tradicional: grandes conglomerados con muchas ramificaciones. *Verizon*, la mayor operadora de los EEUU, tras comprar AOL ha pasado a ser propietaria de cabeceras como *The Huffington Post*, *Techcrunch* o *Engadget*, entre otras. Del mismo modo, *A&E Networks*, la 'joint venture' formada por *Walt Disney* y el grupo *Hearst*, tienen una importante participación de *Vice*. Más recientemente, *TheSkimm* ha conseguido en su última ronda de financiación recaudar 8 millones de dólares de un grupo de inversores liderado por *21st Century Fox*. Se estima que la *newsletter*, que ya cuenta con 3,5 millones de suscriptores lleva acumulado más de 18 millones de dólares¹.

Una de las compañías más activas ha sido *Comcast*, la cadena de cable líder en los EEUU, que el pasado año adquirió participaciones en *BuzzFeed* y *Vox media*, el grupo que aglutina a cabeceras como *The Verge*, *Vox.com*, *Polygon*, *Re/code*, etc. Asistimos, por tanto, a un proceso de concentración en el que unos cuantos grupos van creciendo en poder y control, síntoma de la inevitable madurez del modelo.

¹ TheSkimm just raised \$8 million led by 21st Century Fox. <http://ow.ly/x0Sg301iJs0>

8.



Por primera vez en 2016 hay ya más trabajadores en los medios online que en los periódicos.

8. Conclusiones

Las transformaciones de las organizaciones periodísticas

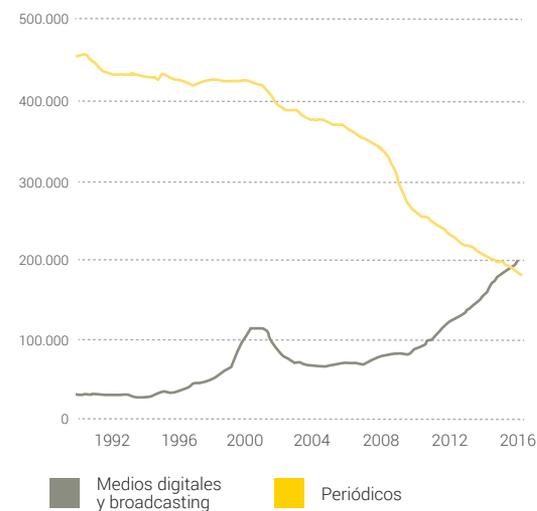
El sector de los medios ha sido uno de los más afectados por la irrupción digital. Los cambios en los hábitos de acceso a la información de los usuarios y consecuentemente de los modelos de negocio, unido a la crisis publicitaria que ha acelerado todo el proceso han obligado a las organizaciones a acometer una durísima reconversión interna. En este sentido, son reveladores los datos que ha publicado el Departamento de Trabajo de los EEUU¹ sobre el sector de los medios, uno de los que se ha visto más afectados en cuanto a la pérdida de empleo. Entre 1991 y 2016 los periódicos y revistas impresas en EEUU perdieron más de 317.600 puestos de trabajo. Por contra, en este tiempo los medios digitales sólo han sido capaces de crear alrededor de 169.300 empleos, lo que representa una pérdida neta de 148.300 puestos de trabajo en total para toda la prensa escrita. Por primera

vez en 2016 hay ya más trabajadores en los medios online que en los periódicos.

Como en cualquier cambio de paradigma provocado por la aparición de una tecnología disruptiva como es el caso de Internet, y más particularmente el nacimiento de la economía digital, el conocimiento del pasado no es suficiente para interpretar el futuro. Es lo que está sucediendo especialmente en muchas de las organizaciones periodísticas.

Sobre todo en épocas de crisis y transformación profunda como la que estamos padeciendo los responsables de las empresas que asumen el liderazgo tienen que ofrecer soluciones y dar respuestas acertadas. Pero en estos tiempos las viejas recetas ya no sirven para los nuevos problemas. Es lo que está sucediendo con la convergencia digital, en la que los directivos y responsables de sectores como el de la música o el de los medios se han visto en apenas

Evolución de empleo en el sector de los medios 1991-2016



Fuente: Bureau of Labor Statistics EEUU. 2016

¹ Employment trends in newspaper publishing and other media, 1990–2016. <http://ow.ly/KZkz301lpwq>

un puñado de años superados por los acontecimientos.

En definitiva, las organizaciones periodísticas sufren de aluminosis en sus estructuras y, como ocurre en los edificios enfermos, puede resultar más complicado y costoso arreglar los desperfectos que construir uno nuevo desde cero, más aún cuando no existen recursos suficientes debido al apalancamiento que las organizaciones se vieron obligadas a acometer en su expansión audiovisual durante la última década del siglo pasado. Por el contrario, los medios líquidos, con ADN ciento por ciento digital disponen de estructuras distribuidas, más difusas, que piensan y actúan con lógicas y procesos propios de las redes, menos pesados y “costosos”.

Es evidente que los nuevos medios digitales tampoco están exentos de riesgos. El complejo e incierto ecosistema publicitario, unido a la creciente dependencia de las plataformas de terceros para generar grandes audiencias también conlleva incertidumbres a las que habrá que dar respuesta en los

próximo año. Las fluctuaciones del tráfico y por tanto de ingresos que han sufrido *Upworthy*, *Vice*² o *BuzzFeed*³ así lo ponen de manifiesto. La irrupción de los *customer media*, a pesar de su variedad y las evidentes diferencias que existen entre todos ellos, han servido para interpretar el nuevo ecosistema informativo y encontrar alguna respuestas.

El gran reto de las organizaciones tradicionales es adecuar sus estructuras y procesos al actual ecosistema digital, incierto, cambiante y cuya rentabilidad es inferior a la que estaban acostumbrados. Pasar de organizaciones jerárquicas y locales a redacciones más planas y globales. Es decir de estructuras rígidas a otras más líquidas. En este sentido, los medios tradicionales que están sabiendo integrar los aspectos fundamentales de los *customer media* con lo que mejor saben hacer: interpretar la realidad y contar buenas historias, están mostrando resultados esperanzadores. Porque no hay que olvidar que la misión del periodismo sigue siendo tan necesaria ahora como hace cien años.

La misión del periodismo sigue siendo tan necesaria ahora como hace cien años.

² Vice Media Traffic Plummetts, Underscoring Risky Web Strategy <http://variety.com/2016/digital/news/vice-media-traffic-plummetts-underscoring-risky-web-strategy-1201733673/>

³ BuzzFeed Misses Big on 2015 Revenue, Slashes Forecast By 50%. <http://fortune.com/2016/04/12/buzzfeed-revenue-cut-forecast/>

Anexo.



Un resumen de la A a la Z, donde se incluyen los principales medios y atributos que constituyen el nuevo ecosistema que configuran lo que hemos denominado customer media:

Los customer media “De la A a la Z”

Atlantic Media

Empresa editora, principalmente de revistas y medios digitales, entre los que destaca *The Atlantic*, *Quartz* o *Government Executive*. *The Atlantic*, cuyo origen es una revista de análisis sobre política y economía, se creó hace más de 155 años y se ha convertido en una de las compañías de referencia por su transformación digital, siendo de los pocos grupos de media que han encontrado la rentabilidad.

El éxito de su modelo le ha convertido en cantera de directivos para terceros; si en el verano del 2013 *Bloomberg* fichaba a su máximo responsable digital, a comienzos de 2014 su presidente abandonaba la compañía con destino a *Time Inc.* con el encargo de potenciar su negocio digital.

Awl The

Fue fundado en abril de 2009 en Nueva York por antiguos redactores de *Gawker*. Nace como un blog de tendencias sobre cultura pop, que pronto adquiere relevancia

e influencia tanto entre los jóvenes como entre otros medios de la ciudad. A pesar de la salida de sus fundadores sigue manteniendo su independencia. Su lema es “*Be Less Stupid*”

Bot

La confluencia de las aplicaciones de mensajería instantánea y el auge de la inteligencia artificial y el *Machine Learning* están entreabriendo la puerta a un nuevo modelo informativo, focalizado en la automatización y personalización, gestionado por bots. Se han definido¹ de forma esquemática como “*servicios de información que son activados por los usuarios y mandados a través de aplicaciones de mensajería*”. Por una parte, se usan como herramienta dentro de la redacción para ayudar a los periodistas a encontrar información y por otra, como sistema de automatización para alimentar el *feed* informativo en plataformas de terceros; *Messenger*, *Slack*, *Telegram*, etc. Medios como *Bloomberg*,

CNN, *Vice media* o *QZ* están explorando sus posibilidades.

BuzzFeed

Se definen como una compañía de noticias sociales y de entretenimiento. Fue fundada en 2006 por Jonás Peretti, cofundador a su vez de *The Huffington Post*. Pero no fue hasta 2011, tras su salida coincidiendo con la compra del *Huffington Post* por *AOL*, cuando Peretti se dedica plenamente a impulsar *Buzzfeed*. En este tiempo la compañía ha crecido exponencialmente hasta convertirse en uno de los medios más populares del mundo. En marzo de 2016 superaba los 200 millones de visitantes únicos al mes, con una gran aceptación entre los jóvenes; aproximadamente el 60% de sus lectores tiene entre 18 y 34 años. El éxito de *BuzzFeed* no puede entenderse sin comprender el ecosistema digital de la información sustentado en los medios sociales y la movilidad. El 75% de su tráfico proviene de las redes sociales y el 60% de las visitas se hacen a través de dispositivos móviles.

¹ ISOJ 2016: <http://ow.ly/2S1w301hZGh>

Circa News

Servicio de noticias “*nativo mobile*”, pensado para ser consumido exclusivamente en dispositivos móviles. Lanzada en 2012, nació como una aplicación disponible tanto para *Android* como para *iOS*. Su diferencia frente a otros medios de noticias era que combinaba las funciones editoriales y las de plataforma tecnológica. Su objetivo no era tanto agregar fuentes externas como “atomizar” la información, desagregándola en sus principales componentes: estadísticas, citas, hechos, etc. Fue considerada como una de las mejores aplicaciones del 2013 por los usuarios de ambas plataformas. Sin embargo, los malos resultados financieros llevaron a anunciar su cierre en marzo de 2015.

Chartbeat

Cuando al tratamiento y análisis de grandes cantidades de datos (*big data*) se realiza en tiempo real hablamos de *fast data*. Es precisamente esto lo que caracteriza a *Chartbeat*, compañía especializada en analítica de datos en tiempo real para empresas de contenidos y de información. Sus servicios están destinados a ofrecer información acerca de lo que están haciendo los usuarios en cada momento.

Digital first

Estrategia consistente en dar prioridad a la web frente a los formatos tradicionales. Los británicos *The Guardian* y *The Observer* fueron los pioneros en anunciar a comienzos de 2011 la necesidad de reorientar el negocio hacia la web. Posteriormente, muchos otros, como el *Financial Times* o más recientemente el *Trinity Mirror*, han anunciado la necesidad de un cambio organizativo y de cultura que de respuesta al nuevo modelo de consumo de información on line.

Experiencia de cliente (customer experience)

Los medios on line que han alcanzado el éxito tienen muchas cosas en común. Lo más importante es que comparten un objetivo principal: conocer al usuario para ofrecerle la información que quiere, cuando quiere y donde quiere. De ahí la orientación de la organización en su conjunto para poder analizar y poner en valor al usuario a partir del tratamiento de datos, la multi canalidad, las redes sociales, etc. Los medios que dan respuesta de forma satisfactoria tanto desde el punto de vista organizativo, como por la oferta de nuevos productos y servicios son los que hemos venido en denominar como los *customer media*.

First Look Media

Compañía de noticias que nace en 2013 bajo la etiqueta de “periodismo original e independiente” y cuyo principal impulsor e inversor es el fundador de *ebay*, Pierre Omidyar. En palabras de su principal accionista, *FLM* es el “matrimonio entre una empresa de tecnología y un nuevo modelo de redacción de noticias”. La compañía tiene previsto tres ejes de actuación: además de las publicaciones on line como *The Intercept*, creará un equipo de apoyo a periodistas y lanzará una empresa de tecnología. Al proyecto se ha incorporado Glenn Greenwald, el ex periodista de *The Guardian* que se hizo mundialmente famoso al difundir la información filtrada por Edward Snowden sobre el espionaje de la NSA.

FiveThirtyEight

Toma su nombre del número de votantes del colegio electoral de Estados Unidos. Su origen se remonta a 2008 cuando Nate Silver, escritor y estadístico especializado en análisis de resultados de béisbol, salta a la fama por la precisión de sus previsiones al acertar el resultado del ganador en 49 de los 50 estados en las elecciones presidenciales de los EEUU. Tras su éxito, el *New York Times* le ficha para poner en marcha un nuevo blog con el nombre de

“*FiveThirtyEight: cálculo político de Nate Silver*”, convirtiéndose en blog de referencia del denominado periodismo de datos. Por discrepancias con su dirección Nate Silver abandona el *NYTimes*. Desde marzo de 2014 *FiveThirtyEight* es propiedad de *ESPN*.

Fusion.net

El portal de *Univision* y *ABC* (propiedad de *Disney*) lanzado en 2013 fue la apuesta de ambas cadenas de cable para atraer a los millennials. En abril de 2016 la alianza se rompió quedando *Univision* como único propietario del canal. Aunque nació como un medio destinado prioritariamente a los jóvenes latinos de segunda generación cuyo principal idioma es el inglés, pronto se reorientó para llegar a un público más amplio: los millennials en su conjunto, independientemente de su origen. Recientemente *Univision* ha anunciado la creación de *The Onion Univision Fusion Media Group* (FMG) que englobará a diferentes plataformas entre las que se encuentra *The Onion* medio online satírico del que controla un 40% de su capital.

Gawker Media

Grupo de media formado por una red de blogs propiedad del periodista británico Nick Denton. Está considerada como una de

las compañías de medios nativos digitales más exitosa e influyente. Entre sus medios se encuentran, entre otros, *Gawker.com*, especializada en noticias y rumores sobre el mundo de la comunicación o *Gizmodo*, blog especializado en tecnología. El conjunto de propiedades de la compañía superó en marzo de 2016 los 93 millones de usuarios únicos, según datos de *Quancast*.

Huffington Post, The

Medio online que surgió en 2005 como un agregador de blogs sobre política, medios, negocios, entretenimiento, etc. Fundado por Arianna Huffington, Kenneth Lerer y Jonah Peretti, se ha posicionado desde sus inicios como un medio progresista. Se caracteriza por la intensa actividad de su comunidad con más de un millón de comentarios al mes. Tiene presencia en once países del mundo, dispone de más de 300 reporteros y editores y alrededor de 70.000 *bloggers*. En junio de 2012 lanza, en colaboración con *Prisa*, la versión en castellano. Según información de la compañía, publican una pieza nueva de contenido cada 58 segundos. En los últimos años apuestan por la producción y distribución de contenidos audiovisuales a través de *Huffington Live*, canal que emite diariamente más de 8 horas de vídeos.

Information, The

Fundado en 2013 por Jessica Lessin ex reportera del *Wall Street Journal* es un sitio de noticias y análisis en profundidad sobre empresas tecnológicas destinado a los profesionales del sector. Desde sus lanzamientos apuesta por un modelo sin publicidad que se sustenta a través de su comunidad de suscriptores y la realización de eventos especializados.

Innovation

Así se titula el informe que ha elaborado el *New York Times* para conocer el estado actual de la organización de cara a su proceso de digitalización. El estudio realizado por un comité de empleados dirigido por A. G. Sulzberger pone de manifiesto las debilidades de la compañía para afrontar los retos que presenta el nuevo ecosistema informativo en la era digital. Asimismo establece la hoja de ruta que la organización debería acometer con urgencia. *Innovation* se ha convertido rápidamente en el libro de cabecera para todos aquellos medios que están realizando la transformación digital de sus redacciones. El informe, pensado para consumo interno, fue filtrado inicialmente por *BuzzFeed* y su publicación ya ha empezado a tener consecuencias. Según un memo interno, tienen previsto incluir

editores adjuntos digitales en todas las áreas de la organización.

Journalism Data

Uno de las grandes saltos en lo que se refiere a la esencia de la información se está produciendo gracias a los avances en el periodismo de datos, también denominado “periodismo explicativo”. Aunque la creación de historias y búsqueda de información a partir de datos no es nueva, con la ayuda de la digitalización y las herramientas para la recolección, el tratamiento, el análisis y la visualización se ha elevado a una nueva dimensión. De esta forma, además de algunos sites especializados como el *FiveThirtyEight* o *Vox.com*, la inmensa mayoría de grandes medios como *The Guardian*, *Bloomberg* o *The Boston Globe* han creado aéreas específicas e incorporado a su redacciones equipos especializados.

Knight Foundation

La *Fundación Knight* tiene como objetivo impulsar la innovación para ampliar el impacto de la información en la era digital. Para ello, apoyan las ideas transformadoras que promuevan el periodismo de calidad e impulsen la innovación. Entre sus proyectos destacan las becas *Knight-Mozilla* “para desarrolladores que puedan trabajar en las

redacciones de medios como *The Guardian*, *NPR*, *Vox Media*, o *New York Times*, creando productos y servicios de código abierto”.

Long Form

Se denomina así a los artículos de “larga duración”, aquéllos cuya extensión supera a la habitual de un artículo, asemejándose a los largos reportajes de las revistas tradicionales. Por temáticas pueden ser lo que se denomina “ficción creativa” o “periodismo narrativo”. Frente a lo que pudiera pensarse, no son sólo los medios tradicionales “serios” los que están apostando por artículos de gran extensión, medios nativos como *The Verge* como *Buzzfeed* llevan tiempos apostando por estos formados de cara a atraer hacia sus sites nuevos públicos y aumentar el tiempo de interacción con ellos. Por otra parte, la incorporación de elementos multimedia ha dado nueva vida a este tipo de formatos, es el caso de *Snowfaal* del *NYT* o *The Reykjavik Confessions* de la *BBC*.

Medium

Plataforma de publicación de contenidos y generación de comunidad creada por Biz Stone y Evan Williams, uno de los fundadores de Blogger. *Medium* es una plataforma de edición on line más sencilla de usar y visual que las

tradicionales utilizadas para la creación de blogs. En su última etapa su apuesta es alojar contenidos de terceros. Algunos medios como *The Ringer*, *The Awl*, *Pacific Standard* o *Electric Literature* utilizan *Medium* como su plataforma de publicación.

MIC

Sitio web creado hace cinco años en Nueva York por Chris Altchek and Jake Horowitz que se está convirtiendo en el líder de los medios informativos entre la generación del milenio. Se presenta como un medio creado por y para *millennials*, un mercado de más de 80 millones de personas en los EEUU, y cuyo lema es “*Rethink the world*”. De acuerdo a datos de *ComScore*, *Mic* contaba con cerca de 19 millones de visitantes únicos en enero de 2016.

Millennials

Aunque no hay fechas precisas para definir cuándo comienza y termina la denominada generación del milenio, se ha establecido que los *millennials* serían todos aquellos nacidos entre 1980 y principios de 2000. Es decir los que actualmente tienen entre 16 y 36 años de edad. Según el *Pew Research Center* el año pasado la generación del milenio superó a la generación X (de 35 a 50 años en 2015) como la mayor parte de la actual fuerza de trabajo.

Netflix

Servicio de vídeo de entretenimiento (películas y series) en streaming fundado por Reed Hastings y Marc Randolph en 1997. Nació como un videoclub de DVD con servicio a domicilio al que posteriormente se incorpora la plataforma de vídeo on line. Con presencia en más de 40 países, entre ellos España, en enero de 2016 superó los 75 millones de suscriptores. Netflix se caracteriza por el uso intensivo de datos que ofrece un servicio con un alto grado de personalización y recomendación. En palabras de Neil Hunt, Chief Product Officer de la compañía *"Netflix will know exactly what you want to watch, even before you do"*. Desde 2011 produce contenidos propios, siendo la serie *House of cards* la de mayor éxito hasta la fecha.

Native Ad

La publicidad nativa es aquella publicidad de marcas, productos o servicios que se integra dentro del contenido. Intenta mejorar la experiencia del usuario, evitando el carácter intrusivo de otros formatos publicitarios. Son muchos los medios on line que, como *The New York Times*, *The Atlantic* o *Buzzfeed*, entre otros, están apostando fuertemente

por la publicidad nativa. *Bloomberg* ha dado un paso más allá y ha creado *Bloomberg Denizen*, una plataforma que combina servicios de periodismo de datos y publicidad nativa. *BI Intelligence* estima que el gasto en anuncios nativos alcanzó los 7.900 millones durante 2015 y crecerá hasta los 21.000 millones en el año 2018.

Omnicanalidad

La hiperconectividad y el auge de dispositivos móviles conectados transforman la manera en la que los usuarios se informan. Ahora demandan la información cuándo, dónde y cómo ellos quieren. Los medios están obligados a darles respuesta a través de los diferentes canales de forma integral.

Periscope

Aplicación para transmisión de vídeo en vivo que fue comprada por *Twitter* a sus creadores, Kayvon Beykpour y Joe Bernstein antes de su lanzamiento al mercado en marzo de 2015. *Periscope* permite emitir por streaming vídeo a través de un *smartphone*. Los servicios de *Periscope* están disponibles en la aplicación móvil así como a través de *Twitter*. Los únicos datos disponibles

corresponden a agosto de 2015, cuatro meses después de su lanzamiento, cuando la plataforma contaba con 10 millones de usuarios².

Político, The

Medio especializado en política, sus contenidos se distribuyen a través de la televisión, Internet, prensa gratuita y radio, en asociación con compañías como *CBS*, *ABC* o *Yahoo News*. Creado en 2007 por dos ex periodistas de *The Washington Post*, John F. Harris y Jim VandeHei, en septiembre de 2013 se hizo con *Capital New York*, un site de noticias.

Publicidad Programática

La publicidad programática básicamente consiste en la automatización de los procesos de venta y compra de inventario publicitario on line en tiempo real. Con esta automatización el mercado debería ser más eficiente, tanto para compradores como vendedores. Una modalidad de la publicidad programática es el denominado RTB (*Real Time Bidding*) o "Subasta en tiempo real" por el cual la compra de inventario se realiza bajo un modelo automático de subasta. Se estima que en 2016, el mercado de

² Periscope users create 200 million live videos, watch 110 years worth of videos in a year. <http://ow.ly/uXRR301i0bK>

publicidad display en programática en EEUU superará los 22.000 millones de dólares lo que representará un crecimiento del 39,7% respecto al anterior.

Quartz

Es la apuesta de *The Atlantic* para poner en marcha un medio nativo digital especializado en economía y política, con una redacción inicial de apenas 25 periodistas y que ahora supera la centena. Se caracteriza por no disponer de las secciones habituales de noticias sino por ir mostrándolas en forma de flujo continuo de información. Con clara orientación a ser consumido en dispositivos móviles, supera los 17 millones de usuarios únicos al mes y casi el 70% de su tráfico proviene de redes sociales. Se estima que durante 2015 obtuvo unos ingresos que se aproximaron a las 15 millones de dólares. Aplicando los ratios utilizados en la compra de *Business Insider* por parte de *Axel Springer* (9 veces los ingresos) la valoración actual de QZ rondaría los 180 millones de dólares.

Signal

Creada por *Facebook* para ser usada por periodistas consiste en un conjunto de herramientas para la búsqueda, clasificación y curación de contenidos. Las herramientas unificadas en un panel

de control permiten encontrar contenidos relevantes para los periodistas y puede ser usada tanto en *Facebook* como *Instagram*. Medios como *Vox* ya la han incorporado en su redacción.

Re/code

Web de noticias y análisis sobre tecnologías. Según su ideario, su objetivo es "reinventar el periodismo de tecnología, ya que la tecnología y los medios de comunicación están en revisión y renovación". Algunos de los miembros del equipo provienen de *AllThingsD*. *Re/code* es propiedad de *Revere Digital LLC*, compañía de medios de comunicación independientes de reciente creación, en la que participan también como minoristas *NBC Universal* y *Windsor Media*.

Slack

Creada en 2013 por Stewart Butterfield, fundador a su vez de *Flickr*, *Slack* es una Plataforma destinada al trabajo colaborativo, que permite unificar y simplificar los diferentes sistemas de comunicación dentro de las organizaciones. Por su sencillez y versatilidad para la integración de servicios, se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para equipos distribuidos. A ello hay que sumar las posibilidades de desarrollar bots que corren

sobre la plataforma, lo que le confiere un amplio abanico de posibilidades en el campo informativo. Es por ello que son muchas las redacciones de todo el mundo que la han incorporado como herramienta de trabajo.

Storify

Medio social que permite crear historias en formato de "líneas de tiempo" a partir de lo que los usuarios han publicado en redes sociales como *Twitter*, *Facebook* o *Instagram*. *Storify* se puso en marcha en abril de 2011. Muchos medios lo están utilizando desde entonces para la cobertura de noticias o eventos. Su nombre proviene de la expresión "Can you please storify?" con la que en *The Associated Press* pedía a sus corresponsales que mandaran una historia.

The Next Web (TNW)

Fundada en 2008, *The Next Web* es una publicación on line especializada en noticias internacionales sobre internet. Nació como un blog que daba apoyo al área de eventos para convertirse con posterioridad en una de las publicaciones tecnológicas de referencia. Con más de 7,2 millones de usuarios únicos mensuales *The Next Web* continúa expandiendo su presencia global con la incorporación de nuevos canales y alianzas. Desde *TNW*

events desarrolla una intensa actividad en la organización de eventos y conferencias en EEUU, Latam y Europa. A través de *TNW Labs* han desarrollado y participado en el lanzamiento de nuevos servicios y negocios como *Paydro.com*, *PressDoc.com* o *Wakoopa.com*.

Upworthy

Página web de agregación de contenidos virales focalizada en temas sociales, fue fundada en marzo de 2012 por ejecutivos que provenían de proyectos de renombre en el mundo on line como *MoveOn* y *The Onion*. *Upworthy* basa su originalidad en la agregación y curación de contenidos virales para promover historias sociales. Se caracteriza por el uso de titulares formados por dos frases, que a veces han sido considerados excesivamente sensacionalistas. Se le considera el medio con el crecimiento más rápido en la historia de Internet.

Vice media

Nacida en Montreal como revista en 1994 ha evolucionado para convertirse en uno de los medios digitales de referencia y con presencia en más de 36 países y con una amplia red de colaboradores en todo el mundo. En febrero de 2016, *Vice Media* puso en marcha una cadena de TV por

cable para Canadá y Estados Unidos con el nombre de *Viceland*, siendo su público objetivo los millennials. En los últimos años *AE – joint venture* formada por el grupo Hearst y Disney – se ha convertido en uno de sus principales accionistas. *Vice News* se lanzó conjuntamente en España, México y Colombia en 2015.

Vox Media

La compañía de medios estructurada en verticales nació como *SportsBlogs Inc.* en 2003 aunque fue conocida posteriormente por el nombre de uno de sus medios. Comprende siete marcas editoriales entre las que destaca *SB Nación*, *The Verge*, *Polygon* y *Vox.com*. Su objetivo es cubrir historias de “forma dinámica y ofrecer contexto a la información” mediante tarjetas (*cards*) que configuran cada artículo. La red cuenta con una plantilla de más de 400 periodistas y más de 300 comunidades de usuarios.

Washington Post

En agosto de 2013 Jeff Bezos, el fundador de *Amazon*, adquirió el *Washington Post* por 250 millones de dólares. La compra generó grandes expectativas en el mundo de los medios. En este tiempo se han producido algunos cambios relevantes: además de incorporar a la redacción más perfiles digitales, se está potenciando el

desarrollo de nuevos productos. Asimismo se está impulsando su expansión internacional para lo que se ha creado un equipo comercial en Londres. Por otra parte, el *Post* ha puesto en marcha un laboratorio de desarrollo de software: el *WPNYC*, con el objetivo de experimentar y desarrollar nuevos productos y servicios. Estos cambios parece que han tenido efecto positivo en términos de audiencia habiéndose superado durante el mes de febrero de 2016 los 73 millones de usuarios.

aXel Springel (contiene la X)

El principal grupo de comunicación alemán está llevando a cabo una profunda transformación digital cuyos resultados se están viendo reflejados en su cuenta de resultados. Los ingresos por las actividades digitales del grupo suponen el 62% de los ingresos totales y el 70% del EBITDA. Gran parte de su crecimiento se basa en su apuesta por los anuncios clasificados. En marzo de 2015 Axel Springer adquiere el 88% de *Business Insider* por 343 millones de dólares.

You Now

Creada en 2011 por Adi Sidemanm como aplicación móvil, con el tiempo se ha convertido en una plataforma social de video en directo utilizada principalmente

por jóvenes, el 70% de sus usuarios tiene entre 13 y 25 años. Según datos publicados³, tienen más de 100 millones de usuarios al mes y realizan transmisiones en vivo al día, con un promedio de estancia en la plataforma de 50 minutos por usuario. Algunos medios como el *Huffington Post* o *MTV* la están utilizando para llegar a la audiencia más joven.

Yahoo news

Aunque nació como un agregador de noticias de agencia, en 2011 pasó a convertirse en un medio on line que ofrece contenidos propios. Para ello fichó a periodistas veteranos como Walter Shapiro. En 2013 *Yahoo news* llevó a cabo un completo rediseño de su site con el objetivo de mejorar el *streaming* de noticias gracias a una mayor personalización. Los cambios constantes de estrategia y los malos resultados durante los últimos dos años han disparado las especulaciones sobre una inminente adquisición. Entre los posibles comparadores se encontraría *Verizon*, *Comcast* o *Time Inc.*

Zite

Aplicación móvil diseñada para la agregación de noticias a partir de diferentes fuentes que se enriquece de la experiencia y uso del lector. *Zite* ofrece un servicio de noticias en forma de flujo informativo personalizado. Cinco meses después de su lanzamiento fue adquirida por *CNN*, filial de Time Warner, por unos 20 millones de dólares. En marzo de 2014 se hizo público que pasaba a manos de *Flipboard*, la revista personalizada creada a partir de contenidos subidos a las redes sociales y de webs de noticias. En la actualidad ha desaparecido como marca.

³ YouNow is the latest platform publishers are using to reach young audiences. <http://ow.ly/yf5h301lpnS>



www.evocaimagen.com
info@evocaimagen.com

