

MEDIA

Trendala



PRODIGIOSO
VOLCÁN

| philumen

SUMARIO

- Introducción
- Media Trendala
- 30 tendencias
- 10 escenarios de futuro

Introducción

Media Trendala es una guía para anticipar el cambio y explorar oportunidades estratégicas en el ecosistema de los medios.

Intentamos con ello minimizar sustos y sorpresas externas; promover el diálogo sobre cambios disruptivos; identificar oportunidades para la innovación, y ayudar a crear una visión compartida del futuro.

Hemos analizado el entorno (tecnológico, social y empresarial) para detectar tendencias relevantes en torno a la digitalización, las plataformas y los modelos de negocio en la industria de los medios.

Hemos prestado especial atención a las tendencias relacionadas con *Product Market Fit*, propuestas de valor emergentes, necesidades y deseos de los consumidores, y nuevos modelos de negocio.

Media Trendala

Para elaborar el Trendala hemos analizado el entorno tecnológico, social y empresarial para detectar tendencias relevantes en torno a tres áreas fundamentales: la digitalización, las plataformas y los modelos de negocio.

Digitalización

Las organizaciones deben acceder por *las Grandes Puertas* de la Digitalización si quieren convertirse en una empresa digital. Se puede entrar de tres maneras: amando a los consumidores (la Puerta de los Consumidores); creando experiencias con significado (la Puerta de las Propuesta de Valor); o viviendo una vida dedicada al servicio (la Puerta de la Infraestructura).

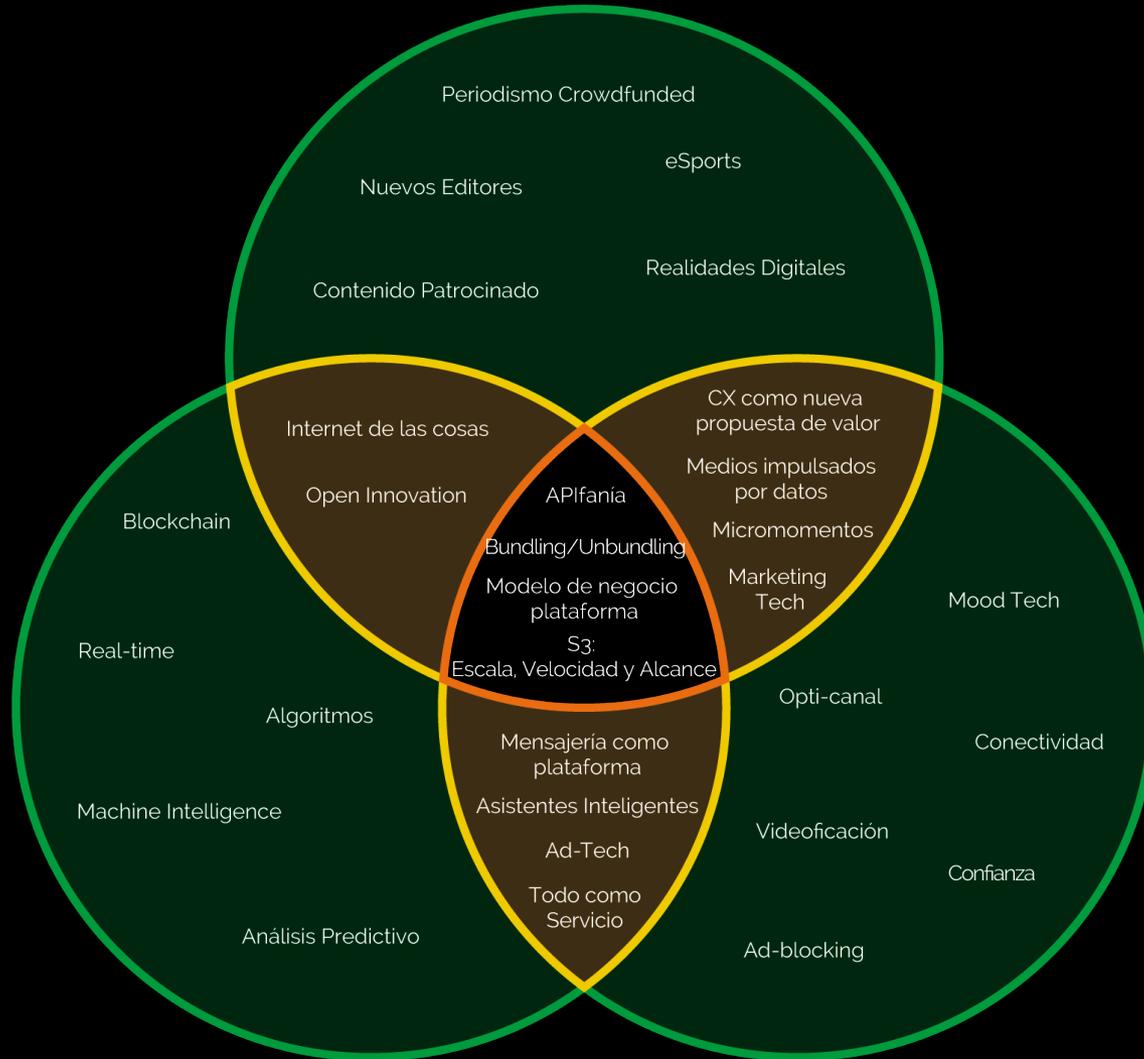
Plataformas

En el Reino de las *Plataformas Exponenciales* encontramos Tres Pilares de Crecimiento Futuro: La Experiencia del Consumidor (CX), Open Innovation, y Todo como Servicio (XaaS). Para entrar en el reino, las compañías deben experimentar primero una APIfanía.

Modelo de Negocio

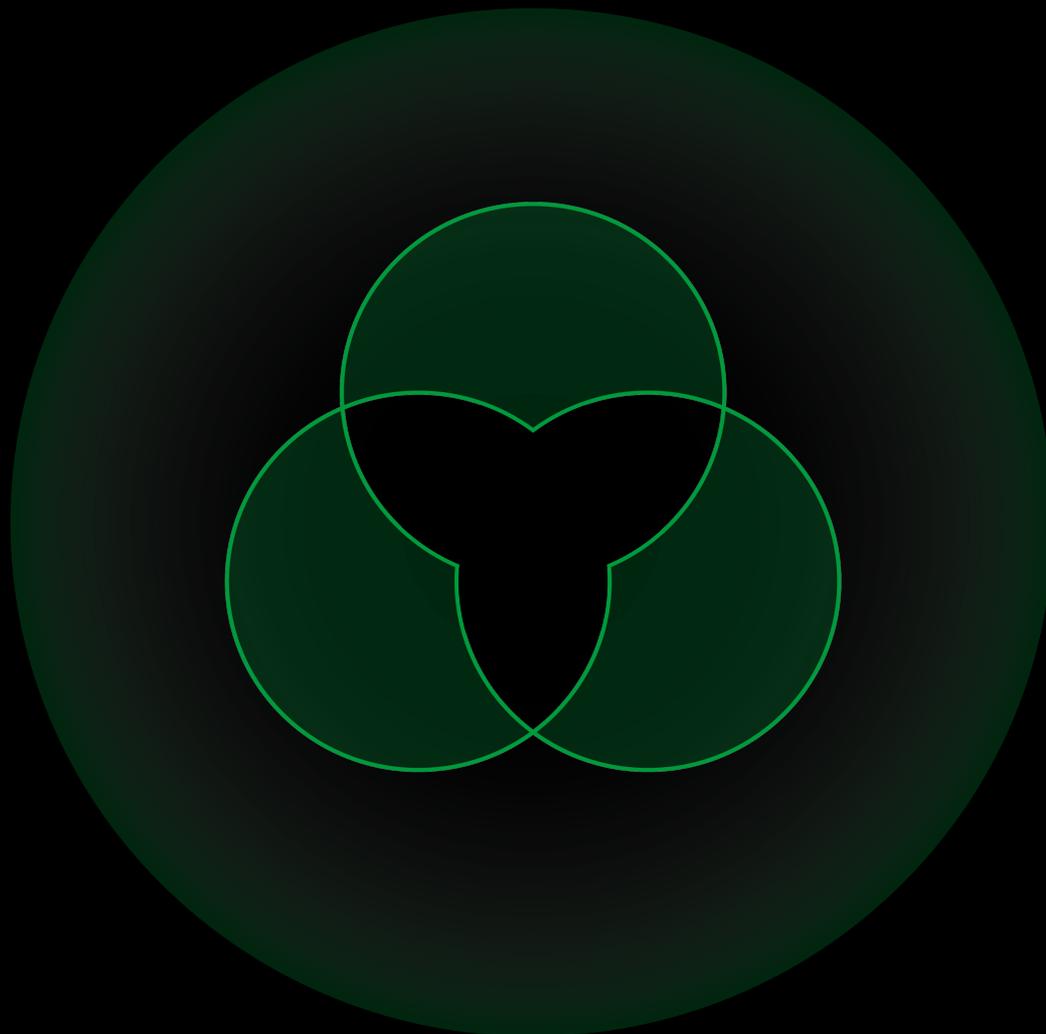
En el centro del Trendala están los Modelos de Negocio Digitales. Quienes buscan la iluminación en torno al modelo de negocio pueden hallar dirección y apoyo entendiendo las tendencias que impulsan los vientos de cambio en dichos modelos. Ponemos el foco especialmente en conceptos y patrones.

Media Trendala



MEDIA TRENDALA

Digitalización





Periodismo *Crowdfunded*

El Periodismo *Crowdfunded* (Crowdfunded Journalism) puede mejorar los modelos de negocio existentes o ayudar a generar otros nuevos.

Las innovaciones tecnológicas y la crisis financiera del sector periodístico están impulsando a algunos actores a explorar modelos de producción de contenido alternativos. Una de las alternativas emergentes es el Periodismo *Crowdfunded*, en el que los lectores financian directamente a través de una plataforma digital el contenido que quieren leer. Las plataformas de periodismo *crowdfunded* están ganando tracción, puesto que algunas experiencias iniciales han dado buenos resultados. Entre los casos más conocidos están El Español, que con participaciones de *crowdfunding* logró 3.606.000€

de 5.593 inversores (récord mundial); De Correspondent, un diario holandés que logró 1.300.000€ de 7.000 personas a través de donaciones (en 8 días), y Krautereport, que logró 1.380.000€ para lanzar una revista online sin anuncios, también a través de donaciones. A estos tres medios se les conoce colectivamente como "The Big Three", y son las únicas *start-ups* periodísticas que han logrado más de un millón de euros en la historia de los medios. Los analistas creen que la clave de su éxito fue que introdujeron en el mercado algo nuevo que no existía antes.

Fuentes:

Medium | Crowdfunding as the future of journalism, 2016.

Mitchell Steinke | Crowdfunding Journalism: An Alternative Business Model, 2016.

Nieman Report | Crowdfunding the News, 2016.

PewResearchCenter | Crowdfunding enables diverse new frontier for journalism projects, 2016.



Nuevos editores

¿Amigos o enemigos?

Gracias a las tecnologías emergentes, convertirse en editor es ahora más fácil que nunca. No tardaremos mucho en ver cómo sistemas de gestión de contenidos (CMS por sus siglas en inglés) de nivel profesional se convierten en un servicio (véase el sistema Arc del Washington Post), permitiendo a cualquiera adentrarse en el negocio editorial. Esta tendencia va a impactar de manera significativa en los ingresos y en futuro del sector. Hoy en día el contenido patrocinado es una fuente importante de ingresos, pero eso podría cambiar drásticamente

cuando las marcas o las partes interesadas puedan publicar contenido directamente sin intermediarios. Esta tendencia acabará por alterar el panorama competitivo, a medida que la batalla por los consumidores se intensifique. Al final, todos los editores tendrán que decidir qué van a hacer con lo digital: servir a los consumidores (ser una plataforma) o servir a las plataformas (ser un proveedor de contenidos). Dependiendo de cómo reaccione el sector, los Nuevos Editores son una bendición o una maldición.

Fuentes:

TechCrunch | The Future Of News And Publishing, 2016.

Harvard Business Review | Use Storytelling to Explain Your Company's Purpose, 2016.

Harvard Business Review | 3 Strategic Questions the Media Industry's Future Depends On, 2016.

Branding Strategy Insider | 15 Insights For Corporate Storytelling Strategy, 2016.

WEForum | Four digital trends reshaping the media industry, 2016.

eSports



Un juego tarda 50 años en convertirse en un deporte.

Un juego, tras ser inventado, tarda normalmente 50 años en convertirse en un deporte. Esto es lo que más o menos sucedió con el fútbol americano y el baloncesto. Pong, el primer juego electrónico, fue lanzado en 1972 y casi 50 años después estamos hablando de los *eSports*.

Se trata de una forma de competición electrónica, la mayoría videojuegos de multijugadores (estrategia en tiempo real, lucha, acción en primera persona, Multiplayer Online Battle Arena –MOBA–, etc.).

Los *eSports* están creciendo rápidamente y han amasado una audiencia global de 150 millones de seguidores (75% *millennials*, 82% hombres) que se calcula que consumirán unos 6.600 millones de horas de cobertura de *eSports* en 2018. Los torneos más conocidos se retransmiten en directo y ofrecen premios en metálico (y sueldos) a los jugadores. Recientemente, Dota 2 batió el récord mundial al mayor premio en un evento de *eSports*: el monto superó los 20 millones de dólares, y el equipo ganador recibió más de 9 millones.

Fuentes:

Bloomberg | Virtual Weapons Are Turning Teen Gamers Into Serious Gamblers, 2016.

CB Insights | E-Sports Startup Investment Is On Pace For Record Funding High, 2016

CB Insights | Game On: Where Are The Hot Areas For M&A In E-Sports?, 2016

Deloitte | eSports: bigger and smaller than you think, 2016.

Dota | website, 2016.

The Information | Facebook Preps Bigger Plunge into E-Sports, 2016.



Contenido patrocinado

Recibir dinero por contar historias.

El contenido patrocinado, conocido también como publicidad nativa, es contenido que ha sido pagado (al menos en parte) por una marca o empresa. Puede ser texto, audio o vídeo, pero casi siempre tiene el mismo "look and feel" que la plataforma que lo publica. El éxito de este formato se base en camuflar anuncios en forma de contenido, pero de manera que el lector recuerde la marca o empresa de forma positiva. El contenido patrocinado puede ayudar a los equipos de marketing a crear y gestionar campañas de forma interactiva. Puede ayudar a mejorar el

reconocimiento de marca y a aumentar los ingresos (se evitan los bloqueadores de anuncios). El contenido patrocinado es la tercera prioridad para invertir de las empresas de medios en 2017, y se calcula que el gasto en este tipo de contenidos aumentará un 48,6% en el próximo año. Algunos ejemplos se pueden ver en medios como The Washington Post y The Atlantic, en las historias patrocinadas de Facebook y en los TrueView Video Ads de YouTube.

Fuentes:

Medium | The Future of Social Media is Mobile. Are You Ready?, 2016.

LUMA Partners | The state of media 2017, 2016.

Business Insider | 7 predictions for the future of media, 2016..



Realidades digitales

La RA y la RV se convertirán en grandes plataformas... ojo con ellas.

Aunque son dos tecnologías diferentes, la Realidad Aumentada (RA) y la Realidad Virtual (RV) van a menudo de la mano. La RA permite ver en vivo, de forma directa o indirecta, un entorno físico del mundo real, cuyos elementos están aumentados (o sustituidos) por inputs sensoriales generados por ordenadores, como sonidos, vídeos, gráficos o datos de GPS. La RV es la experiencia de un entorno generado tecnológicamente, que se puede disfrutar con dispositivos como gafas o cascos. La experiencia se puede potenciar con guantes o trajes especiales

(tecnología háptica). Aunque creemos que la RA/RV no está aún realmente preparada para su adopción en masa (necesitaríamos 5G para estar libres de ataduras), advertimos a las empresas de medios que presten mucha atención a su desarrollo, ya que están destinadas a ser grandes plataformas de CX. Para todas esas compañías de medios que pasaron por alto las oportunidades de los *smartphones* y las tablets, la RA/RV (junto con la voz y el IoT) podrán suponer una segunda oportunidad.

Fuentes:

Adage | Your Questions Answered: Virtual Reality, Augmented Reality and 360 Video, 2016.
CB Insight | The Future of AR/VR: 13 Investors, Corporate Execs, And Founders Sound Off, 2016.
Medium | The consumer sector in 2030: Trends and questions to consider, 2016.
Shaw Academy | Could Virtual Reality Find a Place in Social Media's Future?, 2016.
Lexis Nexis | 7 predictions for the Media Industry in 2016, 2016.
CB Insight | Engage customers with virtual reality wealth management, 2016.



Blockchain

Blockchain (y los contratos inteligentes) pueden resolver problemas con los derechos y el pago de los contenidos en los medios.

El *blockchain* es una base de datos a prueba de manipulaciones, distribuida, transparente y permanente, que contiene un sistema de validación en sí mismo. Las transacciones antiguas se guardan para siempre, y las nuevas se pueden añadir con facilidad. Una de las características más relevantes del *blockchain* es su capacidad para crear contratos inteligentes entre personas, organizaciones y máquinas sin necesidad de un intermediario. Muchos creen que este sistema revolucionará todos los

sectores. De hecho, algunos creen que eventualmente sustituirá a la actual versión de Internet (TCP/IP), lo que generará nuevo valor en todos los ámbitos. Para los medios, el *blockchain* y su tecnología pueden ayudar a gestionar los derechos de los contenidos (por artículo, por uso, etc.), facilitar pagos (micro pagos con micro comisiones) y otras innovaciones. Al final, terminará por impactar en el modo en que innovamos nuestros modelos de negocio.

Fuentes:

Deloitte | Blockchain applications in the media industry, 2016.

BBVA | Blockchain: las claves para entender, por fin, su importancia, 2016.

PWC | Blockchain and smart contract automation, 2016.

Gartner | Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends for 2017, 2016.



Real-time

Quien ofrezca el mensaje adecuado en el momento adecuado y más rápido, gana.

El tiempo real (*real-time*), o casi, se ha convertido en un importante ingrediente competitivo en la era digital. Quien pueda ofrecer el mensaje adecuado, en el momento adecuado, y lo más rápido, está destinado a ser altamente competitivo. En términos de medios, Twitter prácticamente lanzó la tendencia del contenido en tiempo real hace 10 años, y se mantiene desde entonces. Algunos ejemplos notables de contenido en tiempo real hoy en día son Moments, de Twitter; Live Stories, de Snapchat; Facebook Live y Periscope.

El marketing de contenidos también está girando hacia el tiempo real, aprovechando la velocidad y la popularidad creciente de los vídeos. Ya vemos noticias produciéndose en tiempo real, ya que la tecnología nos permite ayudar a seleccionar historias, estructurar jerarquías y ofrecer servicios. El tiempo real también está impactando a otros sectores. Negocios de venta minorista están utilizando el *product targeting* en tiempo real, así como el establecimiento de precios e incentivos en tiempo real para ganar ventaja competitiva.

Fuentes:

CB Insights | Don't You Look Smart: 45 Artificial Intelligence Startups Targeting Retail In One Infographic, 2016

Forbes | Twitter's 10th Birthday: The Power Of Real-Time Content And Recount Of Memorable Tweets, 2016.

Michael Lewis | Flash Boys: A Wall Street Revolt, 2014.

Nieman Lab | The Future of News is Anticipation, 2013.

New Whip | Why the Future of Content Marketing is Real-time, 2016.



Algoritmos

Los algoritmos pueden y podrán automatizarlo todo, incluidas nuestras preferencias.

Cada vez que aplicamos la tecnología para resolver un problema o realizar una tarea usamos algoritmos. Nos encontramos en un punto en el que estamos creando algoritmos para el auto aprendizaje y la autoprogramación que, a su vez, pueden escribir otros algoritmos, lo que nos coloca en la antesala del crecimiento exponencial. En general, estas fórmulas pueden generar grandes avances en la ciencia, nuevas comodidades y capacidades. Por ejemplo, pueden contribuir a tomar mejores decisiones sobre préstamos, basadas en datos e información; pueden

ayudar a reducir los costes en el sistema sanitario, eliminando complejidades (recetas, seguros o instalaciones); los gobiernos pueden usar algoritmos para automatizar la regulación y el control, etc. En resumen, nos llevan hacia una mayor creatividad y crecimiento. Pero hay una salvedad: los algoritmos no son más que expresiones del pensamiento humano, y por lo tanto nos llegan con sus mismas preferencias y errores.

Fuentes:

Khan Academy, What is an algorithm and why should you care?

Tim O'Reilly, Media in the Age of Algorithms. 2017

Pew Research, Code-Dependent: Pros and Cons of the Algorithm Age. 2017.



Machine Intelligence

Inteligencia Artificial + *Machine Learning* + *Deep Learning*.

Machine Intelligence es un término que engloba la Inteligencia Artificial, el *Machine Learning* y el *Deep Learning*. A grandes rasgos, la Inteligencia Artificial se refiere al concepto de máquinas que hacen trabajos inteligentes; el *Machine Learning* se refiere a la idea de que las máquinas, alimentadas por datos, pueden aprender y tomar decisiones o hacer predicciones; y el *Deep Learning* se refiere a algoritmos que trabajan en este entorno, basados en redes neuronales artificiales. Ya estamos viendo algunas incipientes exploraciones en este terreno en el sector de los

medios, en forma de periodismo hecho por robots (robo-journalism), y se anticipan más. En general, la *Machine Intelligence* está destinada a reducir los costos de "pensar", automatizando el trabajo de procesamiento de ideas a bajo nivel. Si bien puede potencialmente eliminar algunos puestos de trabajo, el aumento de esta tendencia subrayará la necesidad del pensamiento humano, y especialmente de la creatividad, abriendo el camino para el auge de la clase creativa.

Fuentes:

MarTech Today | What Is Predictive Analytics?, 2016.

Tech Trends 2016 - Innovating in the digital era, Deloitte

Why brands need a bot strategy now, Medium

How Economists View The Rise Of Artificial Intelligence, Fortune



Análisis predictivo

Big Data + Big Computer + Machine Learning/Deep Learning.

a16z (Andreessen Horowitz), la famosa firma de capital riesgo de Silicon Valley, define el análisis predictivo más o menos como la suma de *big data* + *big computer* + *machine learning/deep learning*. El *big data* consiste en la recolección de datos e información; el *big computer* aporta poder de procesamiento a gran escala, para extraer valor al *big data*, y el *machine learning* aplica algoritmos de baja escala para descubrir patrones implícitos en los datos. En general, cuantos más datos se tengan, más puede aprender la máquina.

Para a16z, el *big data* es al *machine learning* lo que la experiencia humana es al aprendizaje humano. "Interpolamos y extrapolamos de experiencias pasadas para afrontar situaciones desconocidas. El análisis predictivo hará eso a escala masiva". Las cinco principales razones por las que las compañías quieren usar el análisis predictivo son: para predecir tendencias, entender a los consumidores, mejorar el desarrollo del negocio, ayudar a la toma de decisiones estratégicas y predecir comportamientos.

Fuentes:

a16z | Machine Learning + Big Data: Predictive analytics (and where do Hadoop and Spark come in?). 2015.

A16z | a16z Podcast: Making the Most of the Data That Matters. 2016

Forbes | Why You Should be Using Predictive Analytics. 2015.

Forrester | The Forrester Wave™: Big Data Predictive Analytics Solutions. 2015.

Harvard Business Review | A Predictive Analytics Primer. 2014.

MIT Sloan Management Review | Are You Ready For the Certainty of the Unknown?. 2015.



Mood Tech

En la carrera por el CX, refuézate con el with *Mood Tech*.

Las empresas están compitiendo por desarrollar y mantener relaciones de fidelidad con los consumidores. Los investigadores llevan décadas tratando de identificar y entender las funciones o atributos que afectan de manera positiva al estado de ánimo y emociones de los usuarios (como el color, la temperatura, los sonidos, olores, etc.). Las tecnologías emergentes pueden detectar las emociones y el ánimo, y algunas aseguran que incluso las pueden cambiar. Por ejemplo, los *DayBreaks Headsets* monitorizan los niveles de estrés y cuando lo consideran necesario dan un masaje en la espalda; y pronto veremos

controladores de la Sony PlayStation que detectan cuán estresados y concentrados están los jugadores. Asimismo, ya hay una amplia gama de productos relacionados con el estado de ánimo, incluyendo muebles inteligentes, luces ambientales y sistemas de sonido, ropa y wearables, e incluso cosméticos. Por supuesto, todas estas nuevas aplicaciones generarán incluso más datos de los usuarios, lo que a su vez debería desembocar en más avances en la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores. Esperamos que la tecnología de ánimo (*Mood Tech*) sea un factor clave en la era de la experiencia del cliente (CX).

Fuentes:

CB Insight | Meditation Apps, Nootropics, And Mood-Enhancing Wearables: 17 Startups Boosting The Brain, 2016.

TrendHunter | Innovations that can sense and alter your mood, 2016.

Mashable | Forget fitness, this wearable tracks your emotions, 2016.



Opticanal

Ofrecer el “mejor” canal para la mejor experiencia de usuario.

A diferencia del multicanal (distribución a través de múltiples plataformas) y el omnicanal (distribución multicanal a través de una única experiencia de canal) el opticanal trata de distribuir contenido a través del mejor canal (basado en las necesidades y preferencias de los consumidores). En lugar de ofrecer todo a través de todo, el *big data* permite a los proveedores suministrar el contenido adecuado a través del “mejor” canal, para ofrecer una mejor experiencia al usuario. Las investigaciones muestran que una experiencia opticanal puede fortalecer las relaciones con los consumidores, facilitar procesos y, en última instancia, aumentar la rentabilidad.

Entendiendo las necesidades / deseos de los usuarios (*big data*), las empresas de medios pueden usar el opticanal para ofrecer experiencias únicas que otras plataformas no pueden ofrecer, suministrando contenido editorial relevante (y experiencias). El coste de reconfigurar el modelo de negocio para ofrecer un opticanal integrado puede ser notable. Afortunadamente, el ROI de dichas inversiones puede ser incluso aún más significativo. En un entorno que se está haciendo más y más competitivo, la habilidad para implicar a los consumidores de manera eficaz aporta un gran valor.

Fuentes:

Astute Solutions | Beyond the Buzzword: Opti-Channel Engagement, 2016.

Bonfire Effect | Opti-channel vs. Omni-channel: Our Humble Take on a Better Marketing Approach, 2016.

Boxever | Optichannel: The Right Place at the Right Time, 2016.



Conectividad

Dentro de poco habrá 6.800 millones de personas conectadas a Internet en todo el planeta. Casi todos estaremos en red.

En el año 2022 habrá unos 8.900 millones de personas con conexión a Internet, de las que 6.800 millones tendrán *smartphones* con acceso a banda ancha. Por supuesto, para llegar a ese punto, tendremos que conectar a "los próximos 4.000 millones", esas personas que viven en zonas rurales o remotas en donde la cobertura móvil convencional es escasa o inexistente. Algunas empresas tecnológicas ya trabajan en soluciones de conectividad alternativas, como globos (el Project Loon de Google), drones (Skybender, de Google, y Ascenta,

de Facebook), y satélites (SpaceX and OneWeb). Para los negocios, esto significa que llegar a todos esos consumidores dejará de ser un problema. La clave se reducirá a quién puede crear la relación más fiel con los usuarios. Adicionalmente, la conectividad (y la velocidad) marcará el ritmo de desarrollo de las tecnologías futuras (RV/RA, IoT, vehículos autónomos, etc.), ya que demandan aplicaciones en tiempo real; es decir: su implantación dependerá de la disponibilidad de redes de alta velocidad.

Fuentes:

Engadget | SpaceX wants to launch 4,425 internet satellites, 2016.

Ericsson | Ericsson Mobility Report 2016, 2016.

Space News | One year after kickoff, OneWeb says its 700-satellite constellation is on schedule, 2016.

The Guardian | Project Skybender: Google's secretive 5G internet drone tests revealed, 2016.

The Verge | Facebook takes flight, 2015.



Videoficación

Si una imagen vale más que mil palabras...

Si una imagen vale más que mil palabras, ¿cuánto vale un vídeo? Según Forrester, vale 1.800 millones de palabras. Sea o no cierto, los vídeos están de moda. Algunos datos interesantes: los vídeos en emails generan más clics (+200% - 300%); los vídeos incrementan la conversión en un 80%; los usuarios ven 32,3 vídeos al mes y pasan 16 minutos de media al mes viendo anuncios en vídeos; el 33% de los vídeos que se consumen son noticias; el 92% de los consumidores de vídeos los comparten; el 75% de los

usuarios han interactuado con un anuncio de vídeo *online* en los últimos 30 días; el 80% de los usuarios pueden recordar un vídeo que han visto en los últimos 30 días; la inversión en anuncios en vídeos alcanzó los 5.400 millones de dólares en 2016. Cualquiera que sea el modo en que se analicen los datos, algo está claro: los vídeos son importantes, y hasta que la RV y la RA se expandan, están destinados a ser el método preferido de consumo de contenido digital.

Fuentes:

eMarketer | Digital Video Platforms Are Drawing Ever-Increasing Numbers of Viewers, 2016.

How Sociable | The Rise of Video in Content Marketing, 2016.

Hyperfine Media | 31 Must Know Video Marketing Stats, 2016.

Mary Meeker | Internet Trends 2016, 2016.

Social Media Today | New Research Shows Video Content Outperforming All Other Types on Facebook, 2016.

Virol | Vertical Video Is on the Rise, 2016.



Confianza

«Trust is a willingness to commit to a collaborative effort before you know how the other person will behave» (James Coleman, sociólogo)

Nuestra sociedad no puede funcionar sin confianza. La confianza ha sido, es y será el pilar fundamental de las interacciones humanas. La noción de confianza comenzó en nuestra relación con las familias y las comunidades (confianza interpersonal). Después, a medida que las colaboraciones aumentaron y se hicieron más complejas, las instituciones (gobiernos, empresas, ONG, etc.) dieron un paso adelante para "garantizar" la confianza (confianza intermediada). Investigaciones recientes sugieren que las plataformas digitales están facilitando la confianza interpersonal a larga escala, y ello nos da pie a reflexionar sobre el futuro de la confianza intermediada. Hay estudios que muestran que las plataformas digitales pueden alcanzar niveles de

confianza (88%) similares a los de la familia (94%) y amigos (92%), superando con creces los niveles de confianza que tenemos en nuestros compañeros de trabajo (58%) y vecinos (42%). Durante buena parte de su historia, las empresas de medios han sido agentes de la confianza intermediada. A medida que nos adentramos más y más en la digitalización y las plataformas, las empresas de medios tienen que decidir cómo quieren seguir adelante: si continuar siendo una plataforma de confianza intermediada, o convertirse en plataformas de confianza interpersonal. Los actuales debates sobre las *fake news* (noticias falsas) parecen estar girando básicamente en torno a esta misma pregunta.

Fuentes:

BlaBlaCar | Entering the Age of Trust, 2016.

Future of Platforms | Position Papers, 2016.

Harvard Business Review | When Trust Is Easily Broken and When It's Not, 2016

The Research Institute of Finnish Economy | Digital Trust, Platforms, and Policy, 2016.



Ad-blocking

Google y Apple van camino de incluir los bloqueadores de anuncios directamente en los navegadores. Supondrá una revolución en el sector.

Los programas de *ad-blocking* permiten a los usuarios bloquear contenido publicitario en una página web. Funcionan con fotografías, animaciones, audio, vídeo, texto y ventanas *pop-up*. Se calcula que en la actualidad hay 220 millones de programas de este tipo instalados en ordenadores personales, y 420 millones en dispositivos móviles. Recientemente Google y Apple anunciaron la preinstalación de bloqueadores de anuncios en sus navegadores, lo que convierte el *ad-blocking* en una función habitual de nuestro día a día. Viendo cómo el bloqueo de

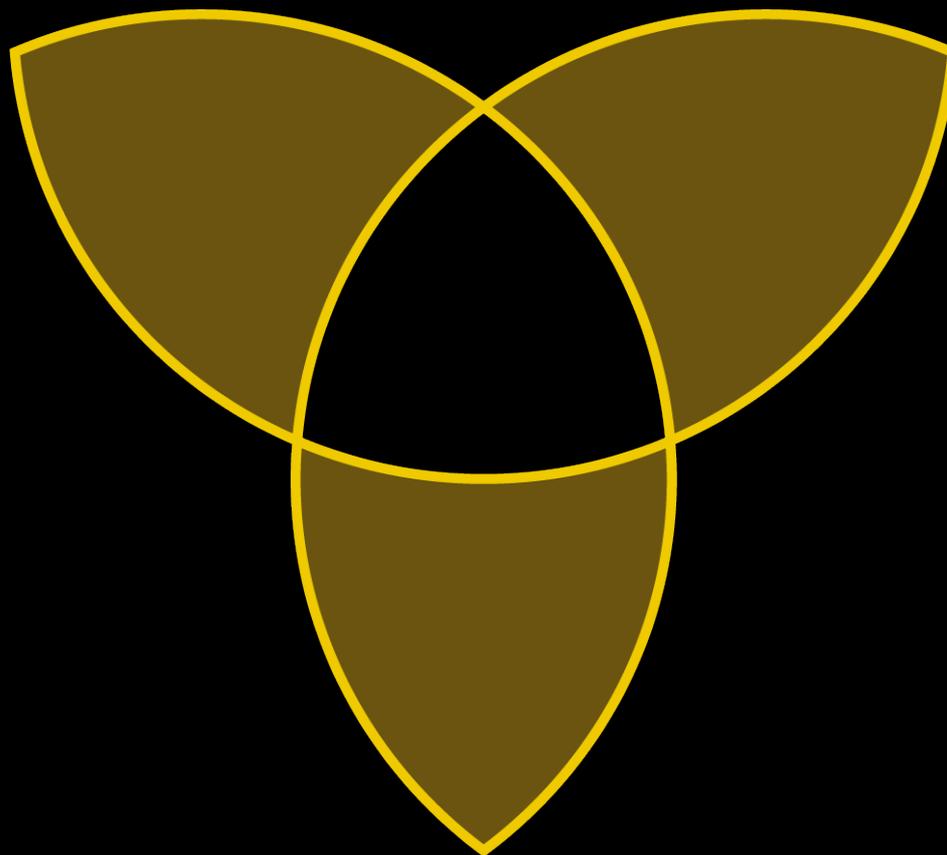
anuncios impacta de forma negativa en una fuente clave de ingresos, las empresas de medios deben reaccionar ante esta tendencia e intentar solucionar de manera activa el problema. De momento, han respondido bloqueando a los bloqueadores (denegando acceso a contenido o pidiendo a los usuarios que desactiven el *software*) o dando un rodeo a los *ad-blockers* (con publicidad nativa). Algunos expertos señalan que este problema terminará por diluirse en cuanto se encuentre la manera de aumentar la relevancia de los anuncios.

Fuentes:

AdWeek | Apple's Next Version of Safari Will Block Desktop Ad Tracking and Autoplay Videos, 2017.
CB Insight | Digital marketing for the busy bank executive, 2016.
Medium | Ad blocking: have we learned nothing?, 2016.
Page Fare | Adblocking Goes Mobile, 2016.
Reuters | Reuters Digital News report, 2016.
Wall Street Journal | Google will help publishers prepare for a chrome ad-blocker coming next year, 2017.
Wired | No One Can Stop Ad Blocking, Not Even Facebook, 2016.

MEDIA TRENDALA

Plataformas





Internet de las cosas

El Internet de las cosas generará valor por 7,1 billones de dólares en 2010

Se calcula que en 2020 el Internet de las cosas (IoT) generará un valor de 7,1 billones de dólares conectando 30.000 millones de dispositivos inteligentes y permitiendo nuevos modelos de negocio y fuentes de ingresos. En un futuro no muy lejano, transformará de manera masiva los dispositivos cotidianos en puntos de acceso interactivos de los consumidores.. El IoT permite a las empresas recoger datos de múltiples dispositivos, y conocer la ubicación y preferencias del cliente así como su comportamiento, demografía, etc.

Analizando los datos de dispositivos del IoT (Analítica de las cosas) las compañías pueden llegar a conocer mejor a los consumidores, de modo que pueden crear y suministrar experiencias de cliente mucho más personalizadas y atractivas. Los primeros experimentos con dispositivos inteligentes (termostatos, luces, etc.) tienen buena acogida y están abriendo el camino a la generación de valor. Teniendo esto en cuenta, la competencia aumentará a medida que otras compañías hagan incursiones en el sector de los medios.

Fuentes

Bain | How Providers Can Succeed in the Internet of Things, 2016.

Teradata | IoT will accelerate industry convergence and structural disruption, 2016.

Information Age | How the Internet of Things is changing business models, 2016.

EY | Internet of Things. Human-machine interactions that unlock possibilities. Media & Entertainment, 2016.

EMarketer | Internet of Things Is Changing How Media and Entertainment Companies Operate, 2016.



Open Innovation

Busca la innovación “de fuera-adentro” o “de dentro-afuera”

Open Innovation es “un paradigma que asume que las empresas pueden y deben utilizar tanto ideas externas como internas, y vías internas y externas para comercializarlas, cuando la empresa pretende desarrollar su tecnología”. En general, se dice que el I+D tradicional es bueno para la innovación incremental, mejorando productos existentes o sirviendo a mercados contiguos. Sin embargo, para la innovación disruptiva las organizaciones pueden generar más valor integrando conocimiento, IP y productos externos en procesos de innovación

interna. Existen dos tipos de *Open Innovation*: “de fuera-adentro” (incorpora ideas, tecnología o IP externos) y “de dentro-afuera” (vende IP o tecnología, especialmente bienes no monetizados). En el mundo digital (plataformas), este concepto es clave para el modelo de negocio, ya que puede ayudar a las organizaciones a decidir si se convierten en una plataforma (*Open Innovation* “de fuera-adentro”), en una empresa XaaS (“de dentro-afuera”) o en ambas (“dinámica”).

Fuentes

EY & Cisco | Open Innovation Accelerators Harnessing the value created through collaboration, 2016.

Forbes | Everything You Need to Know About Open Innovation, 2011.

MIT Sloan Review | The Era of Open Innovation, 2003.

CX como nueva propuesta de valor



Las propuestas de valor tienden a evolucionar de materia prima a producto, servicio, experiencia y transformación.

La experiencia del cliente (CX) está destinada a ser la nueva propuesta de valor, ya que el "cómo" un producto o servicio digital se consume se está convirtiendo en tan importante (o más) que el "qué". Según Systematic Innovation, todas las tendencias siguen un patrón de evolución, incluso las propuestas de valor. Con los productos o servicios hablamos normalmente de la propuesta de valor, de las relaciones con los clientes y de los canales como bloques diferenciados del modelo de negocio. Sin

embargo, la CX nos obliga a pensar de manera diferente sobre nuestros modelos de negocio, ya que el modo en que una empresa interactúa (relación con el cliente) y suministra (canales) los productos o servicios a los consumidores se convierte en una parte integral de la propuesta de valor. Entender esta diferencia es importante cuando empezamos a competir en CX. La experiencia del cliente no es algo que se añada a un producto o servicio, sino algo que se vende y monetiza de forma directa.

Fuentes:

Forbes | The Year Of The Customer: 16 Customer Service And Experience (CX) Trends For 2016, 2016.

Forrester | Forrester's Top Trends For Customer Service In 2016, 2016.

Gartner | Customer Experience Is the New Competitive Battlefield, 2015.

Gartner | IT Glossary: Customer Experience Management (CEM).

Harvard Business Review | Welcome to the Experience Economy, 1998.

My Customer | What are the technologies that will define the future of customer experience?, 2015.

Wikipedia | Variable Data Printing.



Medios impulsados por datos

Un planteamiento impulsado por los datos puede ayudar con la creación de contenido, el marketing y la medición.

En su lucha por encontrar fórmulas para crecer, los gestores empresariales se encuentran cada vez con menos opciones para optimizar la eficiencia. Para sobrevivir y prosperar, las empresas de medios, al igual que todas las empresas digitales, deben estar basadas en los datos. El cambio en el comportamiento del consumidor y la aparición de nuevos competidores y modelos de negocio están redefiniendo de manera drástica el modo en que creamos, distribuimos y monetizamos el contenido. En consecuencia, muchos están volviendo la mirada hacia el *big data* como ventaja competitiva, buscando

identificar nuevas oportunidades y medir el impacto del negocio. En concreto, un planteamiento basado en los datos puede ayudar en la creación de contenido (por ej. contenido para audiencias concretas basado en el análisis de los medios sociales en tiempo real), estrategias de marketing (los datos permiten evaluar estrategias a través de canales de pago, propios o adquiridos), y medición (ver los resultados y el impacto del *engagement*). La buena noticia es que el *big data* puede ayudar a conseguir todos estos objetivos. La mala noticia es que todo el mundo tendrá el mismo acceso.

Fuentes:

a16z | Big Data Goes Really Big, 2015.
 a16z | Why Every Business Is in the Data Business, 2015.
 Harvard Business Review | 3 Strategic Questions the Media Industry's Future Depends On, 2015.
 Harvard Business Review | Data Is the Next Big Thing in Content Marketing, 2015.
 Harvard Business Review | The Industries That Are Being Disrupted the

Most by Digital, 2016.
 Harvard Business Review | The Rise of Data-Driven Decision Making Is Real but Uneven, 2016.
 Harvard Business Review | What Data Journalists Need to Do Differently, 2014.
 Merkle | Data Driven Media, 2016.
 Starcom MediaVest | The Future of the Data Driven Media Agency, 2016.



Micromomentos

Usamos el teléfono móvil más de 150 veces al día.

Usamos el teléfono móvil más de 150 veces al día. Google considera algunos de estos micromomentos "puntos de contacto vitales dentro del recorrido del cliente contemporáneo, cuando se suman todos ellos determinan cómo finaliza ese recorrido". Según Think with Google, hay cuatro tipos clave de micromomentos: "Quiero saber", "Quiero ir", "Quiero hacer" y "Quiero comprar". Estos momentos, que cada vez se experimentan más a través de los

smartphones, son muy importantes dado que tienen el poder de determinar nuestras decisiones y preferencias. Para las marcas, los micromomentos ofrecen oportunidades para responder a las necesidades y deseos del consumidor en tiempo real y son bloques esenciales para construir el recorrido del cliente y diseñar la experiencia. Cada vez más, se está convirtiendo en un terreno en el que las plataformas digitales luchan para crear y mantener relaciones atractivas con los consumidores.

Fuentes

Google | A Micro-Moments Report Card: Are We Making the Grade?, 2015.

David Kargman | The Future of Marketing: Capturing and Monetizing Digital Micro-Moments, 2016.

INC | Micro-Moments: The New Right Moment, Right Message, and Right Time, 2016.



Marketing Tech

La tecnología aplicada al marketing facilita una mejor experiencia del cliente.

El Marketing Tech facilita una mejor experiencia del cliente (CX), al ayudar a las organizaciones a construir y operar plataformas. Se trata de un grupo de aplicaciones de tecnología que se usan para crear y mantener relaciones con consumidores, tales como publicidad, promoción, contenido o *e-commerce*. La tecnología al servicio del marketing será esencial para “entender” mejor los paquetes de servicios que quieren los consumidores. En otras palabras, va a impactar en la competencia empresarial en la era digital porque facilitará algunas cuestiones vitales para los modelos de negocio basados en el tiempo

real. Según IDC, se calcula que el gasto en tecnología de los departamentos de marketing crecerá un 12,4% anual (CAGR) hasta 2018. En 2016 se estima que se invirtieron más de 25.000 millones de dólares en soluciones de Marketing Tech. Dadas las oportunidades en este frente, no es de extrañar que muchas *start-ups* hayan irrumpido en el sector, para dar lugar a un mercado con más de 3.800 actores que han producido ya más de 30 unicornios (valorados en más de 1.000 millones de dólares).

Fuentes:

CB Insights | Marketing Tech Revival: Startups See Funding Climb After A Long Slump, 2016.

MarTech | The 2016 Marketing Technology Landscape, 2016.

Vision Critical | 16 martech predictions from 16 marketing experts, 2016.



Mensajería como plataforma

Las principales plataformas de mensajería superan a las principales redes sociales.

Las plataformas han evolucionado desde el *hardware* (PC a móvil) a sistemas operativos (iOS y Android) y *apps*. Durante esta transición, las plataformas de mensajería (*apps*) han despegado y se han convertido en LA plataforma para los consumidores. En términos de usuarios, las cuatro principales plataformas de mensajería ya han superado a las cuatro principales redes sociales. Actualmente los usuarios también pueden enviar mensajes de voz, hablar, compartir archivos digitales, recibir noticias, comprar entradas de cine, hacer reservas en restaurantes, enviar dinero a amigos... La lista de funcionalidades crece cada día. Curiosamente,

algunas de las funcionalidades integradas en las *apps* de las plataformas de mensajería están destinadas a convertirse en plataformas en si mismas (GIFPY ya se ha desagregado de Facebook Messenger). Además, podemos considerar algunas de las aplicaciones más veteranas, como emails y *newsletters*, como cierta forma de plataforma de mensajería. En los medios, la *newsletter* de Quartz es un buen ejemplo. En la venta minorista hay algunos casos en los que los correos electrónicos con ofertas generan hasta el 20% de las ventas totales *online*.

Fuentes:

a16z | Messaging and Mobile Platforms, 2015.

a16z | Messaging is the Medium, 2015.

Business Insider | Messaging apps are now bigger than social networks, 2016.

GSMA | Mobile Industry Radar (April 2015), 2015.

Medium | The Messaging Landscape 2016, 2016.

Statista | Most popular mobile messaging apps worldwide as of April 2016, based on number of monthly active users (in millions), 2016.



Asistentes inteligentes

Los asistentes inteligentes (incluidos los *bots*) están por todas partes

Todo comenzó con Siri, de Apple,. Ahora los asistentes inteligentes están por todas partes en formato de *bots*. Pueden desarrollar tareas y ofrecer servicios basándose en el comportamiento del usuario, el contexto (localización) y otra información. Algunos asistentes populares, aparte de Siri, son Google Now, Allo (Google), Alexa (Amazon), Cortana (Microsoft), y M (Facebook). En cierto modo, al remover la interfaz los asistentes inteligentes están disociando interacciones de los usuarios con las pantallas, ofreciendo interacciones digitales fluidas. En teoría, los *bots* pueden pasar de los *smartphones*

a las plataformas de voz, de RV/RA, de inteligencia artificial, etc. Para las empresas de medios, los asistentes inteligentes representan una oportunidad para "volver de nuevo al juego" porque ofrecen nuevas oportunidades para convertirse en plataformas digitales. Todavía es demasiado pronto para ver cómo se definirá el panorama pero los asistentes digitales están apuntando hacia la desaparición de las *apps*. Las empresas de medios deben prepararse y explorar en profundidad esta tendencia.

Fuentes:

CB Insights | 51 Corporate Chatbots Across Industries Including Travel, Media, Retail, And Insurance, 2016.

Chatbot Magazine | Bots: The future of human-computer interaction, 2016.

Chatbot Magazine | Web -> Apps -> Bots: 'Bots aren't a space, they're an interface.', 2016.

Kasisto | website, 2016.

Richard MacManus | The Future of Intelligent Assistants, 2016.

Slate | Terrifyingly Convenient: A.I. assistants can give you the news, order you a pizza, and tell you a joke. All you have to do is trust them—completely, 2016.

The Information | Kik and the Coming Bot 'Gold Rush', 2016.

Ad-Tech



Permite llegar a nuevos clientes en el lugar y el momento adecuado, con el mensaje correcto.

El *Ad-Tech* engloba las aplicaciones tecnológicas que automatizan la compra y venta programática de anuncios, incluyendo anuncios en móviles, en motores de búsqueda y redes sociales, la publicidad nativa, los anuncios en vídeos y el formato display. También incluye las plataformas por el lado de la demanda (identidades digitales) y plataformas de gestión de datos (*exchanges* y *networks*). El *Ad-Tech* permite a las organizaciones poner el foco en segmentos específicos de consumidores.

En palabras de un experto: "si comprar [anuncios] en TV era como una bomba nuclear y comprar en páginas webs como una escopeta, entonces usar el *Ad-Tech* es como tener un rifle de francotirador. (...) Hay un montón de problemas con el rango de acción de ese rifle del francotirador, pero esa es la idea en general". En resumen: el objetivo es que ayude a las empresas a alcanzar una determinada audiencia, en el lugar y el momento adecuado, con el mensaje correcto para llegar a nuevos clientes.

Fuentes:

- IDG | What the hell is the difference between ad tech and marketing tech, 2016.
- MarTech | AdTech? Marketing Tech? What They Mean and the Difference between the Two, 2016.
- MarTech | MarTech Landscape: What Is Programmatic Ad Buying?, 2016.
- MarTech | The 2016 Marketing Technology Landscape, 2016.
- The Drum | Martech and ad tech convergence: myth or reality? 2016.
- The Drum | What's next for ad tech in an evolving landscape?, 2016.
- WSJ | Why Venture Capitalists Are Betting on Marketing Tech over Ad Tech, 2016.



Todo como servicio (XaaS)

Desaparecen las barreras de acceso a medida que las economías de escala se ofrecen "como servicio".

Cuando Amazon lanzó en 2006 Amazon Web Services, cambió para siempre la competencia entre empresas, destruyendo de la noche a la mañana la ventaja de las economías de escala de las grandes compañías. Hoy en día, cualquier *start-up* tiene acceso a infraestructura que se puede escalar para servir a millones de clientes. Gracias al XaaS (X as a Service, o Todo como servicio) y la ubicuidad de los dispositivos móviles, cualquiera con una idea puede crear y distribuir productos o servicios a clientes de forma global sin CapEx. En el ecosistema de los medios se está desarrollando una tendencia

interesante, ya que CMS periodísticos profesionales se están ofreciendo como "servicio" (el sistema de publicación Arc, del Washington Post). Aunque todavía es pronto para predecir el éxito del WaPo, sabemos que, una vez que el núcleo del sector se rompa, se producirán grandes cambios en los medios. Además, los modelos de negocio XaaS se han extendido a lo largo de la esfera del consumo y las empresas XaaS dirigidas a los consumidores emergen y funcionan con éxito (plataformas a la carta que ofrecen transporte urbano, comida a domicilio, alojamiento, etc. "as a service").

Fuentes:

CB Insights | Pickaxes And Shovels: 54 Startups Providing Infrastructure For The On-Demand Boom, 2016.

ReadWrite | Everything as a Service: It's Happening Right Now, 2013.

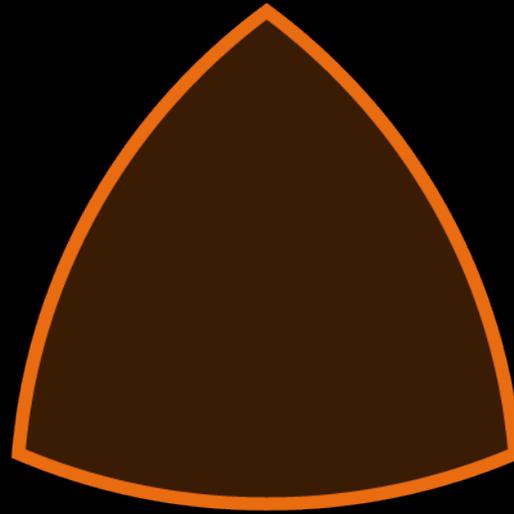
Revenue Wire | What is everything as a Service?, 2015.

TechCrunch | The World of Everything as a Service, 2014.

VentureBeat | Amazon Web Services brings in \$2.4B in revenue in Q4 2015, up 69% over last year, 2016.

MEDIA TRENDALA

Modelo de negocio



APIfanía



Las API facilitan la innovación en los modelos de negocio, tanto técnica como económicamente

Las API permiten a los activos digitales de una organización “hablar” con los de otras. Son flexibles y permiten que las compañías abran sus datos, funcionalidades, activos o recursos para que sean consumidos tanto interna como externamente por empleados, socios o clientes. Aportan dos grandes beneficios empresariales: reestructuran y organizan los sistemas internos para apoyar la innovación de una manera uniforme (reduciendo costes y aumentando la agilidad) y generan nuevas maneras de alcanzar a los clientes, de generar ingresos y de

construir relaciones. Las API impulsan la innovación porque maximizan los activos de una empresa, introducen una mayor agilidad y mantenimiento, crean una estructura que apoya y promueve los contratos externos y ayudan a acelerar los proyectos digitales. En resumen: las API ayudan a cualquiera que tenga una idea a construir una plataforma empresarial con acceso a millones de consumidores (móviles) y a una infraestructura tecnológica de primer nivel (servicios en la nube).

Fuentes

pwc | Creating a Platform, 2012

ReadWrite | The New API Gold Rush, 2013

TechCrunch | The Rise of APIs, 2016

Bundling/Unbundling



«There's only two ways I know of to make money – bundling and unbundling ». Jim Barksdale, Netscape.

Dado que las grandes empresas compiten con propuestas de valor agregadas (*bundled*), las *start-ups* simplemente desagregan (*unbundle*) productos para evitar la competencia. Posteriormente, las propuestas de valor desagregadas se agregan de forma frecuente en un producto más grande ya que, por lógica, los costes de interacción deben reducirse. Ese es el motivo por el que el *bundling* siempre se produce cuando el producto está maduro. Es decir: los innovadores y los primeros adoptantes agregan para encontrar nuevas formas de crecimiento, mientras que la mayoría temprana y la mayoría tardía

agregan para maximizar la eficacia. Un ejemplo muy conocido en el caso de los medios es el de los anuncios clasificados. En el ámbito internacional, empresas como Axel Springer y Schibsted han desagregado sus negocios de anuncios y (no es de extrañar) les está yendo bastante bien. Hace poco Axel Springer reportó un respetable 5% de crecimiento anual en su negocio global en 2017. Un curioso ejemplo de *unbundling* que hemos visto recientemente son ediciones *pop-up* especiales de los periódicos. En cierta forma, están desagregando cierta historia o tema del periódico tradicional.

Fuentes:

Harvard Business Review | How to Succeed in Business by Bundling – and Unbundling, 2014.

Harvard Business Review | Unbundling the Corporation, 1999.

TechCrunch | The Unbundling of Everything, 2015.

MediaLab | Axel Springer: anuncios clasificados digitales para salir de la crisis, 2017.

Modelos de negocio de plataforma



En 2040, el 50% de los ingresos netos de las 500 empresas de S&P procederán de plataformas.

Una plataforma es “un negocio basado en facilitar interacciones que generan valor entre productores externos y consumidores. La plataforma aporta un entorno abierto y participativo para estas interacciones, y establece unas condiciones de gobierno entre ellas. El propósito general de la plataforma es consumir conexiones y facilitar el intercambio de productos, servicios o moneda social, impulsando por lo tanto la creación de valor para todos los participantes”. Las plataformas se están convirtiendo rápidamente en un modelo de negocio

predominante en el mundo digital. Hay cuatro grandes tipos de plataformas: de transacción (mercados como Uber y Airbnb), de innovación (tecnología, productos o servicios como bitcoin), integradas (plataformas de transacción + plataformas de innovación como iOS o Android), y de inversión (*holdings* o plataformas). En el sector de los medios, estamos viendo ya plataformas transaccionales (mercados de anuncios clasificados) y de innovación (CMS). A medida que vaya pasando el tiempo veremos surgir muchas más.

Fuentes:

Applico | In 25 Years, 50% of the S&P 500 Net Income Will Come From Where?, 2016.

Forbes | Three Reasons You're Underestimating The Impact Of Digital On Business, 2016.

Geoffrey Parker | The Platform Revolution, 2016.

The Center for Global Enterprise | The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey, 2016.

Escala, velocidad y alcance (S3)



Replanteando la cuestión de las competencias principales.

La teoría clásica de la estrategia empresarial sugiere que una compañía debe competir centrándose en una competencia principal: gestión de infraestructuras (escala o *scale*); productos/servicios (velocidad o *speed*), o gestión de clientes (alcance o *scope*). Sin embargo, en la era digital esta teoría se está cuestionando. El alcance inmediato se puede conseguir a un coste muy bajo (la nube), la velocidad en la creación de valor se reduce ampliamente con las plataformas abiertas (APIs de cara al público) y cualquiera con un *smartphone* (unos 6.000 millones de personas en el planeta tendrán uno) puede ser un

cliente (incluso un competidor o un socio). El pensamiento que hemos generado sobre las competencias principales puede haber evolucionado. En otras palabras: gracias a lo digital las empresas pueden competir a escala, velocidad y alcance de golpe (con el modelo de negocio de las plataformas). En el entorno digital, las empresas que puedan innovar dinámicamente los modelos de negocio tendrán una ventaja competitiva si aprovechan las economías de escala (la nube), la velocidad (*open innovation*) y las economías de alcance (*smartphones* o dispositivos móviles).

Fuentes:

CB Insights | Unicorns Are Breeding Like Rabbits: Set to Double 2014's Record Pace, 2015.

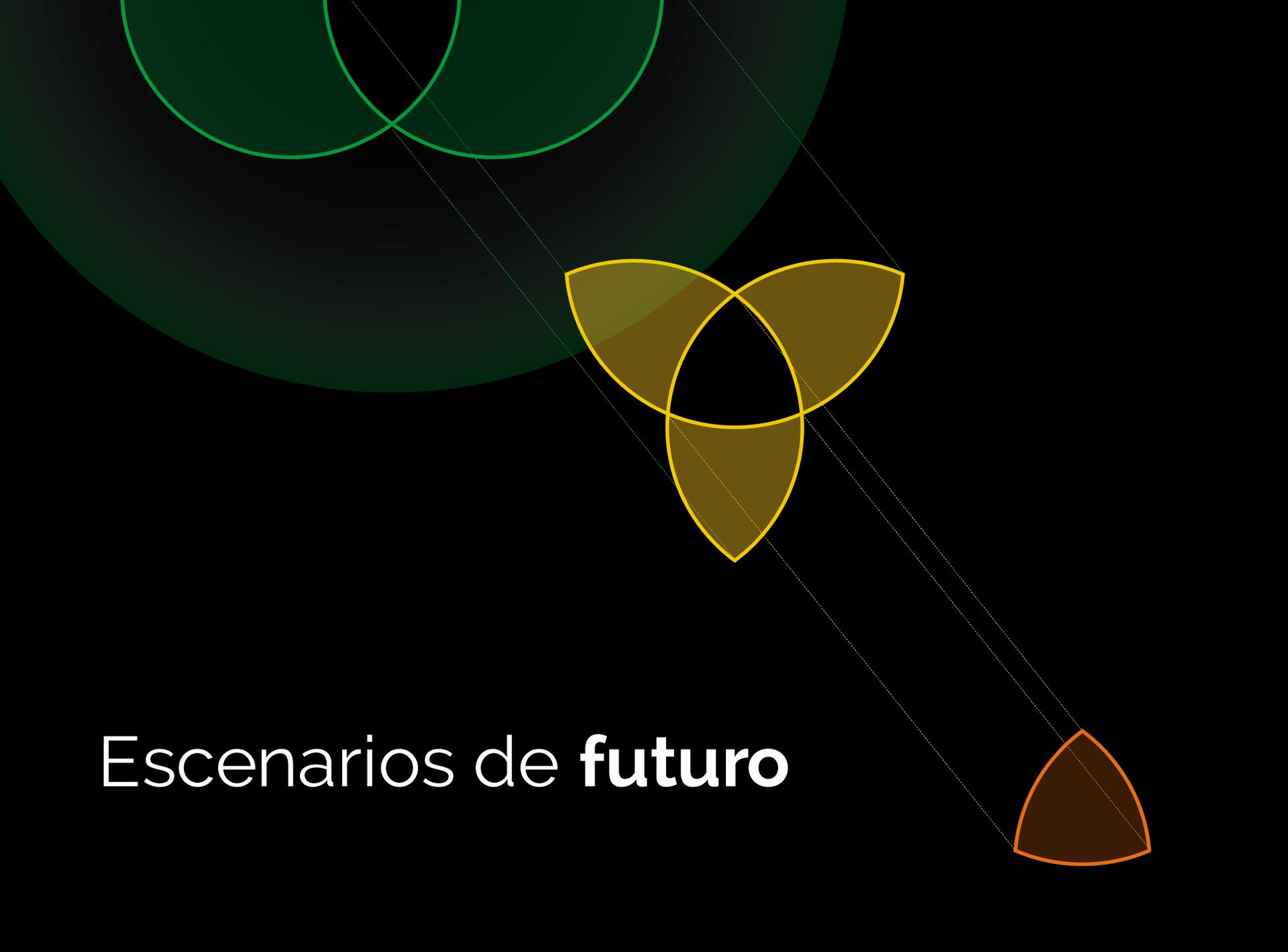
Harvard Business Review | Big Bang Disruption, 2015.

Harvard Business Review | Customer Intimacy and Other Value Disciplines, 1993.

Harvard Business Review | Unbundling the Corporation, 1999.

Tech Dirt | Is The 'Innovator's Dilemma' About To Get Disrupted By 'Big Bang Disruption'?, 2013.

Wired | The Faster a New Technology Takes Off, the Harder It Falls, 2014.

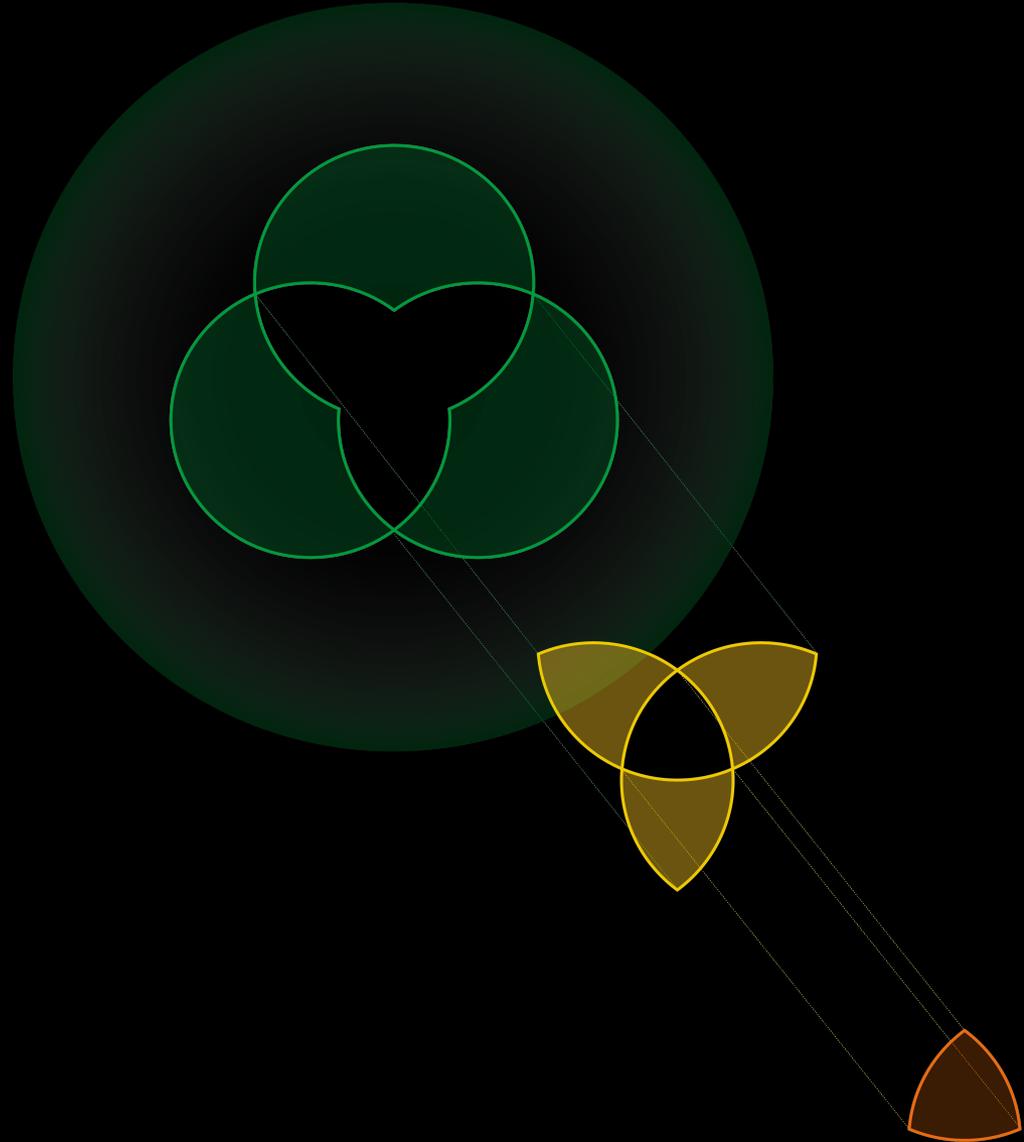


Escenarios de **futuro**

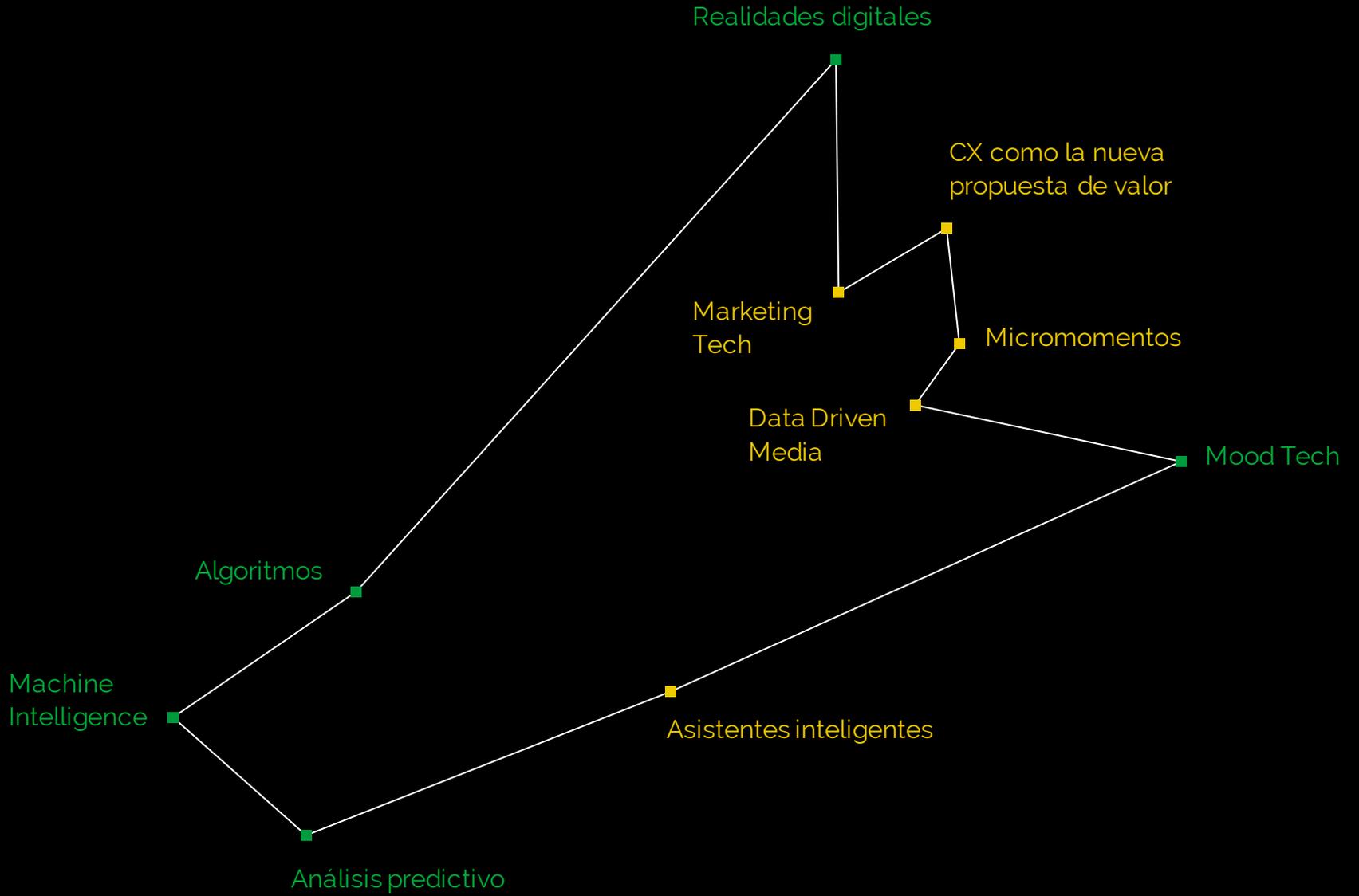
Qué son

En esta sección compartimos las visiones del futuro que han sugerido algunos expertos tras reflexionar sobre el Media Trendala.

Esperamos que siga inspirando nuevos escenarios en el futuro...



ESCENARIOS DE FUTURO



Artificial Mantelligence

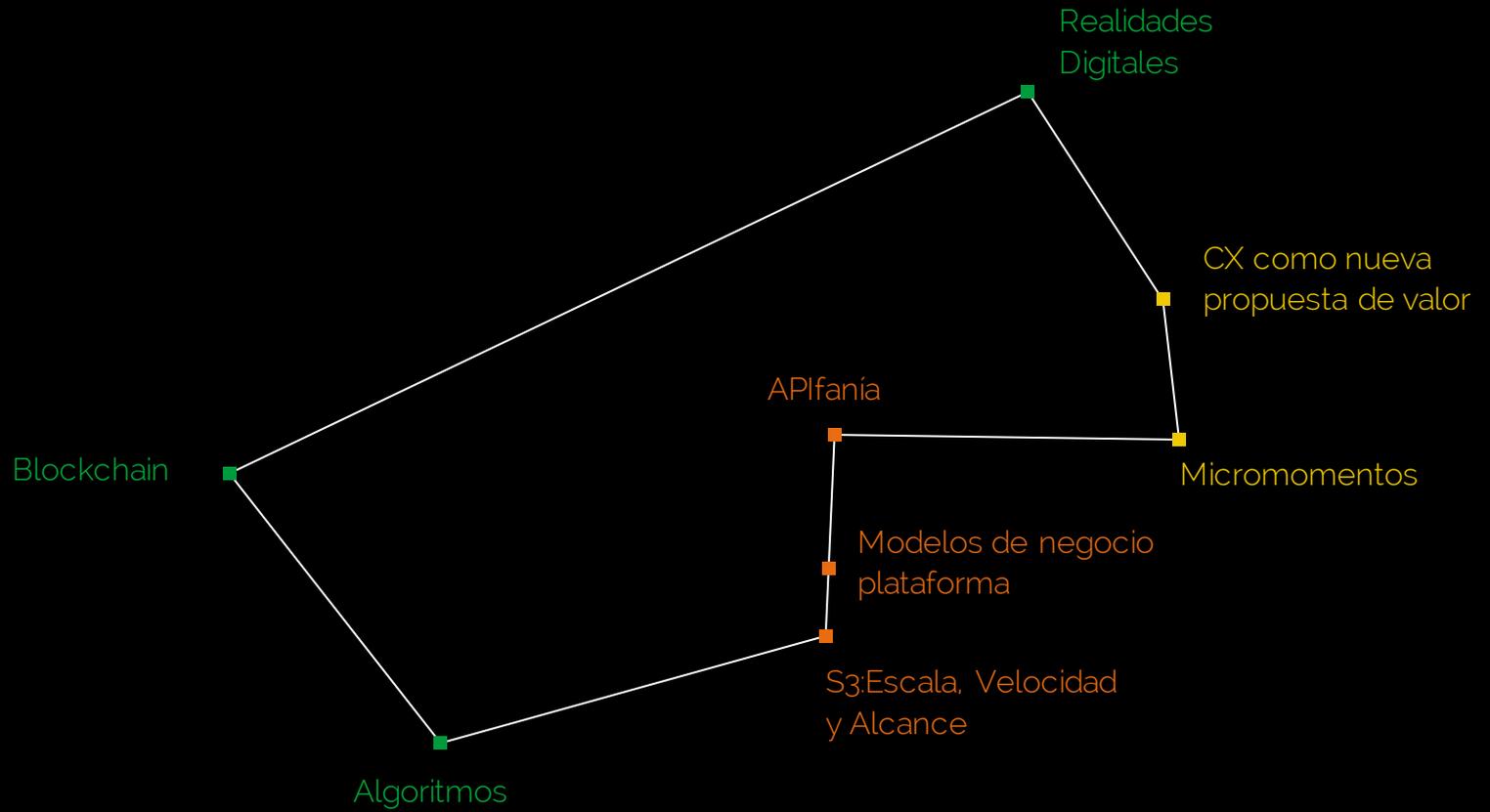
El futuro tendrá barba.

En términos de programación y cuando no se revela el género, el trabajo de las mujeres suele estar mejor considerado entre colegas que el de los hombres. Curiosamente (aunque no sorprende), cuando el género se revela el trabajo de las mujeres programadoras está peor considerado que el de los hombres. Una reciente encuesta de Github detectó que las mujeres representan menos del 10% en los principales lenguajes de programación, e incluso menos en algunos casos (en C++ no hay). Obviamente, los prejuicios por género no son nuevos, pero sí generan dudas cuando pensamos sobre el futuro. Tomemos como ejemplo el desafortunado *chatbot* Tay, de Microsoft, que en menos de 24 horas aprendió a ser racista y sexista. ¿Fue por el contenido en Internet? ¿Fueron los programadores (los prejuicios

ocultos)? ¿Ambos? Mientras esperamos a que los robots inteligentes nos ayuden a resolver los grandes problemas del mundo, no podemos evitar preguntarnos si esa ayuda tendrá barba; si tendrán que ser los hombres quienes resuelvan todo. Si, cómo señalan algunos expertos, nos estamos alejando de la economía basada en la escasez (en la que la ventaja competitiva se adquiere dominando recursos limitados) y viajamos hacia una economía basada en la abundancia (en donde la competitividad se gana con el trabajo en red), será realmente interesante ver la evolución. ¿Escalarán las mujeres a la cima de la nueva economía o la inteligencia artificial dominada por hombres (*Artificial Mantelligence*) nos llevará por otros derroteros? Nosotros predecimos que ese futuro tendrá barba.



ESCENARIOS DE FUTURO



Modelos de negocio asimétricos

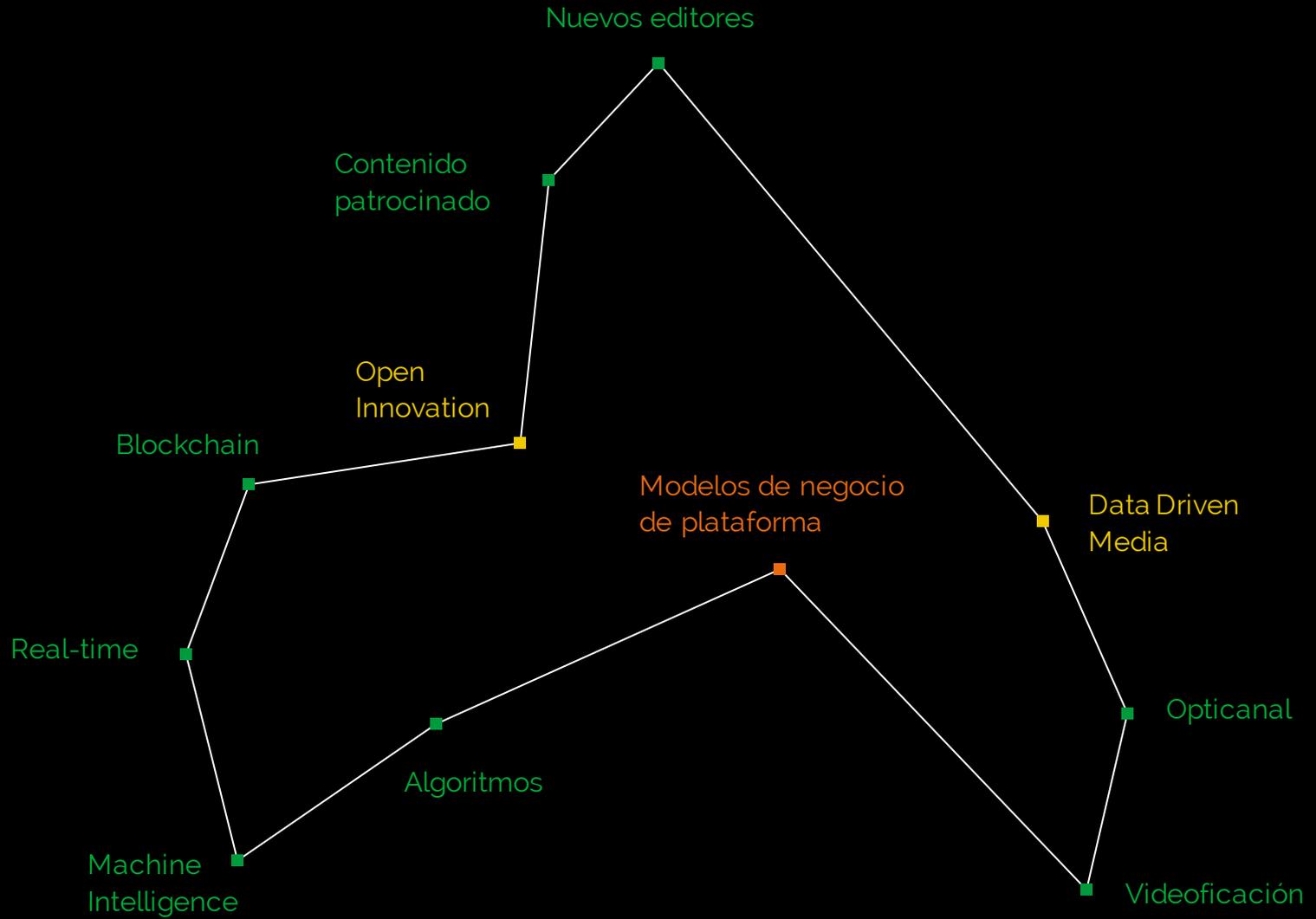
La bolsa de beneficios se mueve de un mercado a otro.

Un modelo de negocio es asimétrico cuando cruza fronteras sectoriales y mueve la bolsa de beneficios de un mercado a otro. En el entorno digital es mucho más fácil redibujar las fronteras sectoriales y competir en múltiples mercados de manera simultánea. Los modelos de negocio asimétricos encuentran mercados complementarios para la propuesta de valor principal; impulsan la demanda del cliente (barato y más accesible); y agregan el producto o servicio principal con la nueva demanda. Cuando el modelo de negocio asimétrico accede a un nuevo mercado, las empresas establecidas se ven obligadas a tomar una difícil decisión: soportar una

caída en su negocio *core* o llevar a cabo una transformación radical. Las compañías que emplean modelos de negocio asimétricos entienden que pueden competir en múltiples mercados al mismo tiempo para capturar beneficios agrupando la propuesta de valor principal con los mercados complementarios. La habilidad de agregar (*bundle*) o desagregar (*unbundle*) correctamente acabará siendo extremadamente importante en los próximos años. Una empresa puede agregar o desagregar infraestructuras, propuestas de valor o distribución con modelos de negocio asimétricos.



ESCENARIOS DE FUTURO



Cuidado con el perro guardián

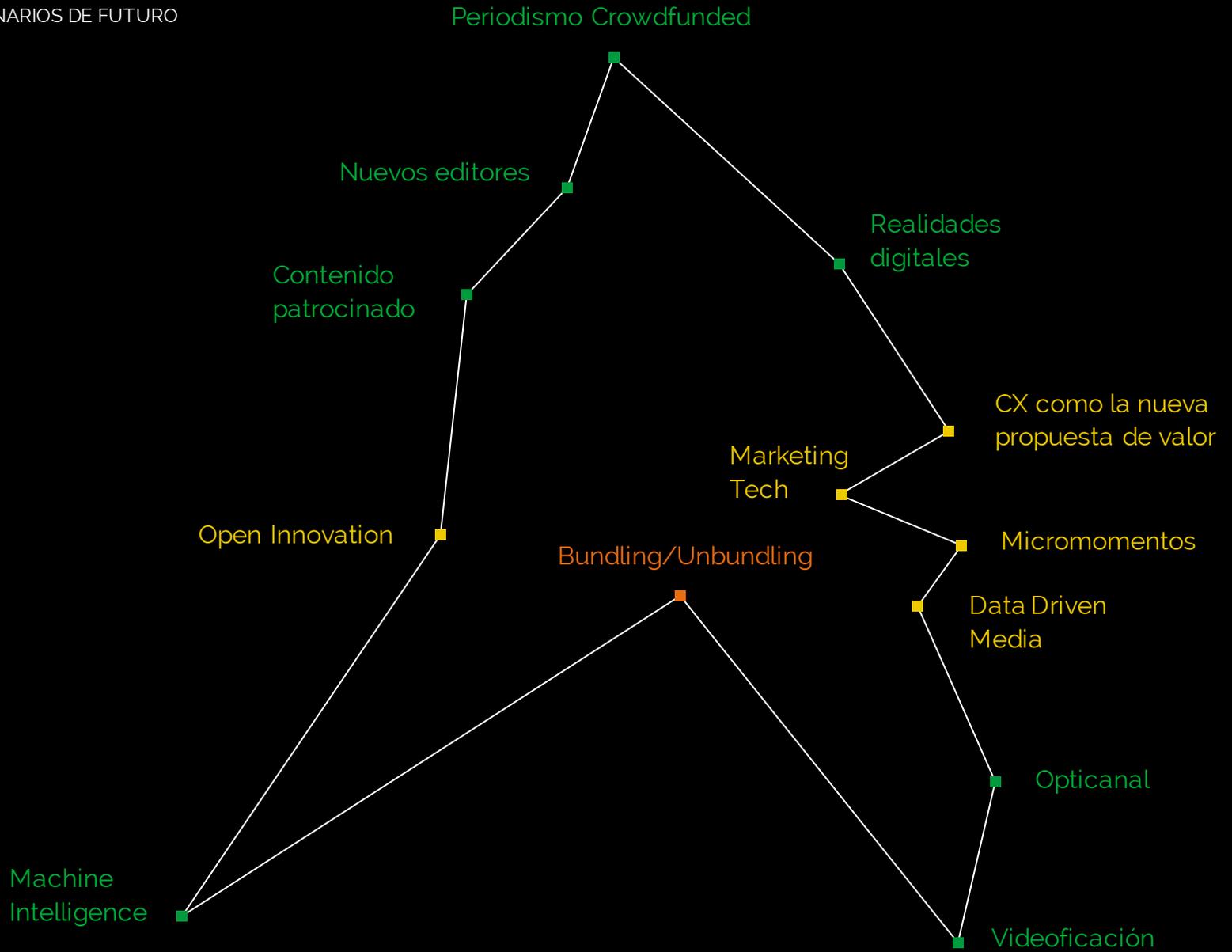
Vigilando nuestra retaguardia.

No es fácil ser periodista últimamente, el viento sopla en contra en el ámbito político, económico, social y tecnológico. En el de la política, 2017 fue el año con mayor número de periodistas encarcelados desde 1990, como consecuencia de leyes y sentencias más duras alrededor del mundo (no sólo ocurre en países en desarrollo). En términos económicos, gracias a la mayor concentración de la riqueza, tenemos una mayor concentración de poder por lo que, en general, los lectores perciben a "los medios" como parte de esa concentración, lo que aumenta la desconfianza en la información. En el ámbito social, los periodistas (junto con el sistema) están mirando "de fuera hacia dentro", a medida que los lectores les

perciben como totalmente desconectados de la sociedad. Por último, en el tecnológico, la mayoría de los periodistas tradicionales no están preparados para la digitalización, y mucho menos para Wikileaks. Como gremio, los periodistas querían o necesitaban un bulldog que les ofreciese protección. Pero lo que tienen es un carlino. A medida que pase el tiempo, los periodistas tendrán que ir repensando los modelos actuales y encontrar soluciones para estos desafíos. Necesitarán recursos digitales para estar capacitados tecnológicamente, nuevos modos de organizarse y trabajar, y un perro guardián que les cubra la espalda.



ESCENARIOS DE FUTURO



Branding brands

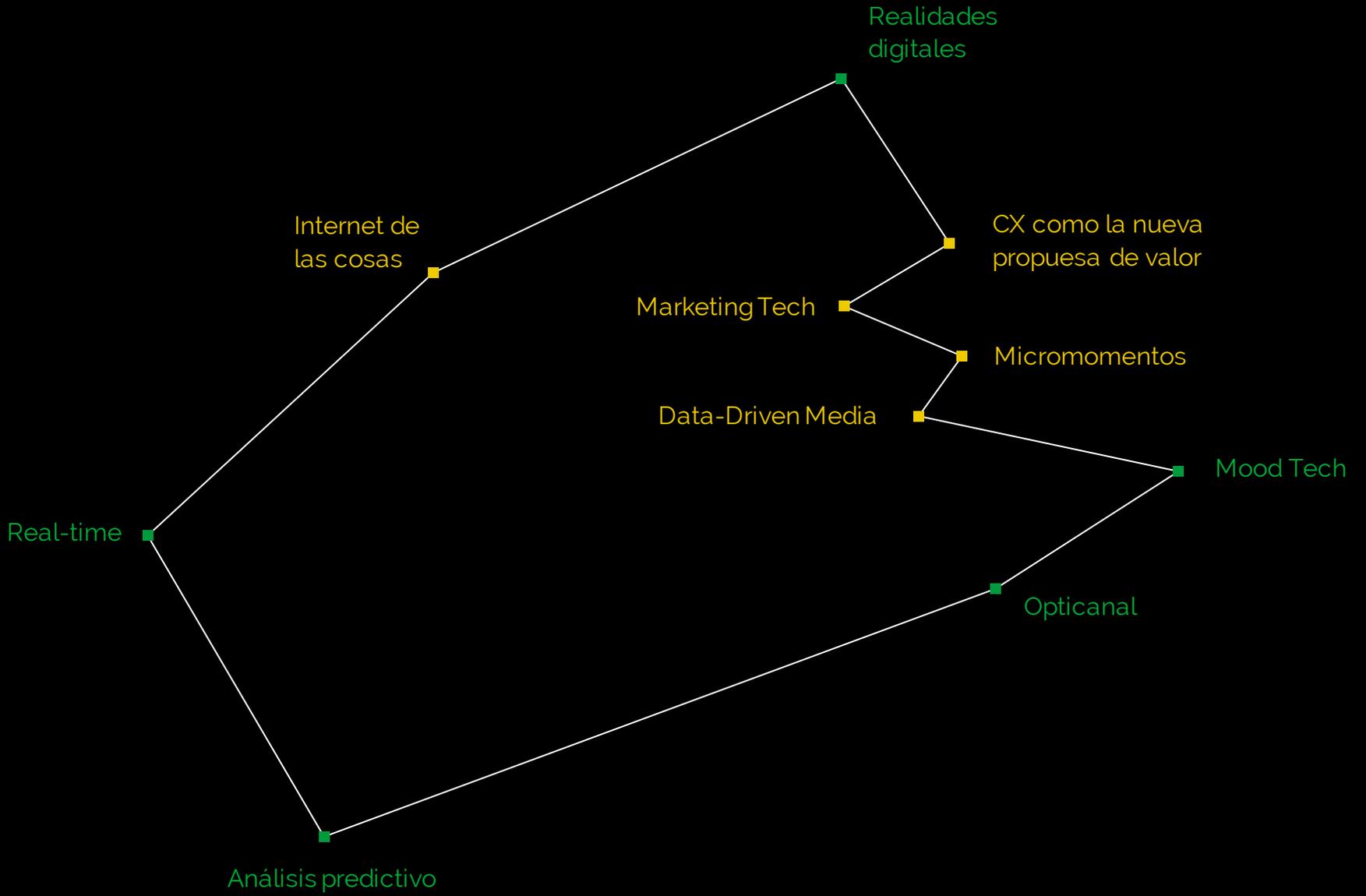
Los ingresos por contenidos patrocinados podrían verse seriamente mermados en un futuro cercano a medida que las marcas empiezan a eliminar fricción.

Con la llegada de los sistemas de gestión de contenidos (CMS) como servicio, esperamos ver cómo algunas marcas intentan renunciar a los servicios de contenido patrocinado que ofrecen actualmente la mayoría de las empresas de medios. No sólo las marcas podrán beneficiarse de la economía de la autoedición, también podrán posicionarse mejor para ofrecer experiencias de

cliente diferenciadas que les permitan interactuar directamente con el consumidor en sus plataformas. Dado que quien "posee" los clientes, "posee" los datos, las marcas están extremadamente motivadas para construir relaciones directas con los usuarios, ya que cuantos más datos se tengan mayor podrá ser la diferenciación. En resumidas cuentas, las marcas más fiables contarán historias, incluidas noticias.



ESCENARIOS DE FUTURO



Cuando el Cxing no es la solución

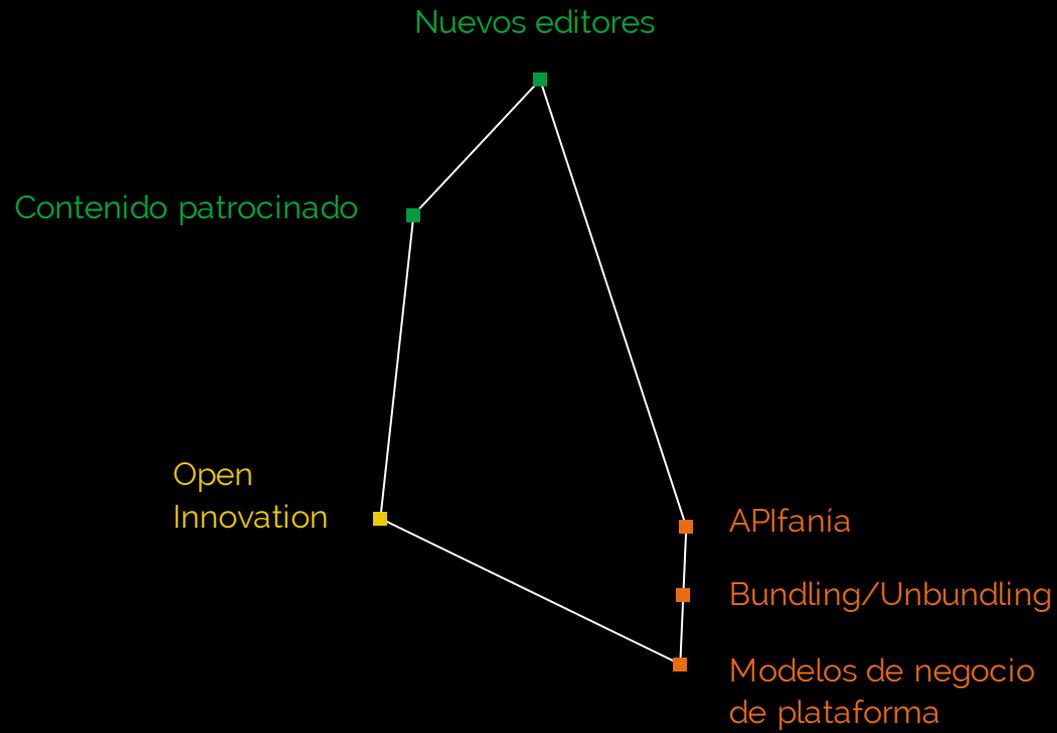
Nuestra forma de pensar sobre las propuestas de valor afecta enormemente a nuestro planteamiento del modelo de negocio

Se habla mucho sobre la creciente importancia del CX en las empresas digitales. Según una encuesta reciente, el 72% de las firmas mencionan la mejora del CX como una de sus prioridades para 2018. Por este motivo, muchas organizaciones están trabajando en maximizar el valor para los accionistas incentivando a las unidades de negocio a mejorar los productos y servicios con una capa adicional de CX, con el apoyo de los equipos de marketing y canal. Sin embargo, según The Progression of Economics Value, estas compañías deberían ser capaces de monetizar directamente la "experiencia" (en oposición a la versión mejorada del producto), lo que requiere un planteamiento diferente del modelo de negocio.

Utilizando terminología del Business Model Canvas, entendemos el CX como: propuesta de valor + relación con el cliente + canal. Por ello, sospechamos que las empresas necesitarán cambiar las estructuras de incentivos. Cuando una empresa vende "experiencia" ¿quién se cuelga las medallas?: ¿el equipo de producto?, ¿el de marketing?, ¿el de canal? No es de extrañar que no hayamos escuchado aún a altos cargos corporativos incluir CX y beneficio por acción en la misma frase. Para las empresas de medios, CX como propuesta de valor puede suponer una manera de estar más orientados hacia el futuro, ofreciendo el contenido como una experiencia.



ESCENARIOS DE FUTURO



Muerte por CMS

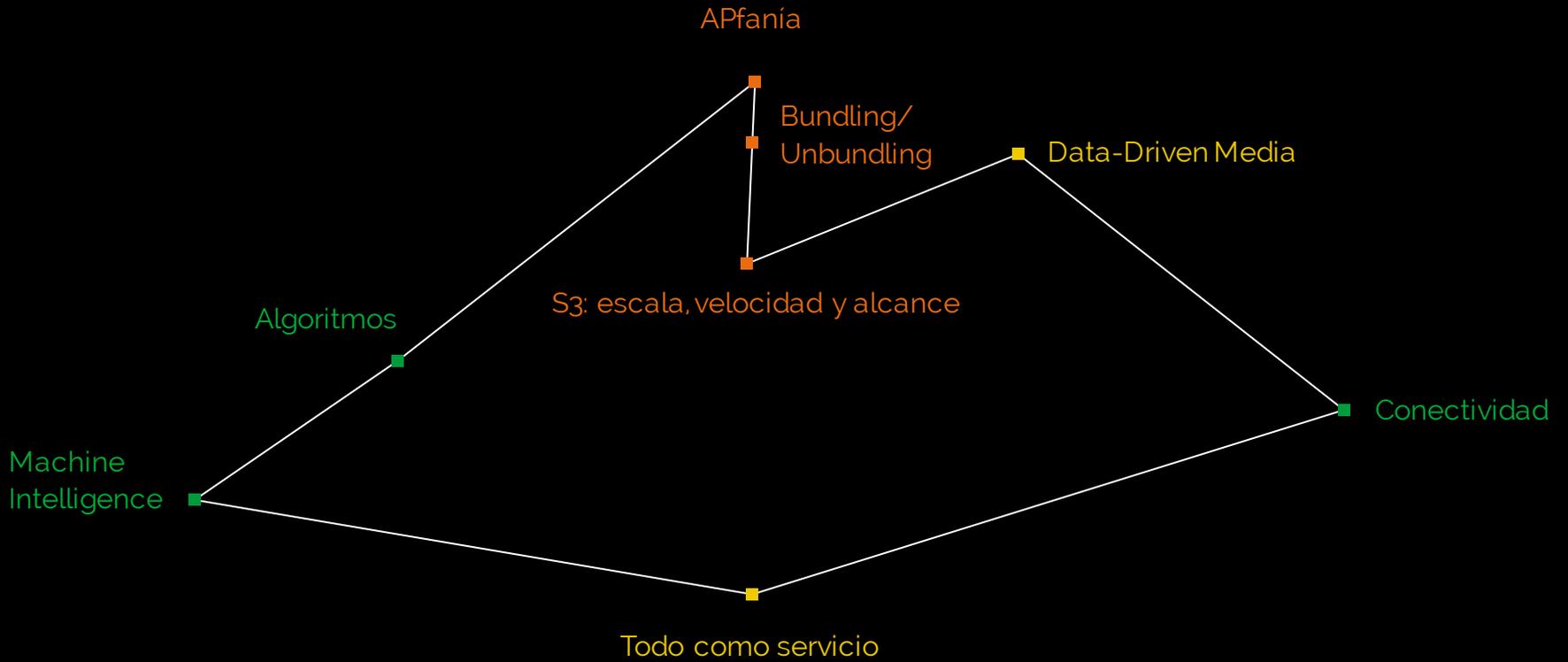
Las herramientas de publicación de contenidos en los medios serán accesibles para todo el mundo. El juego cambiará para siempre.

La competencia en el sector de los medios aumentará con toda probabilidad en el futuro cercano, a medida que se generalice el "publicar como servicio". Los editores podrán liberarse de la carga de las herramientas desarrolladas internamente, grandes consumidores de recursos para la producción, gestión, publicación, alojamiento, análisis, optimización y monetización de contenido. Se pondrá fin casi por completo al dilema "desarrollo o compro" para enfocarse más en la creación de valor del contenido. Sin embargo, el aumento de eficiencia de los medios ya establecidos se atenuará con la erosión de los márgenes, a medida que empiecen a surgir nuevos competidores en tropel, puesto que cualquiera podrá acceder a una infraestructura editorial a escala y de primer nivel. Arc Publishing, la plataforma de

publicación digital del Washington Post, es un ejemplo de esta tendencia. ¿Se convertirá en el AWS de la publicación digital? Nosotros creemos que sí. En cierto modo, publicar como servicio abrirá una brecha en el núcleo del negocio de los medios y eliminará de manera efectiva cualquier barrera de acceso. Puesto que el negocio "como servicio" está basado en las economías a escala (solo un puñado de medios veteranos harán esta transición), predecimos que la mayoría de los "editores" intentarán convertirse en plataformas orientadas al cliente, ofreciendo CX relacionadas con el contenido. Algunas empresas de medios incluso podrán evolucionar hacia otra cosa (como, por ejemplo, un mercado digital). Para todos los demás, se tratará de una carrera hacia el abismo, en la que curiosamente el último en morir es el que gana.



ESCENARIOS DE FUTURO



¡Aprende (más) rápido o muere!

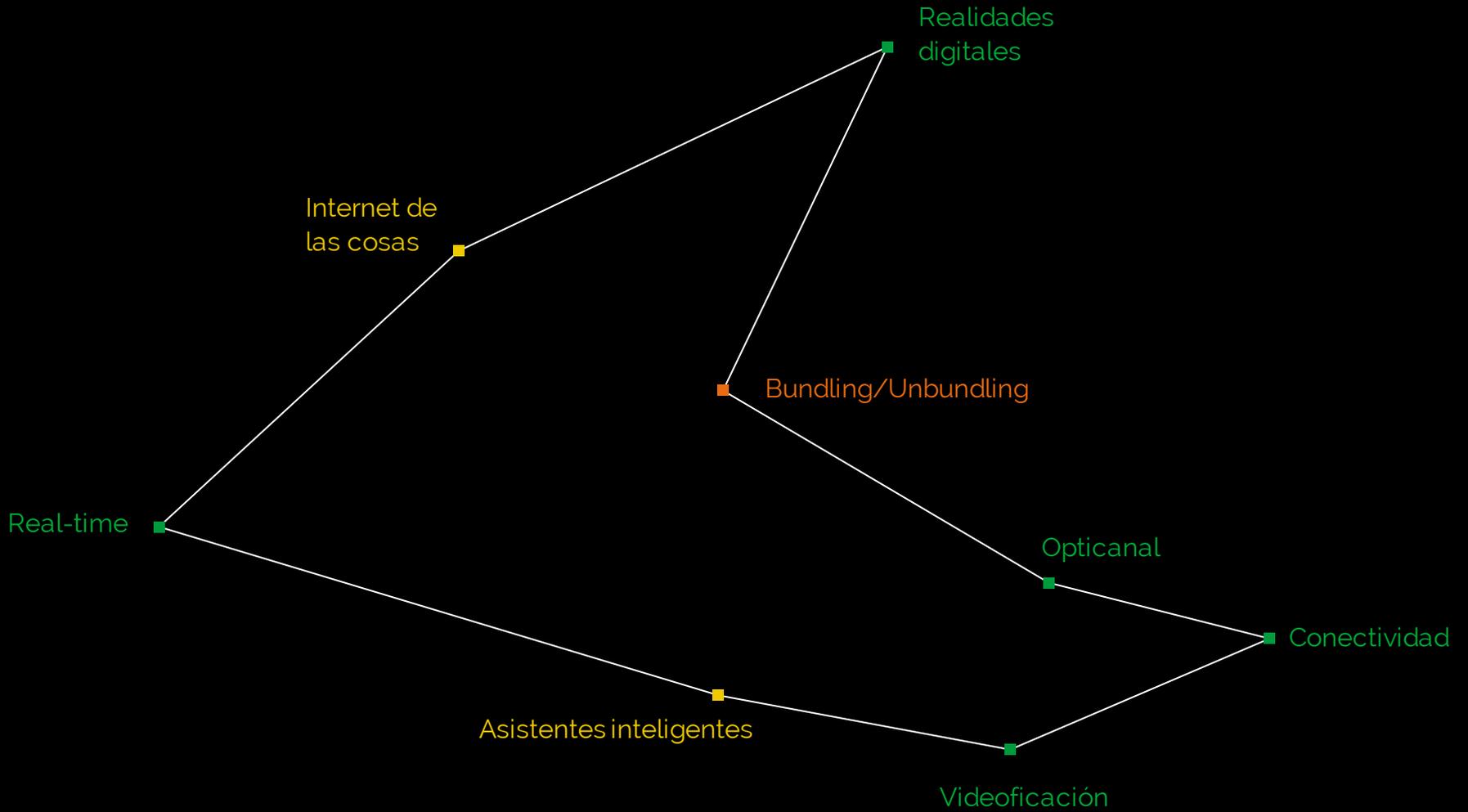
La organización del aprendizaje.

Antes de la era digital, las compañías se basaban en las economías de escala y de alcance para tener una ventaja competitiva. Comienza a haber grietas en esos cimientos, puesto que hoy en día cualquiera puede crear un producto (vía XaaS) y distribuirlo por todo el mundo (*smartphones*). La ventaja competitiva se está trasladando de las economías de escala y de alcance hacia la velocidad. Estamos en un entorno en el que "la única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de una organización para aprender más rápido que la competencia". Hay estudios que han identificado tres factores claves para aprender y adaptarse: un entorno de aprendizaje favorable (que acepta la diferencia, está abierta a las ideas y a la

reflexión); la adquisición de procesos y prácticas de aprendizaje (generación, recopilación, interpretación y diseminación de información); y el refuerzo de los líderes (estableciendo ejemplos). Aunque el concepto de "organización de aprendizaje" lleva tiempo circulando, creemos que esta tendencia aumentará en los próximos años, a medida que la velocidad (no la escala, no el alcance) determine los ganadores y perdedores. En el ecosistema de los medios, la Knight Foundation está adoptando la organización de aprendizaje para tratar de entender mejor el mercado, desarrollar una tesis creíble, y hallar beneficios centrándose en analizar el contexto, teniendo debates abiertos y midiendo el impacto.



ESCENARIOS DE FUTURO



Hay vida más allá de los *smartphones*

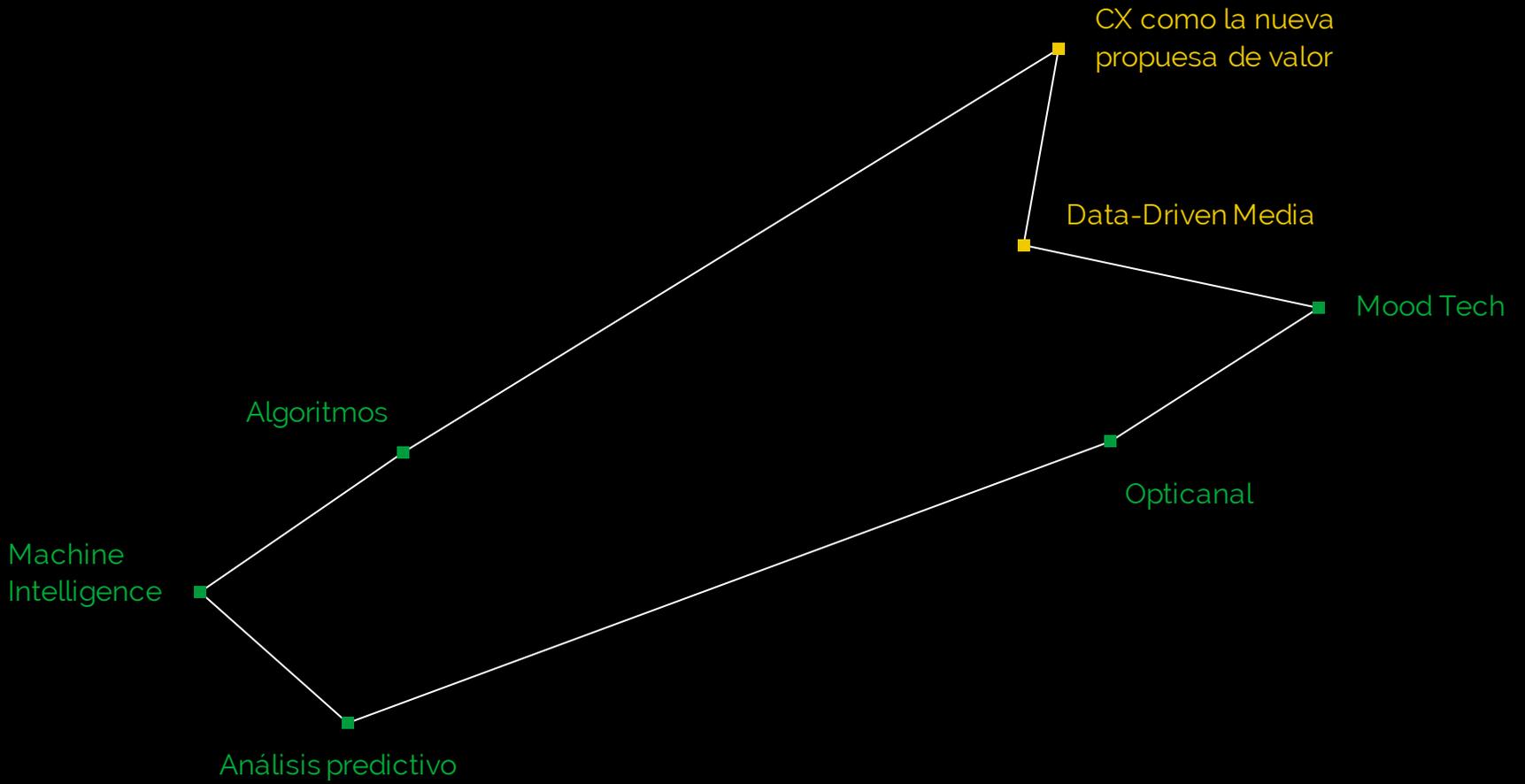
La “deuda técnica” asegura que siempre habrá “un nuevo gran avance”.

Sinceramente, a un buen montón de empresas se les escapó la oportunidad que suponían las plataformas móviles. Buena parte del botín móvil lo reivindicaron y capturaron Apple, Google, Facebook y otros gigantes tecnológicos. Vivimos en un mundo de iOS y Android y básicamente interactuamos con notificaciones OS y un puñado de *apps*. No obstante, al igual que los *smartphones* dejaron obsoletos a los móviles en 2008 (gracias al concepto denominado “deuda técnica”), debemos esperar que en el futuro surjan

nuevas plataformas tecnológicas que redefinan el panorama competitivo. De momento, estamos viendo surgir los *bots* de mensajería, la RV/RA y la voz. Si bien la guerra de las plataformas está dominada ahora por un grupo de grandes empresas tecnológicas, creemos que el terreno de juego se nivelará a medida que las nuevas plataformas vaya ofreciendo oportunidades. Para todos aquellos que se lo perdieron: habrá nuevas oportunidades para crear plataformas.



ESCENARIOS DE FUTURO



Hacerlo “a mi manera”

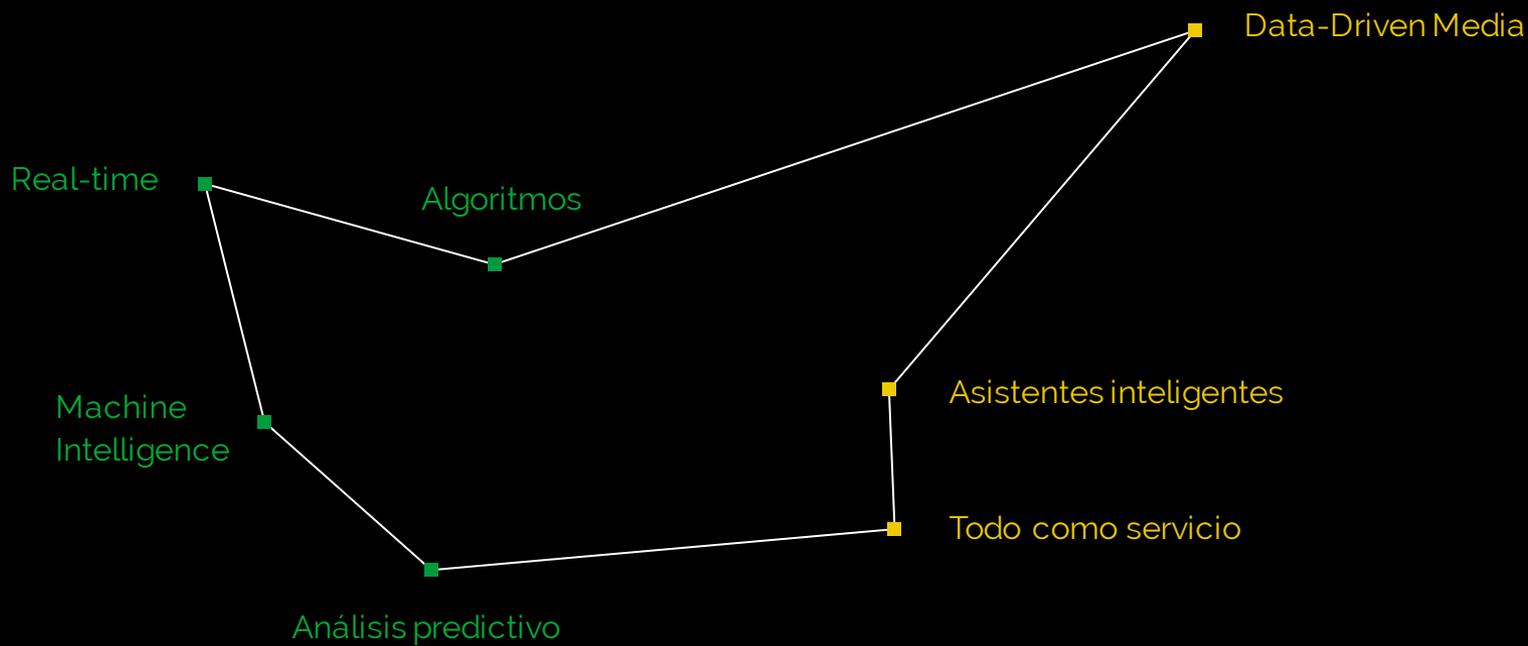
Las empresas de medios necesitan “arquitectos de personalización”.

Los sistemas de recomendación son sistemas automatizados. Determinan qué recomendaciones de productos deben recibir los usuarios en función de su programación interna, sin necesidad de intervención manual. Dado que los algoritmos de personalización pueden dar forma a nuestros gustos y aislar a los usuarios, hay un creciente interés por los denominados “algoritmos orgánicos” y, en particular, por los que ayudan a la gente del mismo modo que

lo hacen nuestra intuición y curiosidad: algoritmos fortuitos o algoritmos de cambio. Es una nueva ramificación, que se usa en la moda y en la información para sacar a los clientes de sus “burbujas” de personalización y ayudarles a descubrir nuevos caminos y productos que podrían no entrar dentro de su esfera con los sistemas tradicionales de customización. Los medios necesitan “arquitectos de personalización”.



ESCENARIOS DE FUTURO



Robo-Periodismo

Noticias automatizadas con algoritmos

Algunas empresas de medios están apostando por los algoritmos que automatizan las noticias. Se trata de producir más rápido contenido más barato (y con menos errores que el que hacen periodistas humanos). Empresas como Automated Insights o Narrative Science ofrecen *software* que crea automáticamente informes para compañías como Associated Press o Yahoo!. Los *bots* de Twitter llevan tiempo produciendo tuits sobre temas de interés público como terremotos o ataques terroristas. El Washington Post ha experimentado con *bots* durante la cobertura de las Olimpiadas de Río, con el sistema

Heliograf en las elecciones de EE. UU., y con Kik para atraer a jóvenes usuarios con concursos y juegos. La *start-up* hispanoalemana Narrativa ofrece un motor que aprende el contexto y el tono. Los *bots* pueden servir incluso para impulsar el periodismo hiperlocal. La información sobre el estado del tráfico o sobre eventos en determinados lugares puede automatizarse gracias a datos recogidos por sensores, drones y cámaras. Muchos expertos dicen que el desarrollo de esta tecnología es tal que en las noticias sencillas los lectores no podrán distinguir si han sido escritas por un robot o un humano.



MEDIA

Trendala



PRODIGIOSO
VOLCÁN

| philumen