



**Institución:** UCA Pontificia Universidad Católica Argentina

**Carrera:** MBA

**Título de Tesis:** “Fortuna como un Multimedia”

**Autor:** María Jimena Aguirre

**DNI:** 28.816.334

**Director:** Daniel Castejón

**Fecha:** 20-03-2019

## **INTRODUCCIÓN**

Siendo parte de mi cotidianeidad, trabajando para una revista que en sus comienzos fue únicamente impresa, me encuentro formando parte de un proceso de cambio profundo. En tal sentido, a mi entender, tengo dos opciones o soy sujeto observador o soy sujeto de acción. Mi decisión es ser sujeto de acción y el resultado, o parte del mismo, es este trabajo que expongo.

El mismo cuenta como punto de partida con la siguiente hipótesis:

La única posibilidad de supervivencia de un medio gráfico (como revista Fortuna), en la era digital, es su transformación exitosa en un multimedia. Y el éxito de tal transformación dependerá de dos factores:

- a. la inserción de este multimedia en el ecosistema de las redes sociales de la audiencia target.
- b. una eficaz estrategia de monetización

Por lo tanto, la presente Tesis, se enfocará en los siguientes objetivos:

1. Desarrollar conceptualmente cómo podría realizarse la transformación digital de la revista Fortuna, haciendo foco en las

tendencias más importantes que acompañan dicha transformación.

2. También se propone indagar, acerca de los cambios que se deberían generar en las estrategias de marketing al dejar de ser solo un medio gráfico y convertirse en un multimedia.
3. Las posibles formas de sustentabilidad del negocio, a través de las factibles formas de monetización del nuevo modelo de negocios.
4. Por último, se orienta al desarrollo conceptual de los KPI'S, necesarios para monitorear el avance de la transformación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas las personas a las que quisiera agradecer en esta instancia, y a pesar de lo mucho que me esfuerce, no voy a poder poner en palabras el verdadero significado que tuvo cada una de ellas en mi vida, y lo profundo y sincero de mi agradecimiento.

En primera instancia a Daniel Castejón, mi tutor, que realmente marcó la diferencia en esta maestría y particularmente en esta Tesis, con compromiso y dedicación me guío, me mostró el camino, me ordenó cuando el camino se hizo complejo y de la mano llegamos

aquí, a esta instancia crucial, coronando el final de un ciclo tan importante. Sin él nada hubiese sido lo mismo.

En segunda instancia, a mis padres, Inés Sánchez y Adolfo Aguirre, por el apoyo incondicional, por marcarme el camino hace muchos años atrás haciéndome entender que el estudio es una herramienta de superación, aquello que me iba a permitir diferenciarme, aquello que me iba a permitir crecer. Pero, a demás de indicarme dicho camino y acompañarme, cuidaron de la persona más importante en mi vida que es mi hijo, ellos y Nancy Rojas, su nana, hicieron posible que yo pudiera asistir a clases cada día y pudiera embarcarme en este esfuerzo, en este crecimiento.

Esto me lleva a un agradecimiento muy especial, a mi hijo, Manuel Varela, por la paciencia y la comprensión, siendo tan pequeño, resignó tiempo con su mamá, resigño cenas y cuentos por las noches, y lo hizo con todo el amor, preguntando por las notas de mis exámenes y el proceso de este trabajo.

También quiero agradecer a mi pareja Guillermo Galcerán por la paciencia durante estos dos años. A mis compañeros del MBA, tuve la suerte de toparme con un grupo maravilloso, habían pasado 14 años desde que me recibí de mi carrera de grado, y tuve momentos en donde pensé que esto era una locura y ahí estuvieron ellos para contenerme y darme fuerzas. Entre ellos quisiera destacar a cinco

que traspasaron las barreras de compañeros para convertirse en amigos, que pusieron alegría a lo cotidiano, que pusieron de su tiempo para explicarme cuando no entendía, Mariano Bassani, Gonzalo García Reyes, Hernán Páez de Robles, Daniel Righetti y Diego Salvado.

Por último, pero no menos importante, a todos los profesores del MBA y a la UCA como institución, por su profesionalismo, por su componente humano y por todo lo que me aportaron en estos dos años.

## **ENGLISH SUMMARY**

Being part of my daily life, working for a magazine that was only printed in its beginnings, I am part of a process of profound change. In this sense, in my opinion, I have two options or I am an observer subject or I am subject of action. My decision is to be subject of action and the result or part of it is this work that I expose.

The present work counts as a starting point with the following hypothesis:

The only chance of survival of a graphic medium (like Fortuna magazine), in the digital age, is its successful transformation into a

multimedia one. And the success of such a transformation will depend on two factors:

- a. the insertion of this multimedia in the ecosystem of the social networks of the target audience.
- b. an effective monetization strategy

Therefore, this thesis will focus on the following objectives:

1. Conceptually develop how the digital transformation of Fortuna magazine could be carried out, focusing on the most important trends that accompany this transformation.
2. It is also proposed to investigate, about the changes that should be generated in marketing strategies, since they are no longer just a graphic medium and become multimedia.
3. The possible forms of sustainability of the business, through the feasible forms of monetization of the new business model.
4. Finally, it is oriented to the conceptual development of the KPI'S, necessary to monitor the progress of the transformation.

## INDICE

<b>1. “La caída” Situación actual de los medios gráficos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Estado de situación: Global.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1 Causas de la transformación.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Números que evidencian la transformación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Estado de situación: Local.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Transitando el cambio.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Introducción.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Cambios en el comportamiento y expectativas del consumidor.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Cambios en la estructura de los medios y presencia de nuevos competidores.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Desplome publicitario.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5 Siendo sustentable.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.1 Introducción.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.2 Modelos tradicionales.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.3 Nuevos modelos.....</b>	<b>36</b>
<b>2.6 Drivers de transformación.....</b>	<b>44</b>
<b>2.6.1 Introducción.....</b>	<b>44</b>
<b>2.6.2 Social Media Network.....</b>	<b>48</b>

<b>2.6.3 Dynamic Semantic Publishing.....</b>	<b>54</b>
<b>3. Nuevo mix de marketing.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Introducción.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2 Benchmarking.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3 Las nuevas 4Ps.....</b>	<b>65</b>
<b>3.4 Base de datos y marketing de contenido.....</b>	<b>83</b>
<b>3.5 KPIs.....</b>	<b>91</b>
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>97</b>

# **1. “La Caída” Situación actual de los medios gráficos**

## **1.1 Introducción**

El negocio de los medios gráficos (Diarios, revistas e incluso la publicidad que los acompaña) está muriendo, y el solo hecho de volverlo un medio digital parece no bastar para mantenerlo sustentable.

Tradicionalmente el modelo de negocios de los medios gráficos se basó en dos grandes fuentes de ingresos que se reforzaban mutuamente: la venta de ejemplares y la comercialización de espacios publicitarios. A mayor tirada y venta de ejemplares, mayor la tarifa cobrada por dichos espacios.

Indudablemente la transformación digital dio por tierra este modelo. La venta de ejemplares de los medios gráficos, como veremos más adelante, viene cayendo dramáticamente alrededor del mundo y la venta de publicidad digital ha quedado prácticamente concentrada en dos o tres grandes jugadores globales tales como Google y Facebook.

Se presentan entonces dos desafíos estructurales para los medios gráficos, por un lado tenemos la adaptación, traducida en una

transformación digital, y por otro lado, el desafío de cómo monetizar esa transformación.

Esta es, aún hoy, una discusión abierta y el mercado a nivel global no tiene una postura clara sobre el nuevo modelo de negocios que los medios gráficos deben desarrollar.

Un ejemplo exitoso de transformación es el caso de The New York Times, quien aumentó su beneficio neto un 78,5% en 2015 respecto del mismo periodo del año anterior.

Logró aumentar un 3,8% sus ingresos globales gracias al incremento del 7,5% de los ingresos por suscripción, según reflejan los resultados económicos trimestrales presentados a mayo de ese año. Esto, provocado por su transformación digital, alcanzando más de 2.700.000 suscriptores en su edición 'online'.

Dentro de la Transformación Digital del *Times*, se crearon nuevos equipos (desarrollo de audiencias, y análisis y estrategia de redacción) haciendo más ágil la relación entre departamentos cuyo foco se ha centrado en optimizar la experiencia de lector.

El presidente del *Times*, Mark Thompson, destacó, al respecto de los retos de la Transformación Digital, que: “Resultan cruciales la agilidad, rapidez y generación de conexiones en la organización para permitir un mayor crecimiento”, dijo. “Te adaptas o mueres”. (Carrión, 2016).

Vale aclarar que el *Times* tiene una estructura y una audiencia global que posibilitó que su estrategia sea exitosa, pero la misma no es por sí misma trasladable a cualquier medio gráfico, de cualquier región. Y el solo hecho de replicarla no garantiza el éxito.

Tan abierta es esta discusión que incluso no parece ni siquiera darse por sentada la necesidad de digitalizar los medios, Iris Chyi, investigadora y profesora de la Escuela de Periodismo en la Universidad de Texas, acaba de dar una conferencia invitada por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA) en la que explica su postura y al hablar de la digitalización del *Times* dice: "Más de 25 años después del inicio de aquella transformación, la mayor parte de los ingresos de los diarios todavía proviene del papel. Ante este dato concreto de la realidad, las empresas tienen dos caminos: continuar con la transformación o repensar su estrategia" y agrega: "Hasta ahora, todos los pronósticos que anunciaban la muerte del diario impreso han fallado. Y esto a pesar de que la posición de los diarios impresos no ha sido la mejor durante todo este proceso que venimos analizando" (La Nación, 2018)

Basada en dos décadas de investigaciones propias, Chyi aportó cifras que demuestran que la performance de los diarios impresos de EEUU es superior a la de los digitales, en cuanto a ingresos por

venta de avisos, ingresos por suscripciones, y en cuanto a la cantidad de lectores y tiempo de lectura.

Esta contradicción entre ambas posturas (que he tratado de reflejar a través del ejemplo de la exitosa transformación del New York Times en contraposición con la postura de la profesora Iris Chyi), parece no ser casual, sino que, a mi parecer, se da como consecuencia de las dificultades que surgen al momento de querer monetizar los procesos de digitalización de la información, para encontrar modelos rentables y sustentables.

La industria está en una indudable transformación, no es un tema resuelto, no hay una verdad absoluta ni una fórmula que garantice el éxito. Es un debate abierto donde cada jugador tiene que encontrar la manera mientras se adapta a los constantes cambios.

Mi intención en la presente tesis, es reflexionar sobre estas cuestiones, investigar de cerca de lo que está pasando y lo que están haciendo los principales referentes e indagar y cuestionar estas acciones, para ofrecer un punto de vista propio.

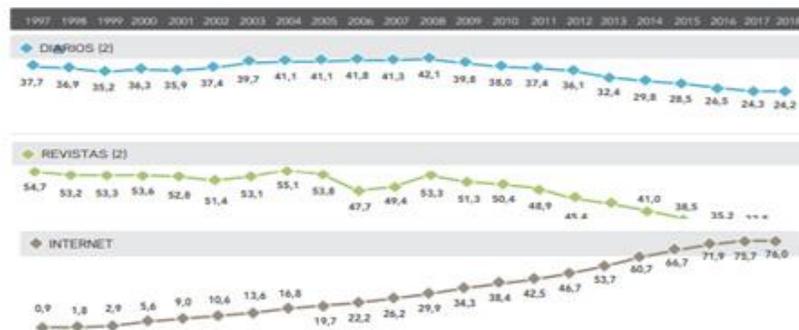
## **1.2 Estado de situación: Global**

### **1.2.1 Causas de la transformación**

Estamos transitando una era digital. Las nuevas generaciones van perdiendo cada vez más el interés por la lectura. Se tiende a querer estar informado con lo básico y necesario, sin abundar en detalles, lo cual acentúa este cambio cultural.

La aparición, avance y alcance masivo de las plataformas digitales y sobre todo la inmediatez que brindan, explican en gran medida por qué los medios de comunicación gráficos (diarios, revistas e incluso las publicidades) se encuentran amenazados e incluso desplazados completamente por las versiones digitales.

Prueba de esto, es que la venta de ejemplares de medios gráficos, a nivel global, disminuye; mientras que el consumo de los medios online aumenta significativamente. Tal como muestra el siguiente chart extraído de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC, 2018) que compara la evolución de los diarios, revistas e internet en el mundo.



## 1.2.2 Números que evidencian la transformación

El descenso de ventas de diarios y revistas registrado hasta el momento ya está en niveles de 1980.

En 1980, precisamente, el papel tenía una penetración del 26,6%, sobre un universo de 23,7 millones de personas. Dicho valor alcanzó su pico en 2008, llegando a 42,1% mientras que el último dato registrado durante este año fue del 25,5%, valor ubicado por debajo del valor registrado en 1980 pero con un universo de más de 40 billones de personas. Según datos de la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación).



El gráfico a continuación muestra, del total de la población global, el porcentaje de población urbanizada, el porcentaje de penetración de internet, usuarios de redes sociales y la utilización de dispositivos móviles (Hootsuites, 2018)

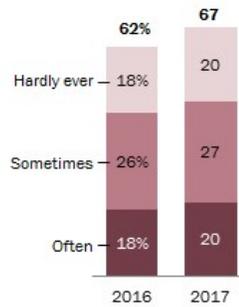


Según encuestas del Pew Research Center, más de la mitad (55%) de los estadounidenses mayores de 50, reportan haber recibido noticias en los sitios de redes sociales, un salto de 10 puntos porcentuales desde 2016. Tres sitios de redes sociales son los principales: Twitter, YouTube y Snapchat: aumentaron sus porcentajes de usuarios que reciben noticias en su sitio. Twitter registró el mayor crecimiento en 2017 (hasta 15 puntos porcentuales) y tuvo la mayor proporción de usuarios que informaron recibir noticias allí (74%). (Pew Research Center, 2017).

---

**In 2017, two-thirds of U.S. adults get news from social media**

*% of U.S. adults who get news from social media sites ...*



Source: Survey conducted Aug. 8-21, 2017.  
"News Use Across Social Media Platforms 2017"

PEW RESEARCH CENTER

---

### 1.3 Estado de situación: Local

Si bien la tendencia parece ser la misma que a nivel global, el ritmo es otro. Un informe de la PWC revela que, los medios de comunicación argentinos, están atrasados en su desarrollo digital y advierte que los medios gráficos se encuentran por debajo de la media de crecimiento estimada para 2021 en facturación publicitaria, y tendrán caídas en sus ventas de ejemplares. (iProfesional, 2017)

El problema estructural que tienen los medios en Argentina, diarios y revistas, es que tienen un desarrollo digital promedio del 38%.

Esta conclusión se desprende de un análisis de la matriz digital de más de 70 medios nacionales y locales realizado por Publica.la una compañía informática de ediciones digitales. (Publica.la, 2017)

Además, el reporte mostró que en términos generales, los diarios tienen mejor resultado en la transformación digital que las revistas.

Y otro dato sorprendente: los diarios de cabecera de cada provincia están tan o más digitalizados que algunos medios nacionales.

A pesar de que el modelo de suscripción digital se impone en el mundo, como camino para la monetización de los medios por sobre la publicidad digital, sólo el 38% de los medios, analizados en este informe, ofrece un modelo de suscripción paga y son muy pocos los medios que desarrollaron un sistema de suscripción a sus sitios webs. El principal caso es el diario porteño Clarín que lanzó el año pasado un sistema de “paywall”, muro de pago.

Como dato curioso, las revistas infantiles dirigidas a lectores que, por su edad, son nativos digitales, mantienen un modelo impreso y en la mayoría de los casos ni tiene sitio web ni aplicación móvil ni ediciones digitales de sus publicaciones.

El 77% de los diarios y revistas tiene “web responsive”, esto quiere decir que su sitio web se adapta a cada plataforma y puede ser consumido de manera amigable desde cualquier dispositivo móvil.

Sin embargo, sólo 3 de cada 10 medios implementaron AMP, “accelerated mobile pages”, una tecnología lanzada por Google para crear versiones más ligeras de las webs convencionales que se muestran en las búsquedas web que se hacen desde el celular.

Las aplicaciones móviles nativas de los medios parecen no funcionar como canal de lectura. Sólo el 25% tiene una aplicación móvil nativa, y en cambio muchos medios migran su propuesta hacia una aplicación que funcione en cualquier dispositivo y que contenga la propuesta de valor completa: lectura web, acceso a réplica digital, interacción, etc.

El 62% de los medios no tiene ninguna solución de suscripción digital desarrollada.

De los que sí lo tiene (el 38%), el 62% usan plataformas donde el contenidos comercializado por terceros (plataformas como Press Reader), lo que les representa un ingreso muy pequeño de dinero.

En algunos casos incluso ofrecen de manera gratuita la réplica digital del diario impreso, subiendo los PDF en la web o a través de plataformas gratuitas como ISSUU, con una navegación poco

amigable o con versiones gratuitas que no permiten al medio desarrollar un modelo de suscripción paga.

Cómo decía anteriormente, en Argentina, al igual que en el mundo, la transformación digital está instalada, el proceso es más lento, como muestran estos números, pero es inminente. Y aunque son pocos los medios que avanzaron en una estrategia sustentable de suscripción en línea, los cambios están y se hacen evidentes.

En un contexto donde la circulación de los medios gráficos disminuye y los ingresos por publicidad digital no compensan esa caída, los diarios más grandes de la Argentina lanzaron el año pasado la suscripción para sus contenidos digitales.

Tanto Clarín como La Nación implementaron el sistema de “paywall”, para quienes leen más de 40 notas por mes en sus computadoras, tablets y celulares, una base muy pequeña de sus lectores más fieles. Clarín lo lanzó en abril y La Nación a mediados de agosto de 2017, marcando una tendencia que podrían continuar otros diarios en la Argentina.

Los usuarios recurrentes, desde el año pasado, tienen que pagar para acceder a toda la web y a la réplica digital del medio.

Es un modelo de financiación mixto, que combina los ingresos publicitarios con el pago por suscripción de sus versiones digitales.

“La suscripción digital no es una opción, es el único camino posible”, dijo Juan Ignacio Vita, gerente de Nuevos Negocios de La Nación. (La Era del Pay Wall, Adepa, 2017)

El diario arrancó con dos opciones: el acceso digital básico, que permite leer más de 40 notas por mes; y el combo premium, que le suma la edición impresa en PDF y los beneficios de la tarjeta Club La Nación.

“En un mes logramos 21.000 suscriptores digitales”, detalló Vita, ante directivos y representantes de los medios asociados a ADEPA de todo el país, en la jornada de capacitación que se hizo en la ciudad de Santa Fe. “El objetivo es llegar a los 500.000 suscriptores digitales, que paguen US\$ 10 por mes, en varios años, para el largo plazo”, añadió. (La Era del Pay Wall, Adepa, 2017)

Vita señaló que hoy, La Nación, presenta una tercera opción de suscripción, el combo premium internacional, que a la versión más completa le agrega el acceso digital al diario The New York Times.

Por su parte, Javier Kraviez, gerente de Relacionamento con Clientes de Clarín, dijo que ya tienen más de 35.000 suscriptores digitales, superando con creces el objetivo que se habían puesto de 15.000 antes de finalizar el año.

Clarín tiene dos modelos: Full digital, con acceso a más de 40 notas por mes y a la versión digital del diario papel; y el que le agrega la edición digitalizada de la revista Ñ y los beneficios de la tarjeta 365. El primer paso que dieron Clarín y La Nación, fue comenzar a registrar a los lectores que leían más de 20 notas por mes, en sus plataformas digitales, a principios del año 2015. Ese límite de notas luego bajó a diez por mes, que rige en estos momentos.

Otro claro ejemplo que deja en evidencia esta transformación digital en Argentina es la migración que realizaron algunas editoriales argentinas, cuya génesis fue exclusivamente en prensa, hacia formatos televisivos.

Este es el caso de LN+ el canal de televisión digital del grupo La Nación. Y este año Editorial Perfil lanza su canal de televisión abierta, NET Tv, luego de 52 años de la última apertura de un canal de estas condiciones.

Esto deja al descubierto que el consumidor ha cambiado, y sigue cambiando, y la forma de consumir medios y de comunicar tiene que adaptarse. Los medios de comunicación tienen que cambiar y tiene que generar nuevas plataformas para llegar allí donde está su público objetivo, para tratar de monetizarlo.

## **2. Transitando el cambio**

### **2.1 Introducción**

Este actual contexto digital que acabo de describir incide de manera relevante en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de gestión de la organización. Hablar de transformación digital, realmente simboliza hablar de la transformación del negocio. Los medios experimentan una auténtica revolución, y aparecen servicios de valor agregado, aprovechando las nuevas tecnologías, para generar un impacto directo en los resultados y en la experiencia con el cliente. Se optimizan canales y procesos, y se buscan nuevos modelos y fuentes de ingresos en base a las demandas del cliente.

No son pocas las oportunidades y amenazas que supone este nuevo escenario para las empresas: movilidad, big data, la nube, Internet de las cosas, inteligencia artificial, realidad virtual, etc.

Hay varios factores que están afectando en estos momentos a nuestro sector, y que explicaré en detalle a continuación. Primero, la introducción de tecnología, el crecimiento en la adopción de telefonía móvil que se convirtió en el medio por el que nuestros lectores prefieren mantenerse informados (ya supera el 50 % el porcentaje de lectores en formato digital que acceden desde

dispositivos móviles a nuestros contenidos), lo cual va de la mano de un claro cambio en el consumidor. Segundo, la adopción de las redes sociales como canal de difusión de información, que está convirtiéndose en el modo en que muchos lectores, sobre todo jóvenes, reciben su información, incluida la de los medios tradicionales, lo cual nos conecta con la penetración de “Big Data”, que en un sector como el nuestro, que genera cada día millones de interacciones de otros tantos usuarios, permite ofrecer análisis y segmentación de audiencias a nuestros lectores y anunciantes.

Tercero, la evolución de la inversión publicitaria, que siguiendo a la audiencia, está adoptando rápidamente el formato digital y en consecuencia, en el ecosistema de la publicidad digital se está produciendo una explosión de innovación, convirtiéndose rápidamente en un proceso cada vez más automatizado y dirigido por la capacidad de análisis de audiencias y la eficacia de las campañas. Entonces, el cambio en el modelo de negocio no es más que el resultado de una transformación de la audiencia, del consumidor, que se da a la par de toda una transformación tecnológica y que producen un cambio dramático en la forma en que se consumen los medios. Ahora resulta necesario transitar este cambio, ahondar en cómo y por qué se produce, qué se involucra en el proceso, qué herramientas surgen como imprescindibles, como cambia el flujo monetario en la

inversión publicitaria que lleva a los medios a pensar en nuevas formas de ganar dinero.

La respuesta a estos cuestionamientos nos ayuda a entender este ecosistema, porque en definitiva esta comprensión es lo que nos permitirá establecer una estrategia y tomar decisiones.

## **2.2 Cambios en el comportamiento y expectativas del consumidor**

A medida que crezca la clase media mundial (3.59 mil millones de personas constituyen la clase media global, y se pronostica que el grupo crecerá a 5.3 mil millones para el año 2030), aumentará la demanda de nuevos servicios multimedia centrados en la comodidad, educación, contenido premium y video a pedido, especialmente en las economías emergentes. Mientras tanto, cada generación que va surgiendo, desde el arranque exponencial del consumo de medios digitales con los Millennials (la generación nacida entre 1981 y 1997), está creando demanda de servicios tecnológicos que ofrecen experiencias prácticas y memorables y acceso instantáneo al contenido. Al mismo tiempo, la población mundial está envejeciendo, lo que lleva a una mayor demanda de servicios de salud y bienestar, entretenimiento y educación diseñados para personas mayores.

Finalmente, la urbanización contribuirá a aumentar la demanda de aquellos medios que estén diseñados teniendo en cuenta los viajes diarios de la gente, y la ocupada vida laboral. (Por ejemplo, el consumo de medios en smartphones).

Estos cambios demográficos, están teniendo un impacto dramático en lo que los consumidores esperan de los medios, cómo los consumen y en su familiaridad y habilidad para navegar el mundo digital. Los usuarios se vuelven cada vez más selectivos en lo que ven, en lo que comparten y en donde participan en medios digitales. La figura que completa el cuadro del nuevo consumo de medios son los nativos digitales, es decir, los niños y adolescentes que nacieron ya inmersos en la tecnología y no tuvieron que adoptarla como la mayoría de nosotros, es decir, los llamados migrantes digitales.

Tanto para nativos o migrantes digitales la tecnología hoy, es irreversiblemente su medio ambiente y forma parte del ecosistema vital de las personas, y desde ese lugar se relacionan, compran, se informan, trabajan, se comunican, etc.

Esta situación se produce paralelamente con el desarrollo de tecnología apropiada, con la invención e implementación de nuevos dispositivos y herramientas cada vez más sofisticados para facilitar el alcance, utilización y acceso a los medios digitales (Smartphones,

tablets y apps), lo que permite alcanzar audiencias infinitas, que es lo que atrae la inversión publicitaria.

Nos volvemos más globales. Las generaciones más jóvenes están ansiosas por consumir contenido de todo el mundo. Sus expectativas se basan en la gratificación instantánea, especialmente la capacidad de acceder al contenido de forma inmediata. Además, a medida que se difuminan los límites entre las industrias, los clientes juzgan su experiencia de un servicio, no solo frente a los competidores en su propio sector, sino también contra los mejores servicios de otras industrias.

Los consumidores son cada vez más conocedores de detectar marketing o RP disfrazados de contenido editorial. A medida que un número cada vez mayor de usuarios de Internet recurren al software de bloqueo de anuncios, los especialistas en marketing están cambiando las tácticas y buscando atraer a los consumidores a través de la narración de historias o de proporcionar información útil (utilidad de marca).

Cada vez más, personas y tecnología forman un todo, un ecosistema, como veremos más adelante los componentes sociales se vuelven de vital importancia y son los que conducen, en gran medida, este cambio en el modelo de negocio. Es por esto, que la mayoría de los medios en línea deciden incluir dichos componentes, como por ejemplo, los

campos de comentarios para los usuarios. El auge de las redes sociales lleva a los medios a comprender la necesidad de interactuar con los usuarios, así, los medios se vuelven canales de comunicación en línea, dedicados a la participación, la interacción, el intercambio de contenido y la colaboración basados en la comunidad.

Los sitios web y las aplicaciones dedicadas a foros, microblogging, redes sociales, marcadores sociales y wikis se encuentran entre los diferentes tipos de redes sociales.

Los usuarios más jóvenes, están acudiendo en masa a canales dirigidos por creadores de contenido amateur, los famosos youtuber por ejemplo, como la estrella sueca Pew Die Pie, que ha acumulado 9 mil millones de visitas en su canal de YouTube. Estos creadores de contenido han desarrollado un nuevo tipo de relación con su audiencia, estableciendo un diálogo con los fanáticos y seleccionándolos en videos. Todos son creadores de contenido. Un conjunto diverso de marcas y organizaciones ahora asumen el papel de los organismos de radiodifusión que compiten por la atención del consumidor (por ejemplo, Unilever e Intel a través de su asociación con Vice Media).

Los creadores de contenido están pasando por alto a las compañías de medios tradicionales y, en cambio, están recurriendo a fuentes innovadoras de financiación, como las plataformas de crowdfunding.

Por otra parte, los consumidores aprecian cada vez más que alguien filtre contenido para ellos, similar a lo que un editor haría con una revista (en papel). Esto les ahorra tiempo y mejora la experiencia del usuario.

Lo que agudiza esta situación es la ausencia de marcos legales en el negocio digital, la incertidumbre regulatoria. Los marcos legales que rodean a la propiedad intelectual no están listos para una nueva generación de consumidores de medios que esperan acceso instantáneo a contenido desde cualquier parte del mundo. Como consecuencia, muchos consumidores eligen pasar por alto los medios convencionales para acceder al contenido (por ejemplo, usar servicios de red privada virtual (VPN) para acceder a Netflix en los Estados Unidos o en el Reino Unido).

Al mismo tiempo, en medio de esta vorágine, los consumidores son cada vez más conscientes de que sus vidas cotidianas se están convirtiendo en datos que pueden ser analizados y monetizados por terceros, lo cual puede inducir a los consumidores a cambiar a servicios que les ofrezcan más transparencia y una mejor privacidad de los datos.

Esta transformación en la audiencia y en la forma de generar contenido tiene, como consecuencia directa, al menos dos cuestiones que intentaré explicar en el capítulo contiguo. A modo de introducción

diré, que la primera es la transformación en el rol de los medios, en la estructura de los mismos, pero a demás, como si esto fuera poco, mientras la industria de los medios se adapta a estos hábitos cambiantes de la audiencia, surgen nuevos competidores, ya que el talento, el acceso a la tecnología y una actitud de "cambiar el mundo" están permitiendo que las Start Ups florezcan en todo el mundo, creando nuevas empresas y modelos de negocios. Una vez que esta raza de compañía alcanza escala, invierte tanto en elevar la calidad de su contenido como en ofrecer nuevos servicios, ejerciendo una presión competitiva sobre las compañías de medios tradicionales.

### **2.3 Cambios en la estructura de los medios y presencia de nuevos competidores**

Este nuevo ecosistema tecnológico-social, provoca una transformación drástica en la forma de consumir medios, lo que hace inevitable el derrumbe en la venta de ejemplares impresos y como efecto dominó, el descenso no solo lo sufre la venta de ejemplares, sino también, hay una caída abrupta en la venta de publicidad, que en las últimas décadas fue el principal sostén económico de los medios gráficos.

Antes de la llegada de internet, los medios gráficos, tenían el monopolio de la difusión de información y de los espacios publicitarios que la acompañaban. Un editor de un diario o revista, como figura máxima en la toma de decisión a nivel editorial, decidía que notas se publicaban y que información se daba a conocer; por otro lado, el director comercial, como figura máxima en la toma de decisiones a nivel comercial, decidía donde ubicar cada aviso publicitario y que valor tenía dicho espacio. En esta situación había un control basado en un espacio limitado. Muchas veces, un responsable comercial, rechazaba ciertos auspicios de determinados anunciantes, o porque no pagaban lo que el medio consideraba que debían pagar, o porque la marca no coincidía con el perfil del medio. Dejando afuera así, por decisión propia, oportunidades de monetización solo por estos motivos.

Pero esta situación dio un vuelco. Lo que generó la web fueron espacios ilimitados, desbalanceando la ecuación de oferta y demanda y produciendo una dramática reducción de precios, originando un nuevo modelo de negocios.

Cuando los medios gráficos ingresaron al mundo web, persiguiendo a la audiencia, volcaron todo su contenido allí, y lo hicieron de manera gratuita, cualquier persona tenía a su disposición dicha información sin pagar absolutamente nada. Esto lo hicieron porque

en su momento parecía necesario, o la única forma, así el usuario podía encontrar dichos contenidos. Pero, al colocar los medios gratuitamente su contenido y ser el mismo indexado por redes y motores de búsqueda, estos pasaron a capitalizar el tráfico y las audiencia, a tal punto que actualmente, por ejemplo, Facebook y Google concentran aproximadamente el 58% de la ganancia de la industria de medios en el mundo, un porcentaje muy alto y eso que el mismo se ha visto reducido en el último tiempo por el ingreso de un nuevo jugador que es Amazon, y esto es porque muchas búsquedas suelen empezar allí y no en Google, como era costumbre.

En este contexto, para los medios de comunicación del mundo, la posibilidad de sustentar las publicaciones con publicidad en línea se vuelve cada vez más difícil.

Ahora para leer una nota se busca una palabra clave, o se entra en las redes que es el lugar donde primero se buscan las noticias, y son las plataformas las que monetizan esos espacios. Al desagregar el medio, lo que hizo internet es llevar audiencias prácticamente infinitas a ese espacio, y por ende inundo de oferta el mercado y además lo inundo de oferta mejor, con mejores capas tecnológicas, y destruyó lo que tenían los medios, que era el precio alto por un espacio codiciado.

Pero el modelo de negocios de Google y Facebook, es solo una parte de modelo de negocios de Fortuna, no la única, como medio la revista debe generar audiencia, y saber hablarle a dicha audiencia, porque hay un cambio en la forma de llegar a la misma y, como consecuencia, una nueva forma de alcanzarla publicitariamente.

.

## **2.4 Desplome publicitario**

Como dije anteriormente se produce una caída abrupta en la venta de ejemplares, que trae aparejada una caída en los ingresos publicitarios, pilar fundamental del modelo anterior de negocios. Esta caída se produce por dos grandes motivos, por un lado, al bajar la cantidad de ejemplares en la calle, la performance del medio baja y la inversión en publicidad baja en consecuencia, destinándose a otros medios con mejor performance. En segundo lugar, por distintos motivos, los presupuestos destinados a publicidad, en el mejor de los casos se mantienen o disminuyen reasignándose a nuevas posibilidades o medios propios de la era digital.

Las empresas destinan su presupuesto de marketing y publicidad a otras acciones o medios de mayor impacto y sobre todo donde ese

impacto resulta medible, como por ejemplo los medios digitales, donde el alcance es mucho mayor, el target mas especifico, sé sabe perfectamente a quien se le habla, y resulta completamente medible.

A esta altura el cambio resulta inminente y atraviesa la audiencia, la estructura de medios, la tecnología, la publicidad y como consecuencia directa nos lleva a reformularnos la forma de ser rentable, y en tal sentido ya quisiera ir introduciéndome en la transformación puntual de Fortuna.

## **2.5 Siendo sustentable**

### **2.5.1 Introducción**

Hay básicamente dos modelos tradicionales para lograr rentabilidad con el traspaso de revista Fortuna papel a digital, a través de suscripciones y a través de publicidad. Pero la sustentabilidad no depende solo de estos dos modelos, tenemos que ir más allá, porque no se trata solo de la digitalización de la revista sino de una real transformación a un multimedio. Por lo tanto, parte de la rentabilidad va a estar dada por otras formas de monetización, algunas ya se están llevando a cabo, como por ejemplo los eventos. Se debería sacar

provecho de que el grupo editorial está apuntando a otros horizontes de comunicación, como ser radio y televisión, y también estar allí.

La marca Fortuna debe estar allí donde está su audiencia no importa cuál sea el canal.

En un contexto digital tan centralizado y poco regulado, en principio, se intenta ganar escala y potenciar los segmentos de audiencias que se administran. Se busca desarrollar tecnología ad hoc tanto a nivel editorial cómo a nivel comercial (publisher, player de video, widgets de contenidos, plataforma de email marketing, kiosco digital, etc.). Se generan acuerdos con proveedores latinoamericanos y empresas de tecnología que escapan al control y al financiamiento de Google (Appnexus, E-planning, Tail Target, Level3, etc.). Se desarrollan formatos publicitarios diferenciales, y acciones de branded content que escapan a la maquinaria estandarizada de Google y Facebook, potenciando así la relación con los anunciantes. Se apuesta a la transparencia de las acciones implementadas. Se transparentan todas las métricas tanto editoriales cómo comerciales. Se generan accesos al analytics de Fortuna, a su DMP, a su adserver, se configuran reportes específicos, etc. Se apuesta a la calidad de los contenidos, a no defraudar a los 12 millones de usuarios que, visitan los sitios del grupo editorial, mes a mes. No hay mejor opción que la producción de contenidos de calidad.



## 2.5.2 Modelos tradicionales

Estos modelos son los utilizados por la mayoría de los medios que pasaron de papel a digital, el caso más emblemático The New York Times y aquí en Argentina los principales players, Clarín y La Nación pero con diferencias como ya he explicado con anterioridad.

El primer modelo es el “Paywall” o modelo de suscripciones. Es decir que los lectores paguen por el contenido. Parecería sencillo, más suscriptores equivaldría a más dinero y a un mayor margen, al disminuir los costes de impresión y dividir los costes de producción (generación de contenidos y diseño) entre un mayor número de

usuarios. Pero ya vimos que no es así, y que la gran oferta de contenido gratis en Internet, aún siendo en su mayoría de menor calidad, ha hecho que no sea un modelo fácil de adoptar. Por ejemplo, cuando al diario *El País* se podía acceder sólo mediante suscripción y *El Mundo* era totalmente abierto. A *El País* no le quedo más remedio que pasar a todo gratuito. Eso se está revirtiendo, ya se han instalado modelos de “paywall” poroso, mediante el cual a los heavy user, o sea que leen más de 40 notas, se les comienza a bloquear el contenido y cobrar por el mismo, esto es solo un 10% de sus clientes, que justamente son los más fidelizados. Lo primordial acá es que se le da a cambio al lector, que se hace como medio para lograr que ese usuario le interese pagar, no solo hoy sino sostenido en el tiempo, el valor que se genera, de lo contrario el negocio no es sostenible. Esto lo desarrollaré en detalle más adelante.

### **2.5.3 Nuevos modelos**

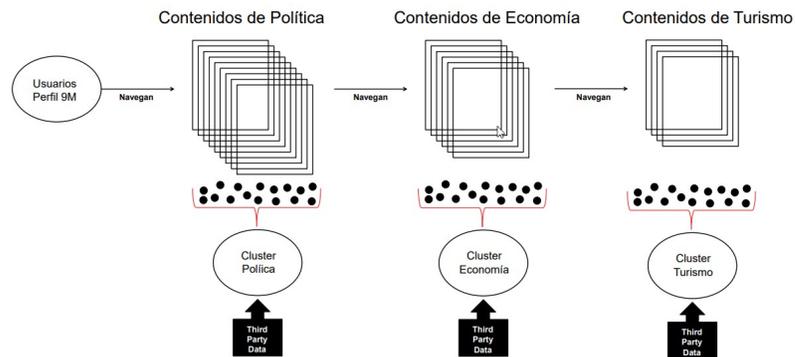
El otro modelo o la otra forma de obtener ganancias es a través de la publicidad. La publicidad siempre acompañó a los medios sin importar su formato, como forma de sustentabilidad del negocio.

Pero en papel, como ya he hecho referencia, los espacios eran limitados y por lo tanto su costo elevado. Cuanto mayor era la tirada, más costaba un anuncio. La llegada de Internet, y en especial de modelos como el de Adwords, permite la publicación de anuncios para un público segmentado y predispuesto a consumir la publicidad que se le muestra. El público está más predispuesto porque la publicidad está más relacionada con el contenido que están consumiendo (el cual es a menudo más de su interés) o porque el producto publicitado resuelve su búsqueda. Es decir, el tradicional modelo de publicidad en el cual el anuncio es igual para todo el mundo ya no es viable.

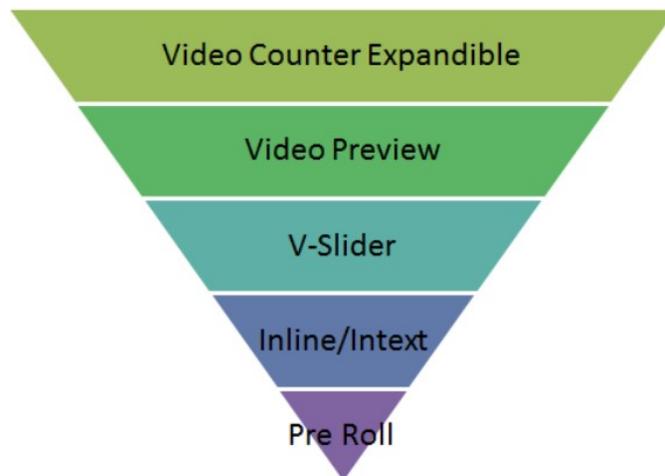
Y de esto se desprende nuevos formatos publicitarios que se le ofrecen a las marcas, “branded content”, eventos como los que realiza Fortuna a los que se suma una marca o eventos producidos para una marca en particular, cápsulas de video, galerías de imágenes, contenidos interactivos, etc. Aquí la creatividad y el conocimiento de la audiencia juegan un rol fundamental.

Los contenidos ahora están acompañados de constantes elementos multimedia, y con vínculos a las redes sociales, para que los lectores disfruten de una experiencia más completa. Esto se realiza aplicando tecnología de avanzada, que nos permite segmentar los mensajes y llegar al usuario correcto.

Profundizando un poco en estos conceptos, me gustaría mostrar algunos datos, para ver como llevamos esto a la práctica a nivel macro, como grupo, para luego aplicarlo también a nivel micro en Fortuna.



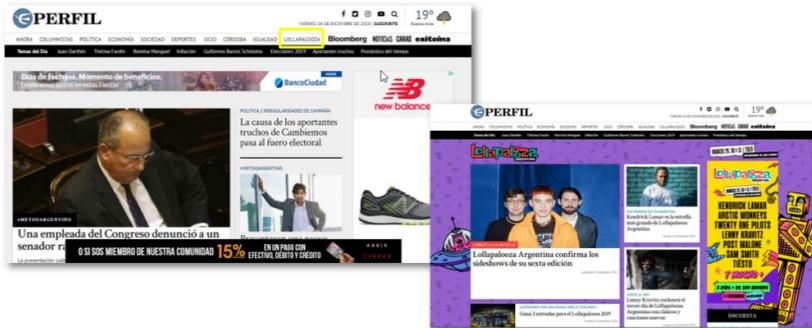
Junto a los proveedores del grupo, se desarrollan formatos innovadores que escapan de la órbita de Facebook y Google, por ejemplo, la estructura comercial de video que se desarrolló.



Editorialmente, Fortuna, sabe generar audiencia, comercialmente sabe cómo conectarla, algunos de los formatos que se utilizan, que nombre con anterioridad, son:

- Branded Content, es decir, se generan y publican contenidos, coberturas y entrevistas relevantes para una marca o personalidad. El objetivo es conseguir que los usuarios no consuman los contenidos publicitarios como una obligación, si no que los busquen, los disfruten, incluso que los compartan con sus allegados. Los formatos que se pueden utilizar para el storytelling de la marca pueden ser variados como: Vídeos, artículos y blogs, estudios, entrevistas, secciones, aplicaciones, juegos interactivos. experiencias de realidad aumentada.

Un ejemplo que se hizo en Perfil.com para el cliente Lollapalooza, fue darle un micrositio dentro del sitio de perfil.com como si fuera una vertical más a nivel editorial.



- Anuncios Digitales, se ofrecen diferentes y avanzados formatos publicitarios del mercado global. Entre ellos rich media, que pueden ser animados o no. Generalmente ocupan grandes porciones del sitio web y tienen un avanzado trabajo de desarrollo. Banners tradicionales, o sea, anuncios de rápida implementación y buena performance. Pueden ser animados o no. Generalmente se encuentran 5 o más anuncios de este tipo dentro de un sitio web o una aplicación. No requieren de un equipo de desarrollo para su producción. También pueden ser videos, como dije antes, o sea, anuncios animados y con sonido.

Dentro de la categoría de anuncios de video encontramos dos grandes grupos: 1) Anuncios In-Stream: Anuncios que se implementan dentro del player de video (pre-roll/ mid-roll) 2) Anuncios Out-Stream: Anuncios de video que se

implementan fuera del player de video (in-line/ video banner/ v-slider)

- Programática, donde utilizando tecnología de vanguardia se conectan los espacios publicitarios con los compradores más eficientes. Se transfieren impresiones y audiencias (Big data/ microtargeting). Esto se hace de 4 maneras:

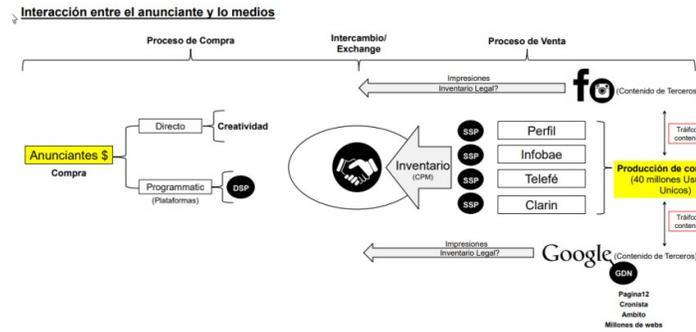
1. Ad exchanges o marketplaces: Son plataformas que ponen en contacto a la demanda (compradores de medios) con la oferta (vendedores). Facilitan el sistema para que la compra/venta de inventario y su transacción asociada ocurran. La mayoría opera con un sistema de pujas que otorga la impresión de forma automática al mejor postor. Y por esta labor comisionan al soporte una pequeña parte. Pueden funcionar en tiempo real (RTB) o no. Ejemplos de Ad exchanges son: DoubleClick, Rubicon, Appnexus, Pubmatic.

2. Data providers (DMP): A través de la integración de datos, el comprador de medios puede conocer el interés de una determinada impresión para una campaña, y a partir de ahí establecer su valor. También el soporte, a partir de esa información sobre su inventario, podrá dar valor a esa

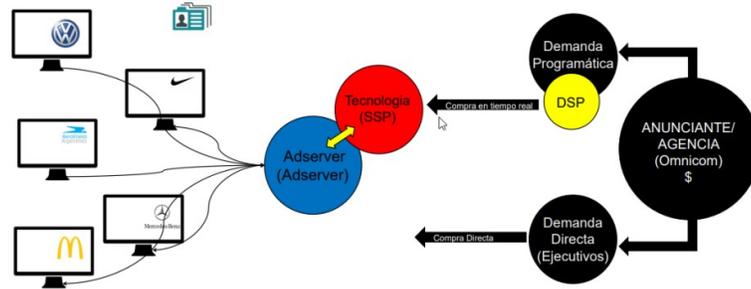
impresión. Ejemplo de Data Providers son BlueKai, Exelate, Peer 39 o Audie

3. DSPs o Agregadores RTB de demanda: Es una tecnología de puja que ejerce de facilitadora en el mercado. Desde el lado de la demanda, los DSPs, proporcionan tecnología y conocimiento para facilitar un servicio de compra venta RTB centralizado, agregando las diferentes fuentes de inventario (varios Ad exchanges, SSPs, redes, etc.), realizando la integración de datos, enriqueciendo la toma de decisiones y valorando cada una de las impresiones. Ejemplos de DSPs son Dq&a, Sociomantic, Digilant, Rocketfuel, Spree7, Infectious Media o Exchange Lab. Los Agency Trading desk son los modelos paralelos que han surgido en agencias de publicidad para la compra de medios RTB. Por ejemplo Amnet, Cadreon, AOD, Affiperf, Xaxis o Accuen.

4. SSPs (Supply Side Platforms) o agregadores RTB de oferta: Se trata de tecnología (plataforma) que ayuda a los medios a poner en juego sus espacios publicitarios. A través de un SSPs se pueden canalizar las “ventas programáticas” realizadas por los ejecutivos. Ejemplos de SSPs son Admeta, Pubmatic, Improve Digital o Rubicon.



El grafico siguiente muestra la interacción de inventario + data.



Como empresa, como editorial, hay una orientación hacia el blockchain y atribuciones.

Como he mostrado hasta aquí, los cambios se producen en todos los aspectos, tanto a nivel macro, o global, como micro, o local. Ahora desarrollaré los drivers involucrados en este proceso de transformación.

## **2.6 Drivers de Transformación**

### **2.6.1 Introducción**

El desafío hoy se basa en atraer una atención que se fragmenta a través de distintas plataformas. Según: Kevin Westcott, vice chairman and US Media and Entertainment leader Deloitte Consulting LLP, tres variables surgen y deben ser tenidas en cuenta en este contexto: Video on demand. Content streaming. Hyper-targeted content and advertising, que son las que transformarán la industria de los medios y el entretenimiento, y que generan distintas tendencias que veremos más avanzado este trabajo. (Deloitte, 2018). Variables que explico a continuación, y que significan una reconfirmación de lo que vengo diciendo a cerca de los cambios en el usuario y en la forma de consumir medios de comunicación, que en definitiva desencadena en un cambio en el modelo de negocio.

El VOD (Video On Demand, por sus siglas en inglés) hace referencia al consumo de vídeo bajo demanda, en relación a la televisión en streaming. El usuario de un servicio de streaming puede elegir cuándo, dónde y qué ver. Se trata de un cambio importante, ya que supone una desconexión de la tradicional emisión lineal.

Las nuevas formas de consumir televisión y video, han producido un drástico giro en la industria del entretenimiento. Con una rapidez asombrosa, hemos asistido a un cambio de paradigma en la forma en que se produce, se vende, se distribuye y se consume contenido audiovisual. Focalizado en un aumento de los servicios de transmisión a través de Internet, sin la necesidad de un proveedor de servicios de tv o cable, también conocidos como Over the top (OTT). La "generación streaming" se adueñó de la audiencia. En Iberoamérica hay 190 plataformas y al menos 300 señales que emiten contenido por streaming, como medio de comunicación esto no puede ser ajeno, para Revista Fortuna tampoco, y a mi parecer debe utilizar su fortaleza de ser un medio de nicho y ofrecer contenidos audiovisuales a sus usuarios, contenidos que pueden ofrecerse a demanda y ser predictivos, o sea, a medida que se detecten coincidencias con los perfiles, ofrecerles contenido que se ajusten a sus preferencias. Debe apuntar a su público, desarrollar los atributos particulares y apostar a la diferenciación. El medio tiene que estar allí donde está su audiencia. Como ejemplo de esto, en 2017, Facebook estuvo interesado en ofrecer contenidos audiovisuales a sus usuarios, a través de diferentes acuerdos con productoras de todo el mundo. Aunque puede resultar una decisión

tardía, es una clara señal de que saldrá a buscar a la audiencia donde sea que esté.

Esto ya lo han hecho compañías como Netflix, Spotify, HBO, Qubit, Fox, Claro, Telefónica, Cablevisión Flow, Google, Apple y Amazon entre otras, que se transformaron en los grandes protagonistas del streaming de audio y video, algunos con contenidos propios y otros comprando en el mercado.

Content Streamming es la distribución o retransmisión digital de contenido multimedia. De manera que el usuario, utiliza lo que esta descargando mientras que lo lleva a cabo, o sea no necesita descargarlo, para utilizarlo. Se refiere a una corriente continua que fluye sin interrupción. Hoy en día, los eventos que realizamos para Fortuna, se transmiten en vivo a través de sus redes, pero también ese contenido que generamos, queda en el sitio para ser consumido a demanda por los usuarios. Esto en cuanto a la audiencia, en cuanto a las marcas que publicitan en el medio, este aspecto también es muy importante, porque están apostando cada vez más por los videos de corta duración y los contenidos pre-roll que alojamos en nuestro sitio.

Hypertargeted Content y advertising se refiere a la entrega de mensajes personalizados, a un público muy definido o nicho, a través de diversos medios publicitarios. Los anunciantes pueden llegar a

estas audiencias, al aprovechar los datos del segmento de audiencia y las tecnologías avanzadas. El primer paso es la definición y la comprensión completa de quién es el público objetivo. En la actualidad, como grupo editorial, tenemos métodos avanzados para recopilar datos de audiencia a través de canales de redes sociales, así como también proveedores de datos de terceros. Por ejemplo, no solo podemos apuntar a "amantes de la música" sino que también podemos apuntar específicamente a "amantes de The Beatles". Este es un paso importante hacia el marketing de precisión.

El desarrollo de estas variables marcan las tendencias de hacia dónde se dirige el mercado, o a qué se refiere cuando se habla de transformación digital, y dejan al descubierto el hecho de que no basta con llevar un medio o en este caso una revista a un formato digital sino que hay que ir más allá, implica una verdadera transformación, el desafío estará en mantener o aumentar la calidad del contenido mientras se buscan formas de extraer el máximo valor. En el pasado, el valor era impulsado por la escasez de contenido. El mundo actual, donde siempre se está conectado y en múltiples pantallas, exige nuevas formas de ofrecer valor, nuevas formas de detectar oportunidades de monetización, que se harán efectivas junto a una sólida comprensión del paisaje multi-plataforma y de cómo, los patrones de uso de los consumidores, están cambiando.

Me gustaría detenerme en este último driver que acabo de explicar, Hypertargeted Content, ya que de este se desprende dos conceptos fundamentales, que voy a desarrollar a continuación, y que están íntimamente ligados con la transformación digital de un medio gráfico como Fortuna. Estos son: Social Media Network, o sea las redes sociales, y Dynamic Semantic Publishing, que no es otra cosa que Big Data.

## **2.6.2 Social Media Network**

Como ya he hecho referencia anteriormente, las redes sociales, son las vías más comunes para acceder a las noticias en línea. Cuando se indaga acerca de cómo llega el consumidor al contenido de las noticias, el resultado arroja la misma probabilidad, de quienes obtuvieron noticias yendo directamente a un sitio web de noticias (36%), que quienes lo obtuvieron a través de las redes sociales (35%). (Pew Research Center, 2017)

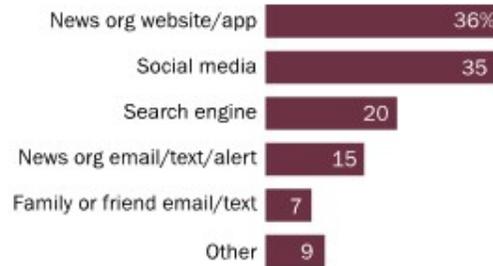
---

## Social media and news websites are the most common pathways to online news

Twice a day for one week, online news consumers were asked **if they got news in the past two hours.**



When they did, average % of the times they got it through ...



Note: Respondents were asked about the news they got on their main topic in each instance. Numbers add to more than 100% because respondents could report using more than one pathway in each survey.

Source: Survey conducted Feb. 24-March 1, 2016.

"How Americans Encounter, Recall and Act Upon Digital News"

PEW RESEARCH CENTER

---

Teniendo en cuenta esto, sea hace indispensable ser parte de este ecosistema, porque como vimos anteriormente, no basta solo con digitalizar o subir contenido digital a una plataforma, tenemos que ser parte del mismo no solo para difundir contenido sino también para establecer un modelo de negocio rentable.

Hay dos lanzamientos, producidos en 2015 y 2016 respectivamente, que nos acercan, y en parte explican, esto que describo a cerca de los contenidos periodísticos, del reto de seguir pensando nuevas narrativas, de la necesidad de buscar modelos de negocio acordes a estos tiempos y, como variable central, la realidad de que los

contenidos periodísticos, si bien siguen siendo producidos mayoritariamente por periodistas y, sobre todo, por empresas periodísticas tradicionales, ya han abandonado el lugar de su génesis en sus sitios web, para adentrarse en el mundo más horizontal e interactivo de las redes sociales.

En mayo de 2015, Facebook anunciaba el lanzamiento de “InstantArticles” una nueva experiencia periodística fuera de los medios digitales tradicionales. Reconocidas marcas periodísticas y nuevos jugadores del ecosistema informativo web (The New York Times, NationalGeographic, BuzzFeed, NBC, TheAtlantic, Treguarían, BBC News, Siebel y Bild) decidieron embarcarse en este proyecto, que asegura una mejor experiencia de lectura a los usuarios, y promete nuevas e interesantes posibilidades de monetizar sus contenidos a los medios periodísticos digitales, que ya ven desmoronarse el modelo de la publicidad online tradicional.

En junio, apenas un mes después, Apple anunció una estrategia similar con News, aplicación que propone una nueva experiencia en el consumo de noticias a los usuarios de la tecnología móvil de iPhone y Ipad.

En el fondo, tanto InstantArticles como News, comparten el mismo concepto: la red social integra una selección de contenidos de varios

medios directamente en el muro, como si fuera el post de un amigo, y sin enlazar a la fuente original de la noticia.

Esto es periodismo, fuera de los medios periodísticos tradicionales o directamente inserto en las redes sociales. Esa es la realidad que se impone, y a la que Jeff Jarvis dice que no hay cómo escapar: “Los periodistas tenemos que ir adonde están los lectores y no continuar esperando a que vengan a nosotros”, afirmaba el consultor norteamericano y agrega: “Hoy, las noticias deben encontrar a las personas e informarlas, en todo tipo de horarios, ciudades, zonas horarias, edades y gustos personales. Y con tanto caudal de información en internet, imposible de consumir en su totalidad, los medios están obligados a ser disruptivos para “encontrar” a sus lectores” (Media Party 2018)

La presencia de las marcas periodísticas en las redes sigue varios objetivos. El primero, y más básico, es el de difundir los contenidos de sus sitios, procurando generar tráfico hacia ellos. Pero también se advierten otras estrategias vinculadas siempre al posicionamiento del medio en el ecosistema de internet y, en consecuencia, en atraer más lectores a sus distintos productos. Los medios aprovechan su presencia en las redes sociales para potenciar su marca, procurando más menciones en estos entornos, y promoviendo la retroalimentación entre productos y cuentas

El uso más común de la información que se obtiene de las redes sociales es minar la opinión del cliente para apoyar las actividades de marketing y servicio al cliente, lo que se llama, Social Media Marketing, cuyo objetivo suele ser crear contenido lo suficientemente atractivo como para que los usuarios lo compartan con sus redes sociales.



Desde la perspectiva del cliente, las redes sociales, hacen que sea fácil contarle a una compañía, y a todos los demás, sobre sus experiencias con esa compañía. Ya sea que esas experiencias sean buenas o malas. La empresa también puede responder muy rápidamente a los comentarios positivos y negativos, atender los

problemas del cliente y, mantener, recuperar o reconstruir la confianza del cliente.

Las redes sociales ayudan a una organización a mantenerse cerca de sus clientes, y hacen que sea más fácil realizar investigaciones que puedan usar para mejorar los procesos y las operaciones comerciales.

Las redes sociales también se utilizan a menudo para el crowdsourcing. Los clientes pueden usar los sitios de redes sociales para ofrecer ideas para futuros productos o ajustes a los actuales.

Carlos Jiménez, socio director de Tendencias Digitales, destaca que las redes sociales pueden ser una fuente de ingresos para algunas empresas desde varias perspectivas. Por ejemplo, sus canales sociales incorporan un botón de compra, o exponen mensajes comerciales explícitos en su contenido. (Tendencias digitales, 2018)

Se utilizan también como plataforma publicitaria para anunciar la venta de productos o servicios y su estrategia de contenidos está orientada a captar prospectos que podrían comprar sus productos o servicios.

El panorama de las redes sociales se perfila interesante para quienes quieran optimizar la comunicación con su público objetivo, puesto que trae muchas novedades que podrán ser de gran utilidad en sus estrategias de comunicación social. Aunque las principales plataformas de social media cuentan con un posicionamiento muy

estable, su competencia es elevada y exige un permanente esfuerzo por diferenciarse. Se percibe una clara tendencia hacia las nuevas posibilidades que ofrecen la realidad virtual y realidad aumentada, chatbots, mayor integración al entorno móvil y nuevas opciones publicitarias, todo ello, sin dejar de lado los contenidos audiovisuales que seguirán siendo de interés prioritario.

Estar al tanto de esta evolución es clave para planificar con tiempo las acciones de Social Media y saber detectar nuevas oportunidades.

### **2.6.3 Dynamic Semantic Publishing**

Como dije anteriormente, la web se basa en las plataformas que logran entregar datos y hacerlo de manera muy eficiente, y de esto surge el termino de Dynamic Semantic Publishing, que es otro de los nuevos conceptos que surgen como tendencia hoy y debe tenerse en cuenta si uno está acompañando lo que se viene, y más aun si es un jugador en el juego de la comunicación. Se refiere a la publicación de documentos en línea acompañados de metadatos vinculados que los describen.

Se incluyen en el texto, estos metadatos que sean legibles por una máquina y esto ayuda a los rastreadores y a los agentes de software a

comprender el significado, la estructura y el contexto de una pieza de información.

El término Semantic Web, fue introducido por primera vez en 2001 por Tim Berners-Lee.

La misma crea un entorno, en el que los agentes de software itinerantes de una página a otra pueden realizar fácilmente tareas sofisticadas para los usuarios. No es una Web separada, sino una extensión de la actual, en la que la información recibe un significado bien definido, permitiendo que las computadoras y las personas trabajen en cooperación.

Las landing page han sido diseñadas originalmente para mostrar información para humanos, y tenían poca o ninguna información para ayudar a las máquinas a procesar, tamizar y organizar esta información. En este sentido, los hipervínculos, se concibieron originalmente como una forma de ir de un documento a otro sin requerir ninguna lógica específica, y / o aprobación, por parte de la parte vinculada.

La Dynamic Semantic Web aborda estas preocupaciones y las amplía, al hacer que la información sea legible por máquinas, se pueda especificar procedencia, y al permitir que los agentes de software realicen automáticamente tareas complejas, como minería de textos, categorización y búsqueda.

Los hipervínculos son una característica esencial, pero no brindan ningún significado sobre por qué dos páginas están conectadas. Una máquina al analizar un hipervínculo solo puede ver que la primera página está promocionando la segunda y está usando una palabra clave específica para habilitar el enlace. No hay forma de que la máquina pueda comprender por qué se creó ese enlace y por quién. La web es un gran gráfico de páginas conectadas hechas de enlaces no especificados.

En la Semantic Web, cada nodo tiene un identificador único y la relación con los otros nodos ayuda a las computadoras a comprender el significado y la estructura del contenido. En Dynamic Semantic Publishing, los nodos están representados por conceptos centrales o entidades que están conectadas con definiciones compartidas, accesibles para todos en internet.

Estos nodos o entidades se almacenan públicamente en la web utilizando un conjunto de prácticas recomendadas para publicar y conectar datos, de esta manera se garantiza que sea homogénea la manipulación y carga de datos. En este sentido, Linked Data proporciona varias técnicas para ayudar a analizar el contenido, indexarlo y recuperar las respuestas de los usuarios.

Hay tres componentes principales para una Dynamic Semantic Publishing:

- Procesamiento natural del lenguaje: Se utiliza una tecnología que reconoce y extrae información de un texto escrito con lenguaje natural.
- Base de datos de gráficos: Se usan tecnologías de datos vinculados que almacenan información en una estructura de datos compuesta de tres componentes: el sujeto, el predicado, y el objeto.
- Descubrimiento de contenido: Se utiliza una tecnología que proporciona los datos a los widgets de búsqueda de front-end y los motores de búsqueda para ayudar a los usuarios a encontrar el contenido que desean leer.

Así funciona el futuro de la publicación. Cada vez más organizaciones buscan soluciones que fusionen, la creación manual de contenido editorial con procesos automáticos inteligentes, para agregar y reutilizar contenido. Hoy en día, tal como comentaba al inicio de este trabajo cuando hablaba de redes sociales, la mayor parte del contenido es proporcionado por las experiencias mejoradas de los usuarios y los altos niveles de participación de los lectores.

A diferencia de las páginas web estáticas y de creación manual, el concepto de Dynamic Semantic Publishing se basa en la publicación de contenido automatizado, agrupado en torno a temas, intereses y

preferencias. Este es un enfoque que revoluciona la forma en que los lectores consumen medios, y transforma la manera en que los editores crean, almacenan y sirven contenido. Contenido que se ensambla a sí mismo.

La tecnología permite una manipulación dinámica, automatizada y publica del contenido, basada en: actividades del lector (búsquedas, historial de lectura) interconexiones (relaciones entre cosas, lugares, personas) metadatos (datos sobre datos)

Los primeros en utilizar la Dynamic Semantic Publishing fueron la BBC.

En 2010, el Arquitecto Técnico Principal del departamento de Ingeniería de Noticias y Conocimiento de BBC, Jem Rayfield, decide alejarse de las soluciones editoriales tradicionales e implementar tecnologías web semánticas en la página de la Copa Mundial de la FIFA 2010 de la BBC. Después del éxito del nuevo enfoque, este tipo de gestión y publicación de contenido, también se implementó para el sitio de las Olimpiadas de 2012 de la BBC, así como para su sitio deportivo. Varios otros sitios de alto perfil vieron los beneficios y siguieron su ejemplo, implementándolo en la administración de sus activos de contenido: The New York Times, Associated Press, The Financial Times por mencionar solo algunos. (Ontotex, 2018).

Beneficios clave de la Dynamic Semantic Publishing:

Al agregar contenido relevante y oportuno automáticamente, dicha tecnología minimiza el costo de la administración manual de contenido y hace mejor uso de los activos de contenido. No solo hace todo el trabajo pesado de organizar y categorizar la información, sino que también abre innumerables oportunidades para la reutilización y entrega relevante de contenido. Con las páginas generadas de forma dinámica, los lectores reciben exactamente el contenido que les interesa, cuándo y dónde lo necesitan, y hasta es posible que reciban recomendaciones personalizadas.

### **3. Nuevo mix de marketing**

#### **3.1 Introducción**

Estamos entrando en un punto de este trabajo donde hay que precisar, en base a todo lo que venimos observando, las herramientas que nos permitan ser rentables. A través del marketing vamos a generar valor para los clientes, de forma tal de satisfacer sus necesidades de manera rentable. El concepto de marketing en sí mismo no cambió, desde la génesis de una revista impresa como Fortuna, sigue siendo el mismo, crear valor, a través de la combinación de ciertas variables. Estas variables y la forma de

combinarlas para generar valor han evolucionado considerablemente.

El mix de marketing tradicional, construido en torno a las 4P (producto, precio, plaza y promoción) mantiene una vigencia analítica pero es necesario contemplar algunos parámetros que justamente tienen que ver con estos cambios a los que venimos haciendo referencia.

Este nuevo mix tendrá, como uno de sus ejes principales, a las personas. Un gran desafío para la industria de los medios y el entretenimiento en 2018 será descubrir cómo crear experiencias personalizadas para los clientes cuando existe una personalización masiva de la experiencia en todo el contenido, la publicidad y las marcas. Afortunadamente, es probable que los clientes continúen generando más y más datos sobre sus preferencias, relaciones, hábitos, ubicaciones, etc. Existe una gran oportunidad de mercado al usar esta información para que las empresas puedan hiper-orientar su contenido y publicidad, y optimizar la experiencia del cliente.

Más allá de la personalización, que sin duda es importante y ha dejado su huella en esta era digital, en los próximos capítulos quisiera explicar cómo interactúa la misma dentro del nuevo mix de marketing y como se materializa cada fragmento de este mix en la

nueva estrategia de revista Fortuna, lo cual nos lleva a otro eje de gran importancia que es el marketing de contenidos.

Como medios de comunicación hay que estar atentos a lo que pueda surgir, hay que estar allí donde está la audiencia. Pero donde colocar el contenido no es lo único a tener en cuenta, el contenido en sí mismo se vuelve trascendental, el rol que hoy tiene el periodismo es un eje en debate, más focalizado en la importancia de analizar los datos para conocer las audiencias y poder producir contenidos más ajustados a sus demandas como nicho, así como contemplar la experiencia del usuario. Estos cambios hacen que quede al descubierto la necesidad de que las diferentes áreas, en una empresa de medios, trabajen de manera colaborativa, para ser competitivos en el mundo digital. La creatividad a la hora de diseñar cómo se va presentar la información y la selección adecuada de la plataforma para difundirla es cada vez más relevante. Hoy hay nuevos diseños de redacciones organizadas alrededor de estrategias que buscan innovar y generar ingresos.

Aquí me parece importante, antes de presentar mi plan de marketing y de entrar en detalle en esto que acabo de describir, hacer un pequeño paréntesis y hacer una mirada comparativa de mi entorno, ya que esto me permite saber donde estoy parada y disponer de mayor información y herramientas para tomar decisiones.

## **3.2 Benchmarking**

Cuando hablo de tener una mirada más en detalle de mi entorno me refiero a realizar un benchmarking de los principales jugadores a nivel global, buscando así, medir productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con revista Fortuna y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores. El primer benchmark que presentaré es con otros medios globales, el segundo es con otras plataformas globales.

	BLOOMBERG	WIRED	THE ECONOMIST
<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloomberg Terminal</li> <li>Execution and Order Management</li> <li>Data and Content</li> <li>Financial Data Management</li> <li>Integration and Distribution</li> <li>Bloomberg Tradebook</li> <li>Bloomberg Media Distribution</li> <li>Advertising</li> <li>Bloomberg Anywhere Remote Login</li> <li>Software Updates</li> <li>Manage Products and Account Information</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Blogs</b></li> <li><b>Apps &amp; Digital Editions:</b></li> <li>The Economist apps</li> <li>Espresso</li> <li>Global Business Review</li> <li>World in Figures</li> <li><b>Other Publications</b></li> <li>1843 magazine</li> <li>The World In</li> <li>The World If</li> <li><b>Events</b></li> <li><b>Online GMAT prep</b></li> <li><b>Online GRE prep</b></li> <li><b>Executive Education Navigator</b></li> <li><b>Which MBA</b></li> <li><b>Jobs Board</b></li> <li><b>Learning.ly</b></li> <li><b>The Economist Store</b></li> <li><b>The Economist Intelligence Unit</b></li> <li><b>The Economist Corporate Network</b></li> <li><b>Media</b></li> <li>Audio edition</li> <li>Economist Films</li> <li>Economist Radio</li> </ul>
<b>VERTICALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloomberg Law</li> <li>Bloomberg Tax</li> <li>Bloomberg Government</li> <li>Bloomberg Environment</li> <li>Bloomberg New Energy</li> <li>FinanceBloomberg Markets</li> <li>Bloomberg Technology</li> <li>Bloomberg Pursuits</li> <li>Bloomberg Politics</li> <li>Bloomberg Opinion</li> <li>Bloomberg Businessweek</li> <li>Bloomberg Live Conferences</li> <li>Bloomberg Apps</li> <li>Bloomberg Radio</li> <li>Bloomberg Television</li> <li>News Bureaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business</li> <li>Culture</li> <li>Gear</li> <li>Transportation</li> <li>Security</li> <li>Science</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Business</li> <li>Finance and economics</li> <li>Science and technology</li> <li>Books and arts</li> <li>Graphic detail</li> <li>Obituary</li> <li>Special reports</li> <li>Technology Quarterly</li> <li>Debates</li> </ul>
<b>PRICING</b>	<p><b>Digital</b> \$34.99 \$9.99/month Get unlimited digital access to all Bloomberg News content on Bloomberg.com and subscriber-only daily newsletters.</p> <p><b>All Access</b> \$39.99 \$9.99/month Get unlimited digital access to Bloomberg.com plus award-winning Bloomberg Businessweek magazine and in-person access to Bloomberg Live exclusive events.</p> <p><b>Annual Digital Access</b> \$340/year</p> <p><b>Bloomberg Businessweek Magazine</b> \$70 for 50 Issues</p>	<p>Get 1 year for just \$10</p> <p>Print + Digital Access Includes: unlimited access to WIRED.com ad-free browsing print subscription digital edition of the magazine</p>	<p><b>Print</b> Weekly print edition 12 weeks for only US\$68</p> <p><b>Print + Digital</b> Weekly print edition Economist.com The Economist app for iOS Weekly classic digital edition app Espresso, our morning briefing 12 weeks for only US\$85</p> <p><b>Digital</b> Economist.com The Economist app for iOS Weekly classic digital edition app Espresso, our morning briefing 12 weeks for only US\$39</p>

Como se puede apreciar en esta primer matriz, los tres medios que elegí, aunque se ve más marcado en Bloomberg y The Economist, tienen muy desarrollado sus productos/servicios y las verticales, lo que habla de una personalización profunda y de lo que se presenta como una tendencia en medios, que es lo que estuve desarrollando hasta acá.

	GOOGLE	YOUTUBE	FACEBOOK	INSTAGRAM	PERFIL
ALCANCE	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto (Audiencia Premium)
ANUNCIOS	Texto y Banners	Videos	Imágenes y Videos	Imágenes y Videos	Banners, Videos y Rich media
SEGMENTACIÓN	Cuanti y cualitativa	Cuanti y cualitativa	Cuanti y cualitativa	Cuanti y cualitativa	Cuanti y cualitativa
CONTENIDOS	DE TERCEROS	DE TERCEROS	DE TERCEROS	DE TERCEROS	PROPIOS
TRANSPARENCIA	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA
RELACIÓN COMERCIAL	REGIONAL / TECNOLOGICAMENTE MEDIADA	REGIONAL / TECNOLOGICAMENTE MEDIADA	REGIONAL / TECNOLOGICAMENTE MEDIADA	REGIONAL / TECNOLOGICAMENTE MEDIADA	PERSONAL Y LOCAL
COSTOS	MEDIOS	BAJOS	BAJOS	ALTOS	MEDIOS
RESULTADOS	BUENOS	REGULARES	REGULARES	BAJOS	-

Esta segunda matriz deja en evidencia aquello que puede ser una ventaja competitiva, en lo que se debe hacer foco, por ejemplo, en cuanto a contenidos, se generan contenidos propios, a diferencia del resto que utiliza contenido de terceros.

Una vez hecha esta mirada hacia afuera, hacia el mercado y hacia mis competidores necesito tener una mirada introspectiva y comenzar a plasmar el plan de marketing, que es lo que voy a desarrollar a continuación.

Inmersas en este contexto, las acciones de marketing lejos de ser ajenas acompañan este proceso. Para conseguir los objetivos propuestos, es necesario apoyarse en una buena estrategia de marketing, y señalar sobre qué aspectos y variables se va a hacer foco. La mezcla de todos los elementos que se dispone para cumplir esos objetivos va a ir definiendo el nuevo mix requerido por este nuevo modelo de negocio.

### **3.3 Las nuevas 4Ps**

Este nuevo modelo de negocio lleva a que se reformule diametralmente la forma en la que se crean los contenidos, se utilizan los canales de distribución y se optimizan los medios.

Esto conduce a que, en términos de marketing, el tradicional modelo de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) acuñado por Jerome McCarthy en la década de los sesenta, aún se encuentre vigente en más de un sentido, aunque, ante nuevas realidades digitales, dicho eje estratégico necesita ser complementado por otras visiones que permitan a las marcas desarrollar acciones de mercadotecnia que se adapten a este nuevo contexto.

Aún cuando los avances tecnológicos dominan gran parte de los intereses de las audiencias, la realidad es que las marcas no pueden

olvidar que antes de conectar con un consumidor o un usuario, lo hacen con una persona.

Ahora más que nunca, es necesario hablarles a las personas. Las audiencias buscan marcas que, si bien deben ser innovadoras y mantenerse a la vanguardia, sean más humanas.

Valores como la confianza, la transparencia y el respeto surgen como elementales.

Hablar de branding, mercadotecnia o publicidad en la era digital es un tema que va más allá de trasladar los activos de la empresa a las diferentes plataformas y canales en líneas; el verdadero factor diferencial en esta tarea es la creación de vínculos emocionales con el consumidor, a través de acciones de comunicación bidireccionales, que apuesten por crear valor para las audiencias meta, de manera rentable para el negocio.

Idris Mootee propone un nuevo modelo para complementar el modelo tradicional. Este modelo incluye:

1. **Personalización**
2. **Participación**
3. **Par a Par en comunidades (Peer-to-Peer Communities)**
4. **Predictive Modelling o Predicciones modeladas**

La Personalización deberá ser una respuesta natural a las exigencias del consumidor, quien empoderado por las nuevas tecnologías no sólo desea, sino que demanda, que su individualidad sea reconocida.

Dentro de la era digital, poner sobre la mesa propuestas de personalización, puede ser considerado como normal y fácil de resolver ante la gran cantidad de información sobre sus audiencias, a las que ahora las empresas tienen acceso. Esto, llevado puntualmente a revista Fortuna, es una de sus principales ventajas competitivas, porque es una revista de nicho y tanto ésta, como las marcas que publican en sus plataformas, tienen bien definido a quienes se dirigen, lo que tienen que hacer es saber utilizarlo y monetizarlo.

En cuanto a la Participación, es el involucramiento directo de los clientes en la mezcla de marketing. Una vez que la experiencia online se vuelve personal, cada individuo puede participar y opinar; prácticamente hace realidad el concepto de co-creación de valor. En el entorno digital, las estrategias no deben estar pensadas para lograr como objetivo final vender o comunicar un mensaje. La meta debe ser establecer conexiones con y entre usuarios, con la intención de socializar los mensajes de marketing y darles mayor alcance, y que, al mismo tiempo, los ubique como un generador de confianza. Se basa en la creación de comunidades, donde los clientes y/o

potenciales clientes puedan participar, donde colaboren, donde sean los representantes de la empresa/marca.

Actualmente, hay varias empresas que fomentan la participación entre los clientes. Por ejemplo, la cadena estadounidense Starbucks ofrece espacios digitales donde sus clientes tienen la posibilidad de definir y crear sus propios productos. Para ello, simplemente deben mezclar los ingredientes que más les gusten y crear su bebida perfecta.

En el caso de revista Fortuna, dicha conexión se hace a través de las distintas plataformas, que hoy son, su sitio y las diferentes redes sociales, Facebook, Instagram y Twitter. En este sentido la propuesta que voy a presentar, que se verá más adelante desarrollada, es crear comunidades donde ofrecen información exclusiva únicamente para los usuarios que sean parte de esa comunidad. Considero que este pequeño incentivo puede generar que un usuario se anime a formar parte de la comunidad y participar más con la marca.

P2P se refiere al hecho de que se confía más en las recomendaciones de amigos que en cualquier mensaje comercial en cualquier formato.

Contar con una base de clientes enganchados con una marca a través de una comunidad online, es una ventaja diferencial insustituible. El por qué es muy simple, solemos confiar más en nuestros iguales que

en lo que nos dicen las marcas; le creo más a un amigo que ha usado algún producto que a la marca cuando me dice cuan maravilloso es.

Además, estas recomendaciones se hacen “en tiempo real” y el impacto es instantáneo. La velocidad en la que se socializa la experiencia con un producto ha cambiado y hay que tenerlo en cuenta. En el caso de Fortuna el P2P se puede dar dentro de la misma comunidad o, una vez establecido el paywall como una forma de monetización, sugiriendo o recomendando ciertas notas o determinado contenido, o invitando a ciertos eventos, que coincidan con el perfil de audiencia.

Por ello, resulta tan importante pensar en la socialización de productos o servicios; esto no significa únicamente “estar en las redes sociales”, sino facilitar el compartir información sobre la empresa/producto, generar confianza en los usuarios y socializar las acciones de marketing.

Por último, la Predicción, las grandes cantidades de datos a disposición de las empresas para optimizar su entendimiento sobre los comportamientos de los consumidores, no son nada nuevo y son cada vez más las organizaciones que destinan recursos para sacar el mayor partido de esta tendencia, que en los siguientes años se consolidará.

No obstante, en la actualidad no basta con construir grandes bases de datos para entender el “ahora” del consumidor. Se tendrá que apostar por anticiparse a los deseos de los públicos meta.

El tratamiento de los datos debe resultar en insights mucho más predictivos y prescriptivos que descriptivos.

En tal sentido lo que propongo, llevando estos conceptos a revista Fortuna, es en primer lugar, convertir la marca en el sitio de Economía y Negocios de perfil.com; teniendo en cuenta que, una parte muy importante de la temática de este trabajo, son las plataformas tecnológicas, y por tal motivo, en el recorrido del mismo, voy a explicitar cuáles son las plataformas que se están utilizando y que, precisamente, son las que permiten la transformación de las tradicionales 4Ps en las nuevas 4Ps. Teniendo esto como base, desarrollaré el producto de la siguiente manera:

1. **Variable Producto Personalizado:** Se irá ampliando en 4 dimensiones:
  - A. Producto Editorial
  - B. Networking
  - C. Capacitación
  - D. Consultoría

A. Producto Editorial: Personalización de las notas. En la revista impresa esto se hacía a través de las diferentes secciones, turismo, motores, gastronomía. La idea es maximizar el uso de esta generación de contenido, no solo dividirlo por temas sino también por el periodista que escribe la nota, y que el sistema sea intuitivo y vaya encontrando coincidencias en el usuario para ofrecerle contenido de relevancia.

Esta personalización en las notas, la llevaré a cabo extendiendo por verticales la distribución de contenidos, abarcando todos los temas posibles dentro del área de expertise de la revista. Estas verticales serán entre otras, Real Estate, Gastronomía, Hoteles, Turismo, Motores, Pymes, Entrepreneurship, Mercado de Capitales, Arte, Energía, RSE, etc.

A su vez estas verticales surgen de la información que se recauda del sitio web y las redes. Lo que lleva a plantear tres niveles para recoger esta información y poder personalizar:

En primer lugar por DSP, que cómo comencé a explicar al comienzo de este trabajo, es el análisis y el procesamiento de señales representadas en forma digital,

tecnologías como las plataformas DSP hacen más sencilla la contratación de espacios publicitarios, se vale de algoritmos que se cruzan con gigantescas bases de datos, esto se produce cuando se navega el sitio web y cuya información luego se perfila por Big Data.

En segundo lugar, por customización del cliente, quien dice explícitamente que le interesa consumir más.

Por último, a través de algoritmos de temas relacionados, que indican, por ejemplo, que aquellos que leyeron una nota leyeron también una segunda o tercer nota, estableciendo así una lista de las notas más leídas para establecer relación y anticipar comportamientos.

Paralelamente a la extensión de estas verticales, se desarrollaran las distintas capas de servicios asociados al producto Fortuna, dentro de las mismas algunas van a ser desarrolladas por el medio y otras por terceros, aliados, para la entrega al consumidor final de un producto 360.

- B. Networking: Eventos desarrollados por la marca, como se viene haciendo hasta el momento. La idea es continuar y ampliar el concepto, y las alianzas que permiten que se lleven a cabo. Pero también, estar al tanto de eventos

externos pero que sean de interés para el público objetivo, y en este sentido la función de Fortuna será informar a aquellos de la base que tengan preferencia con la temática del evento, y facilitarle el acceso, a través de, por ejemplo, la posibilidad de acreditarse mediante un link o tener acceso únicamente por ser cliente de la revista.

- C. Capacitación: Editorial Perfil hoy cuenta con un área específica que es Perfil Educación y alianzas con las principales Universidades del país. Propongo desarrollar en Fortuna diferentes cursos con diferentes temáticas y un posgrado en Economía y Negocios que será dictado en las mismas instalaciones de la Editorial, con título habilitado por las universidades con las que ya se está asociado. De la misma forma que se informa y se hace partícipe de los eventos, se darán a conocer estas diversas formas de capacitación, con posibilidad de participación y descuentos para los clientes.
- D. Asesoramiento, propongo contar con especialistas en diferentes áreas de expertise, tantas áreas como verticales se hayan extendido.

¿Cómo se lleva a cabo esto transversalmente? Esto es únicamente para los suscriptores, por eso lo primero es establecer el sistema de paywall, tal como lo establecí anteriormente en este trabajo, luego se genera una base de datos que se alimenta de toda la información que se recauda del sitio web y las redes. A través de la misma, se clasifica por las diferentes verticales que mencioné con anterioridad y sobre esas verticales se trabaja. Por ejemplo, para aquellos que consumen contenido de Mercado de Capitales, por un diferencial monetario reciben, a demás de las notas relacionadas con esa temática, invitaciones a charlas, eventos y networking, tendencias, libros recién publicados al respecto, y subiendo un escalón más, a nivel monetario, también puede recibir asesoría on line a cerca de inversiones. Para nutrir estas verticales y servicios, se generarán alianzas estratégicas con proveedores especialistas en los diferentes contenidos de dichas verticales, también con medios especializados y social media influencers para, de esta manera, ganar terreno dentro de las redes, destacándose con contenido de calidad.

A partir de los contenidos, se generan distintas capas de servicios, y tanto uno como otro, atraviesan horizontalmente la marca Fortuna. La idea es entregar una solución integral generando valor incremental por vertical.

Pero para que esta solución integral sea vista como tal, toda la estructura tecnológica donde se apoya esta generación de valor, tiene que funcionar y bien, aunque sus costos son muy elevados. Una falla en el sistema tecnológico y el cliente se lleva como resultado una mala experiencia.

Por tal motivo, se está renegociando, a nivel grupo, acuerdos con los distintos partners tecnológicos, logrando así, reducir sustancialmente los costos de tecnología, lo que resulta imprescindible, para la sustentabilidad del negocio.

Entre dichos partners se encuentran:

AdServer, que es un software especializado para servir publicidad, un servidor conectado a muchos sitios web, cuando el sitio web se carga se le envía información al servidor, como por ejemplo las cookies del usuario, y así el AdServer elige el anuncio correcto, tomando en cuenta las campañas y los tamaños que tiene disponible o restricciones como “mostrar este aviso sólo una vez por usuario”. Uno de los propósitos del AdServer es entregar los anuncios

“dirigidos” (targeting) que coinciden con el interés de quien visita el sitio.

DMP (Tail Target), DPM es una plataforma de gestión de datos, captura y procesa los datos, Tail Target es la empresa que la provee.

Player de Video, que es un dispositivo que almacena, organiza y reproduce archivos de **video**, audio e imágenes.

CDN, (Red de Distribución de Contenido o Content Delivery Network, por sus siglas en inglés) es un conjunto de servidores ubicados en diferentes zonas geográficas que contienen copias locales de los contenidos de los clientes. La CDN permite acelerar la carga de las páginas, mejorar los tiempos de respuesta y la experiencia de usuario, proteger los datos, mejorar el posicionamiento de los sitios web y reducir el consumo de ancho de banda en cada uno de los países.

SSP, (Supply Side Platform o Sell Side Platform, por sus siglas en inglés) también la nombré con anterioridad, es una herramienta básica a la hora de gestionar la publicidad de un sitio web de manera programática, es decir, automatizada. El objetivo de las SSP es ayudar a anunciantes

y publishers a encontrar los mejores precios y ofertas para sus estrategias de marketing, permitiendo la puja en tiempo real, pudiendo segmentar y dividir la exposición de anuncios en diferentes sitios web.

DSP, (por sus siglas de Demand Side Platform) es la plataforma a través de la cual se genera la demanda para comprar espacio publicitario ya sea display, video o móvil, mediante los diferentes Ad Exchanges que ponen en contacto a compradores y vendedores.

Ad Exchange, es una plataforma que actúa como punto de encuentro entre la oferta y la demanda en la publicidad programática.

A demás, se han generado acuerdos con los principales players del mercado global. Buscando así, configurar e implementar, un stock tecnológico económicamente viable, de vanguardia e híper competitivo (por fuera de los carriles de Google). Hoy el inventario de Perfil se encuentra disponible en todos los mercados del mundo y conectado a las principales fuentes de demanda, teniendo así, la potencialidad de canalizar cualquier tipo de venta directa.



Llevando esto a la práctica en un ejemplo, durante el 2017 se implementaron 1.118 campañas, durante el 2018 se implementaron 1.067 campañas, a demás se implementaron 3 SSPs propios (Double Click, Appnexus y Taggify). Se implementaron y optimizaron todos los enlaces y los circuitos con RPA (mapeo, taggs y passbacks) posibilitando así una comunión exitosa desde lo tecnológico (Crecimiento 600%). Se implementaron dos plataformas de datos (DMP): Tail Target y Cxence. Con ambas tecnologías se busca granular las audiencias a un nivel similar al que apelan Google y Facebook. Por otra parte, se implementaron dos plataformas de compras buscando así aplicar audience extension e impactar a las audiencias de Perfil en otros medios: App Nexus y Site Scout. También se generaron las condiciones dentro del inventario para poder implementar todos los formatos rich media demandados por el mercado, todos los formatos de video y la gran mayoría de los formatos tradicionales. Se implementaron códigos de

seguridad (txt) para validar a las plataformas que conviven en el ecosistema.

Algo muy importante para el grupo fue que se desarrolló conjuntamente con E-planning una solución de video capaz de potenciar exponencialmente el inventario de video, aumentando así su potencial de monetización a iguales niveles de producción editorial.

**2. Variable Precio:** El precio acá va a estar determinado por la capacidad de generar valor que tenga la revista, que a su vez va a estar dada por los contenidos y por esta capacidad de personalización que tendrá como resultado que el usuario quiera pagar por acceder a las notas. Este pago se realizará a través de un sistema de paywall, todos los usuarios tendrán acceso a 20 notas mensuales sin pagar, los usuarios fidelizados tendrán 40 notas sin cargo y a partir de la 41 comenzarán con el sistema de suscripciones. Dentro de cada uno de estos niveles, habrá subniveles para aquellos “extra” que detallé en el punto anterior de personalización, y que tiene que ver con la posibilidad de participar en eventos, charlas y capacitaciones y con la posibilidad de recibir asesoría.

Lo fundamental es que accedan a pagar porque sienten que se están llevando mucho más que la sola lectura de la nota, se están llevando un valor agregado. Este valor agregado va a estar dado por las cuatro dimensiones de la variable producto personalizado que desarrolle en el punto anterior.

Pero por otra parte, tenemos las marcas que vuelcan su inversión de publicidad en los sitios y redes de la revista, y si la revista tiene un producto que crea valor, cercano al cliente, las marcas se ven tentadas a formar parte del mismo.

Puntualmente para el punto de precio óptimo en cada nivel de suscripción propongo realizar un estudio cuantitativo de sensibilidad de precios, con el objetivo de armar una curva de cantidad de suscriptores a distintos niveles de precio con el objetivo de buscar la ecuación más rentable.

2. **Variable Plaza:** Es el canal por donde se llega a la audiencia, principalmente las redes sociales, de donde se desprende el P2P en comunidades. Fortuna tiene en funcionamiento hoy Twitter, Facebook e Instagram, en las mismas no solo se publican extractos de noticias relevantes, sino también breakingnews, pequeñas cápsulas y se transmiten eventos en vivo. Pero a demás de estas

publicaciones, y con motivo de que dichas redes funcionen realmente como un canal de venta, el cliente va a poder comprar desde allí, ya sea las suscripciones al medio, como así también los productos/servicios ofrecidos por los auspiciantes de Fortuna que, a través de un link, derivará al e-commerce de dicho auspiciante.

3. **Variable Promoción:** Fortuna ya es una marca que está establecida en el mercado y eso es una ventaja, pero la mejor promoción hoy se da en la interacción en las redes (Facebook, Instagram y Twitter), lo cual se hace pero hay que mejorarla, hay que lograr mayor comunicación con la comunidad e incrementar las campañas promocionales, sobre perfiles de audiencia similares a los de Fortuna, para la captación de suscriptores.

A modo de síntesis de este capítulo, y de esta conjunción entre el tradicional modelo de las 4P's y estas nuevas 4P's que considero es una complementación imprescindible, me gustaría cerrar este modulo con una matriz 4x4, que expongo a continuación

	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
<b>PERSONALIZACION</b>	Adaptar Fortuna a la audiencia, a sus preferencias y necesidades. A través de la incorporación de diferentes verticales, diferentes servicios y subproductos que me permitan esta personalización.	La personalización nos lleva a distinguir a la audiencia y en esa distinción aplicamos en primer lugar el sistema de paywall. Como primer distinción agrupamos a la audiencia de acuerdo a la asiduidad con que entran al sitio y las cantidades de notas que leen, lo que se podría determinar como grados de fidelidad de dichos consumidores. Luego sea hace una distinción mas detallada o profunda para separarlos según sus gustos y preferencias y se les ofrece productos y servicios acordes, los cuales se monetizan.	Sitio web	Una vez que tenemos a nuestra audiencia bien diferenciada se envían mensajes personalizados a cada grupo en base a las preferencias preestablecidas
<b>PARTICIPACION</b>	Un producto que permite y fomenta la participación de la audiencia y va mutando de acuerdo a la información que surge de esa participación	Las redes son muy útiles para conocer a la audiencia, para atraerla y así aumentar la cantidad de seguidores, lo que permite al medio ser generador de opinión, pero también es justamente esto lo que permite al medio utilizar las redes y monetizarlas, cuanto mas peso tenga en redes mejor puede monetizarlas. A raíz de esto, para incentivar la participación, se establecerá un sistema de descuentos en las suscripciones para aquellos que mas participen	Sitio - Redes. En cuanto a estas últimas, quienes compren contenido de Fortuna mediante alguna red social, se le aumentará la cantidad de followers en dicha red	La participación nos permite diferenciar a la audiencia y así emitir mensajes puntuales que sean de interés al público objetivo y que generen interacción entre Fortuna y la audiencia. Para promover esto se realizarán sorteos en las diferentes redes, a mayor participación más chances de ganar.
<b>P2P</b>	Son las recomendaciones que se hacen de Fortuna como producto y que es resultado de la interacción en redes. Es el dossier de notas más recomendadas en un periodo determinado.	Las recomendaciones permiten aumentar la audiencia y el aumento de audiencia permite monetizar mejor el producto. Se establecerá un sistema de descuentos en las suscripciones para aquellos que recomienden.	Sitio - Redes. Los clientes tendrán la posibilidad de recomendar a sus conocidos cómo acceder a los contenidos	Fortuna debe dar feedback a las consultas de los usuarios pero también producir debates e interacción, de esta manera queda en el imaginario social como un generador de opinión y se produce el traspaso de recomendaciones. Se realizarán sorteos para aquellos que recomienden
<b>PREDICTIVE MODELLING</b>	Es el conocimiento profundo de la audiencia que me permite adelantarme a lo que se va a venir, a los requerimientos de la audiencia, a través de nuevos productos y servicios	Todo producto o servicio que surga de las predicciones sobre preferencias de audiencia son monetizables. En este caso el precio se ajustará por un algoritmo según variables a definir. Importancia de la nota en un contexto, valor del autor, interés del usuario, etc. Esto se llama dynamicpricing.	Sitio- Redes. Se ofrecerá el producto a una audiencia determinada en el canal que mas frecuente	Además de adelantarnos como medio a lo que se va a venir, el mensaje que dirijo a mi audiencia debe adaptarse a estos cambios previstos. Entonces anticipo lo que voy a promocionar en función del comportamiento pasado de una determinada audiencia

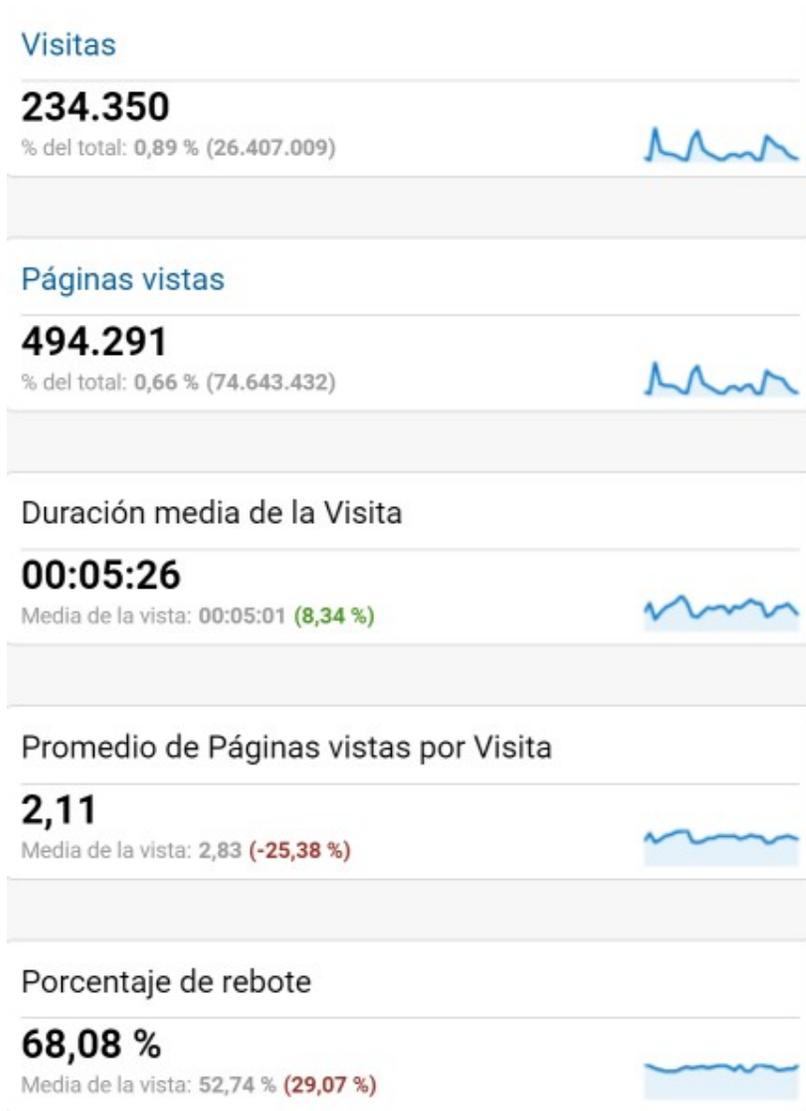
Esta granularidad de contenidos e interacciones, ofrece un amplio set de posibilidades para que las marcas, que invierten en Fortuna, participen de la generación de contenidos e interactúen de forma relevante con sus mensajes.

### **3.4 Base de datos y Marketing de Contenido**

El desarrollo de las 4P de producto resulta imposible sin el conocimiento de la audiencia a la que nos dirigimos, para ello resulta indispensable establecer una base de datos, que lógicamente es dinámica, y que se alimenta en primer lugar del sitio web de Fortuna, pero también se puede recoger información acerca de preferencias de audiencias de otros sitios del grupo editorial. En segundo lugar, de las redes sociales, realizando campañas que, a través de suscripciones gratuitas, alimenten la base; y por supuesto, a través de las suscripciones mismas. Tanto el mix de marketing como la base de datos son sistemas dinámicos que se retroalimentan.

Mensualmente Fortuna, registra un promedio de 250.000 usuarios únicos por mes. Es decir, el sitio es visitado por 250.000 usuarios distintos todos los meses. Usuarios Únicos y Páginas vistas son las métricas que el mercado toma como preponderantes a la hora de evaluar el desempeño editorial a nivel cuantitativo de un medio. En

Enero se registraron precisamente 237.692 usuarios únicos en Fortuna, los cuales leyeron/imprimieron aproximadamente 494.291 "páginas" y la duración media es de cinco minutos. Tal como vemos en los siguientes gráficos extraídos de Analytics (2019, Analytics)



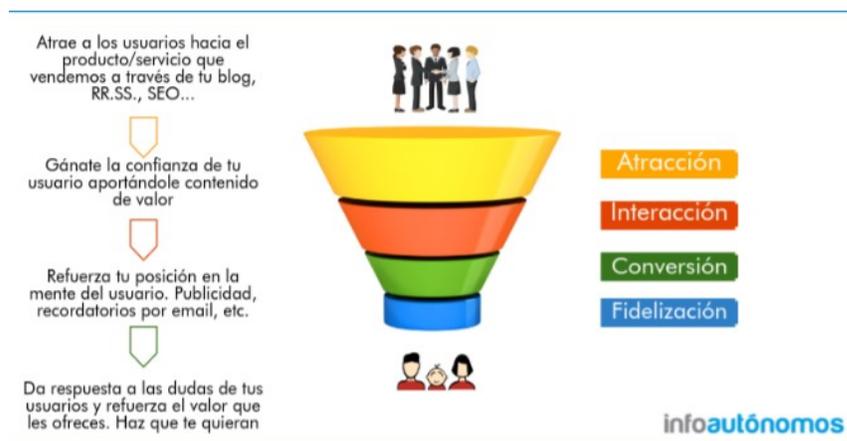


Con una base bien desarrollada y habiendo cruzado información acerca de mis competidores, estamos en condiciones de dar un paso más y poner en marcha una de las herramientas a utilizar dentro del nuevo mix de marketing necesario para hacer frente a todos los cambios que vengo describiendo, es lo que se denomina Marketing de Contenidos. El mismo tiene 4 objetivos:

- **Captación:** Atraer visitas al sitio e incrementar el número de usuarios únicos.
- **Conversión:** Conseguir que ese tráfico que llega al sitio se convierta en “lead” (persona que se registró y dejó sus datos o sea un potencial cliente).
- **Venta:** Conseguir que esos “leads” se conviertan finalmente en clientes, en el caso de Fortuna esto se divide en dos, conseguir suscriptores, y conseguir marcas que dirijan parte de su inversión en publicidad.
- **Fidelización:** Conseguir que los clientes actuales, clientes potenciales (leads) o simplemente visitantes al sitio

hablen bien de la marca, y de los distintos productos o servicios que se desprenden de esta.

Para alcanzar estos objetivos se suelen utilizar diferentes contenidos en las diferentes fases del llamado embudo de conversión. El gráfico a continuación permite comprender a través de una imagen esto que acabo de explicar (Infoautonomos, 2016)



Como bien se explica en este gráfico, en el primer paso del embudo la captación se realiza entre otras cosas a través del SEO, el posicionamiento en los buscadores, y es de vital importancia en cualquier estrategia de marketing de contenidos.

El SEO, es el cimiento de casi cualquier actividad en Internet dirigida a generar tráfico a la web. No sólo la web de Fortuna, sino todos sus contenidos (o un 90%) deberían estar

optimizados para su posicionamiento en Google. Lo cual implica elegir bien las palabras clave y optimizar los contenidos. Así como también optimizar los perfiles sociales.

Mi idea es ir un paso más en la generación de audiencia y para eso propongo la utilización de varias herramientas, entre ellas:

- A. DMP
- B. Custom Audience
- C. Lookalike

- A. En primer lugar, para realizar un aumento de la audiencia, se necesita tener implementado un Data Management Platform (DMP), plataforma de gestión y almacenamiento de datos, que permita hacer una extensión y un seguimiento de la audiencia en un modelo de similar a “lookalike”.
- B. “Custom Audience”, es una funcionalidad que permite subir a Facebook la base de datos de los clientes para localizarlos en la plataforma y poder conectar con ellos mediante anuncios directos. Es una herramienta perfecta para aplicar junto con los datos del CRM para conseguir aprovechar al máximo el potencial de nuestra base de datos.
- C. “Lookalike Audience”, es una herramienta que permite encontrar nuevas audiencias, relacionadas con el público objetivo que se

quiere abordar, agregando usuarios que se parecen a la segmentación con la que ya se está trabajando, bien específicas o más temáticas.

Este servicio es bastante común encontrarlo en FacebookAds o Google Adwords, donde, tanto sus campañas en la red social, como en la red display permiten a través de la toma de datos previa de los usuarios y análisis de su comportamiento, buscar audiencias similares a las que ya tienen configuradas, haciendo posible la captación de clientes nuevos al mostrar la publicidad a públicos objetivos afines a los que ya se definieron como interesantes.

Lookalike Audiences permite crear audiencias similares a:

- **Nuestra base de datos (Custom Audiences)** Permite, por ejemplo, crear una audiencia con la base de datos de los emails de los clientes de Fortuna, que tienen presencia en Facebook. Crea un público similar a esta base de datos. Encuentra usuarios de Facebook que sean muy similares a esos usuarios, y así hace crecer la masa crítica de fans de Fortuna web, para tratar de captarlos como potenciales clientes.
- **A un pixel de conversión** Permite instalar un pixel de conversión en Fortuna web, de forma que se pueda crear una

audiencia con aquellas visitas que cumplan alguna conversión en la web de Fortuna, como una compra o un registro, entre otros. Esto hace que, por ejemplo, se pueda buscar usuarios similares a esos usuarios y que tienen presencia en Facebook.

- **Público similar a una Fanpage** También permite crear una audiencia similar a los fans de una página que se tiene control (solo de una que se controla). Pero esto no significa crear una audiencia con amigos de la Fanpage, de lo que se trata es de crear una audiencia con usuarios que, por comportamiento y otra serie de factores, podrían ser similares a nuestros fans, por lo que la compatibilidad con estos es realmente elevada.

Pero el marketing de contenido, no es solo conversión o generación de audiencia, a demás hay que generarle una necesidad a esa audiencia para que continúe siendo cliente. El Marketing de contenido se basa en agregar valor, hacer contenidos de valor para los clientes, una buena forma de lograrlo es contestando a las FAQs y las SAQs, o sea a las preguntas que habitualmente hacen los clientes (FAQs) y las preguntas que deberían hacer los clientes pero que no tienen suficiente conocimiento para hacerlas (SAQs).

Esto aporta información y conocimiento de audiencia que se vuelca al desarrollo de productos y servicios, o sea vuelvo a lo ya

desarrollado en las 4Ps, adaptación del producto, con sus diferentes verticales y los servicios asociados, a la audiencia, a las necesidades del cliente; con el fin de lograr un producto atractivo para poder monetizarlo.

En cuanto a la venta, la misma se divide en dos aspectos claves, por un lado el cliente final, por otro lado las empresas y sus marcas que vuelcan su presupuesto de publicidad en Fortuna para alcanzar a estos clientes, y acá entra en juego todo lo que desarrollé en producto, y que sintetizo en el siguiente cuadro, y que es en definitiva lo que va a crear valor y lo que me va a permitir como resultado final la fidelización de la audiencia, que es el último y más difícil de los pasos del embudo. Cuanto más fidelice a mis clientes y mejor interactúe con ellos más son las marcas que van a acercar sus recursos a Fortuna para alcanzar esa audiencia con sus productos.

Producto	Sitio web dividido en verticales según preferencia de audiencia E-mailing personalizado Mensajes en redes personalizados	Acuerdos con partners tecnológicos
Servicios	Eventos Networking Capacitación Asesoramiento	

Lo más importante a considerar de este capítulo es el primer layer de conversión ya que lo que es venta y fidelización lo he desarrollado con anterioridad y no quiero ser redundante

### **3.5 KPI's**

Un **KPI** (key performance indicator) es un indicador clave de rendimiento o desempeño. Estos indicadores sirven para cuantificar uno o varios objetivos marcados previamente, para saber si se están alcanzando. Sin elegir un buen indicador es imposible saber con claridad si se es eficaz o no, se estaría a ciegas. Básicamente porque es necesario saber qué medir, y que valores son los que importan y a lo que hay que llegar.

En una estrategia de marketing digital hay KPIs que debemos tener en cuenta y que hay que ir analizando. Algunos de los que considero más importantes:

- Páginas vistas: Métrica imprescindible. Será un indicador básico para saber cuánta gente es atraída, de dónde provienen y cuáles son sus intereses.

- Usuarios únicos: Número de visitantes contando como uno por cada dirección IP o por cookies independientemente del número de veces que se conecte.
- Tiempo de permanencia: La permanencia en el sitio web o en una nota es uno de los KPIs de mayor valor. Muestra el interés que genera el contenido que se publica, así como de las posibilidades de atraer marcas para que publiciten.
- Tasa de rebote: Cuando se envía contenido, ya sea por email o el propio contenido publicado en el sitio web, existe una parte de usuarios que decidirán dejar el sitio y pasarán a ver otro contenido. La razón del rebote puede ser por falta de interés en el contenido, por no encontrar lo que buscaba o porque, sin querer, ha salido de la página. Habitualmente, se tiene en cuenta una tasa de rebote alta como sinónimo de fracaso del sitio o de la nota, ya que no cumple con lo que se promete o el usuario no lo encuentra interesante.
- Páginas por visita: Puede que una visita sea interesante aún cuando ha visto una sola página. Pero en general, se busca que los usuarios vean numerosas páginas en cada una de sus visitas. Esta métrica mide el número de

páginas que el usuario observa cada vez que entra en el sitio web.

- **Impresiones:** Número de ocasiones en las que un usuario es impactado por un contenido publicitario. En este caso, las impresiones no valoran si el usuario tiene interés o interactúa con la creatividad, simplemente se contabiliza el número de impactos que se han proporcionado.
- **Clics:** Número de veces en las que un usuario clickea sobre un contenido publicitario.
- **Leads:** Usuarios que se registran en una web al completar la información solicitada.
- **Conversiones:** Una conversión puede hacer referencia a distintas cosas como, por ejemplo, completar un formulario, descargarse un archivo, compartir un contenido o, y el más importante para una revista digital, la suscripción.
- **Suscriptores:** Mediante sistemas de RSS y Feed, los usuarios pueden acceder al contenido de la revista que no es gratuito y recibirlo en su correo electrónico. Estos usuarios se consideran positivos. Ningún usuario que no esté interesado realmente en el servicio optará por suscribirse.

- Seguidores: Importante métrica en las redes sociales. Los seguidores, likes o fans son el indicador perfecto para saber el alcance del perfil de la plataforma. Para poder valorar efectivamente esta métrica, es necesario fijar un umbral de seguidores que se quieren obtener, ya que no siempre un número más elevado es más positivo.
- Comentarios: El número de comentarios que genera el contenido entre los usuarios es un dato esencial. Este es uno de los KPIs de marketing digital que se centran en el valor del contenido. De hecho, indica si el contenido es suficientemente importante para generar debate y comentarios entre los usuarios. Así mismo, los comentarios pueden generarse para añadir alguna matización o para compartir ideas y opiniones. Junto a este indicador se encuentran las respuestas a los comentarios que miden el nivel de debate generado por los comentarios. Algunos sitios webs generan comunidades donde se comparten respuestas y comentarios como si fuera un foro, mostrando que el sitio está activo y genera interés.
- Costo de Producción: El dinero que la empresa tiene que invertir para poder generar el contenido es uno de los

KPIs de marketing digital a los que prestar más atención. Un coste de producción demasiado elevado puede ser perjudicial para la empresa, mientras que un coste demasiado bajo también puede serlo.

- Costo de distribución: El costo de hacer llegar el contenido y producto generado al usuario será otro de los factores que marcará la estrategia a futuro. Es importante conocer la inversión que supone para la marca hacer llegar los productos creados hasta sus usuarios finales. Cuanto más competitivo sea este precio mayor será el beneficio obtenido
- Order Value: Es el valor de la conversión o conversiones realizadas.

**Otros ratios relevantes relacionados con los KPIs de una estrategia digital:**

- Ratio de conversión por embudo: Descubre los contenidos que mejor convierten. Como dije anteriormente, el embudo de conversión es una de las maneras más eficaces para calcular las conversiones que llegan a partir de los leads, conociendo también qué páginas han visitado y cuál ha sido su trayectoria.

- **CTR (Click Trough Rate):** Ratio que relaciona el número de veces que los usuarios han clickeado el anuncio, con el número de impresiones que se ha mostrado. De esta manera, se sabe el porcentaje de clicks que se realizaron y si la creatividad mostrada ha atraído lo suficiente a los usuarios impactados.
- **CR (Conversion Rate):** Ratio por el que un usuario culmina en una conversión. Dependerá, entre otros factores, de la conversión que se marque como objetivo (rellenar un formulario, que se registre, que compre un producto, se suscriba, etc.).
- **ROI (Return On Investment):** Ratio financiero, que compara el beneficio obtenido en relación a la inversión que se ha realizado. Sirve para analizar el rendimiento en términos de rentabilidad de una campaña o acción.
- **AOV / ARPU (Average Order Value / Average Revenue Per User):** Valor promedio de una orden por usuario.
- **LTV (User Life Time Value):** Valor de un cliente para la compañía valorando todas las interacciones que ha tenido ese usuario con la empresa. Es importante este dato para

valorar a los usuarios pensando a largo plazo, y lograr así, que la empresa también dedique esfuerzo en mejorar la atención al cliente e invierta en fidelizar a sus clientes.

Estos KPI's se ubicarán dentro de un tablero de control para poder medir el estado actualizado de esta serie de indicadores y evaluarlos frente a los objetivos definidos. De esta forma, facilitan la toma de decisiones y aumentan su precisión, minimizando la probabilidad de error.

#### **4. Conclusiones**

En el ecosistema de los medios de comunicación, se está produciendo una transformación profunda, que abarca múltiples parámetros al mismo tiempo; el producto, el modo de interacción con el cliente, el canal de distribución, la competencia, el modelo de precios y la forma de vender publicidad. Paralelamente, la operación tradicional, lo que alguna vez fue el core y la génesis de revista Fortuna, la revista impresa, continúa siendo una parte importante del negocio, aunque con audiencias cada vez menos numerosas.

En este contexto, ¿cómo afrontar los cambios y cómo llevar a cabo el proceso de transformación necesario para adaptarse a esta nueva realidad?, ¿cómo gestionar al mismo tiempo un negocio que crece (digital), con necesidades de recursos y competencias nuevos, que requiere un ritmo rápido de innovación, y un negocio tradicional en declive (impreso), con márgenes cada vez más ajustados, en el que se ha forjado la cultura corporativa durante muchos años y que sigue siendo parte esencial de la oferta?

El modelo de negocio tradicional se ha basado en dos pilares fundamentales, la venta de ejemplares (circulación) y la venta de publicidad. Hoy, me toca ser protagonista del surgir de un nuevo modelo de negocios, uno en el que el cliente es el actor principal, y basado en él, surgen nuevos formatos publicitarios, branded content, eventos, consultoría, networking, contenidos interactivos, videos e imágenes. Y para que este cliente disfrute de una experiencia más completa, más personalizada, los contenidos se acompañan de elementos multimedia, los cuales se vinculan a las distintas redes, para lograr una interacción 360. Lo que nos lleva a un elemento fundamental en este proceso que son las redes sociales. A través de ellas, se difunde el contenido del sitio, procurando traccionar tráfico, se potencia

la marca, se interactúa con el cliente, y por supuesto, se monetiza publicitariamente.

Sin dudas, Fortuna se encuentra en un camino de transformación, mi aporte con esta Tesis es llevarla a un nuevo escalón, a un nuevo ciclo en este proceso, en el que no hay un punto de llegada, sino sucesivas y constantes adaptaciones a nuevas tecnologías, a nuevas formas de consumir contenidos, a nuevas audiencias, experiencias y marcas.

## BIBLIOGRAFIA

1. “About Lookalike Audiences” *Katie Couric - You Can Watch #GenderRevolutionRightHere*, [www.facebook.com/business/help/164749007013531](http://www.facebook.com/business/help/164749007013531).
2. AdExchanger // Monday, March 27th. “The VMVPD: Cable's Answer To Cord Cutting.” *AdExchanger*, 27 Mar. 2017, [adexchanger.com/tv-and-video/vmvpd-cables-answer-cord-cutting/](http://adexchanger.com/tv-and-video/vmvpd-cables-answer-cord-cutting/).
3. Bilefield, James. “Digital Transformation: The Three Steps to Success.” *McKinsey & Company*, Apr. 2018, [www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success).
4. BodeTuesday, Karl. “Another Million Subscribers Cut the Pay TV Cord Last Quarter.” *DSL Reports*, 31 Oct. 2017, [www.dslreports.com/shownews/Another-Million-Subscribers-Cut-the-Pay-TV-Cord-Last-Quarter-140615](http://www.dslreports.com/shownews/Another-Million-Subscribers-Cut-the-Pay-TV-Cord-Last-Quarter-140615).
5. BullidoSoy, Enrique, et al. “La Situación De La Prensa En España En Diez Gráficos.” *Enrique Bullido*, [enriquebullido.com/la-situacion-de-la-prensa-en-espana-en-diez-graficos/](http://enriquebullido.com/la-situacion-de-la-prensa-en-espana-en-diez-graficos/).
6. Carrión, Alfredo. “La Transformación Digital Del 'Times'.” *Momento Digital*, 11 Aug. 2016, [momento.digital/la-transformacion-digital-del-times/](http://momento.digital/la-transformacion-digital-del-times/).
7. CMS Medios. “Cocooing: De Qué Trata Esta Tendencia Que Impulsa La Migración Digital.” *El Cronista*, El Cronista, 16 Nov.

- 2017, [www.cronista.com/pyme/innovacion/Cocooing-de-que-trata-esta-tendencia-que-impulsa-la-migracion-digital-20170608-0001.html](http://www.cronista.com/pyme/innovacion/Cocooing-de-que-trata-esta-tendencia-que-impulsa-la-migracion-digital-20170608-0001.html).
8. Clauso, Raúl. "Periodismo Gráfico." *Cómo Se Construyen Las Noticias*, [elperiodismografico.blogspot.com/2007/05/cmo-se-construyen-las-noticias.html](http://elperiodismografico.blogspot.com/2007/05/cmo-se-construyen-las-noticias.html).
9. Cortés, Javier, et al. "McKinsey: 'Uno De Los Mayores Problemas De Las Empresas Es Que Falta Talento Digital.'" *EL PAÍS RETINA*, Facebook Twitter LinkedIn, 1 July 2017, [retina.elpais.com/retina/2017/06/27/tendencias/1498572544\\_963116.html](http://retina.elpais.com/retina/2017/06/27/tendencias/1498572544_963116.html).
10. "D'Alessio IROL." *DAlessio IROL RSS*, [www.dalessio.com.ar/](http://www.dalessio.com.ar/).
11. "Digital Democracy Survey, 11th Edition | Deloitte Hungary." *Deloitte United States*, 2 May 2018, [www2.deloitte.com/hu/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-democracy.html](http://www2.deloitte.com/hu/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-democracy.html).
12. "Empresas Que Monetizan Las Redes Sociales." *Tendencias Digitales*, 27 Feb. 2018, [tendenciasdigitales.com/empresas-que-monetizan-las-redes-sociales/](http://tendenciasdigitales.com/empresas-que-monetizan-las-redes-sociales/).
13. "En La Era Del Paywall, El Contenido Gratuito Sigue Siendo El Rey Para Los Sitios De Noticias." *ADEPA*, 17 Oct. 2017, [adepa.org.ar/en-la-era-del-paywall-el-contenido-gratuito-sigue-siendo-el-rey-para-los-sitios-de-noticias/](http://adepa.org.ar/en-la-era-del-paywall-el-contenido-gratuito-sigue-siendo-el-rey-para-los-sitios-de-noticias/).

14. “Four Digital Trends Reshaping the Media Industry.” *Global Competitiveness Index 2017-2018*, reports.weforum.org/digital-transformation/digital-trends-in-the-media-industry/.
15. “Fortuna.” *Google*, Google, datastudio.google.com/reporting/1KRPF6dDuh\_alN1oWXgPmtIQ\_qZRzOvEW/page/WY8P.
16. Get in touch Kevin Westcott Principal | US Telecom. “2019 Media & Entertainment Industry Outlook.” *Deloitte United States*, 26 Feb. 2019, [www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-and-entertainment-industry-outlook-trends.html](http://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-and-entertainment-industry-outlook-trends.html).
17. Gutiérrez, Pablo. “Jeff Jarvis En El Media Party 2018: ‘El Nuevo Periodismo Debe Convocar a Una Conversación Civilizada.’” *LA NACION*, 24 Aug. 2018, [www.lanacion.com.ar/2165095-jeff-jarvis-media-party-2018-no-tengo](http://www.lanacion.com.ar/2165095-jeff-jarvis-media-party-2018-no-tengo).
18. “Home.” *AIMC*, aimc.es/.
19. “IVC | Instituto Verificador De Circulaciones.” *IVC | Instituto Verificador De Circulaciones*, www.ivc.org.ar/.
20. Jarred, McGinnis. “The Future Is NOW: Dynamic Semantic Publishing.” *Ontotext*, Ontotext AD, 5 June 2018, ontotext.com/future-now-dynamic-semantic-publishing/.
21. “La Transformación Digital En Vocento, Prisa y Unidad Editorial – MEDIALAB PRESS ESPAÑA.” *MEDIALAB PRESS ESPAÑA*, 14 Mar. 2017, [medialab.press/la-transformacion-digital-vocento-prisa-unidad-editorial/](http://medialab.press/la-transformacion-digital-vocento-prisa-unidad-editorial/).

22. Mangas, Julio. "Los Habitros De Consumo En Medios De Comunicacion." *Mangas Man*, 21 Apr. 2017, [mangasman.com/los-habitos-de-consumo-son-digitales.html](http://mangasman.com/los-habitos-de-consumo-son-digitales.html).
23. Oliva, Lorena. "Los Diarios En Papel Son El Futuro, Según Una Experta En Periodismo." *LA NACION*, 21 Aug. 2018, [www.lanacion.com.ar/2163526-los-diarios-papel-son-futuro-segun-experta](http://www.lanacion.com.ar/2163526-los-diarios-papel-son-futuro-segun-experta).
24. Rivero, Marina. "Embudo Del Marketing Online: De Usuario a Cliente." *Infoautónomos*, 30 Apr. 2016, [infoautonomos.eleconomista.es/blog/embudo-marketing-online/](http://infoautonomos.eleconomista.es/blog/embudo-marketing-online/).
25. Saba, Jennifer. "Discovery Deal Hinged on the Scripps Family." *The New York Times*, The New York Times, 31 July 2017, [www.nytimes.com/2017/07/31/business/dealbook/discovery-deal-hinged-on-the-scripps-family.html](http://www.nytimes.com/2017/07/31/business/dealbook/discovery-deal-hinged-on-the-scripps-family.html).
26. Scolari, Carlos Alberto. "HacerClick" *Wikipedia*, WikimediaFoundation, 10 Aug. 2018, [es.wikipedia.org/wiki/Carlos\\_Alberto\\_Scolari](https://es.wikipedia.org/wiki/Carlos_Alberto_Scolari).
27. Scolari, Carlos Alberto. "El Fin De Los Medios. El Comienzo De Un Debate." *Hipermediaciones*, 8 May 2016, [hipermediaciones.com/2009/05/01/el-fin-de-los-medios-el-comienzo-de-un-debate/](http://hipermediaciones.com/2009/05/01/el-fin-de-los-medios-el-comienzo-de-un-debate/).
28. Steel, Emily. "Discovery to Buy Scripps, Owner of Food Network, in \$11.9 Billion Deal." *The New York Times*, The New York Times, 31 July 2017,

[www.nytimes.com/2017/07/31/business/dealbook/discovery-scripps-acquire-viacom.html?mcubz=0%2BSource%3A%2BCisco%2BVNI%2C%2B2017](http://www.nytimes.com/2017/07/31/business/dealbook/discovery-scripps-acquire-viacom.html?mcubz=0%2BSource%3A%2BCisco%2BVNI%2C%2B2017).

29. Vázquez, Rubén. “Los Nativos Digitales y El Uso De Internet.” *Tendencias Digitales*, 27 Feb. 2018, [tendenciasdigitales.com/los-nativos-digitales-y-el-uso-de-internet/](http://tendenciasdigitales.com/los-nativos-digitales-y-el-uso-de-internet/).

30. <https://enriquebullido.com/la-situacion-de-la-prensa-en-espana-en-diez-graficos/>

## **ANEXOS Y/O APÉNDICES**

### **Entrevista a Agustino Fonteveccia**

Hace 5 años vivíamos en una etapa de incertidumbre, es decir no sabíamos y era imposible proyectar hacia adelante el negocio y hace 5 años y por 20 años hasta ese momento si te hacías la pregunta de la variable fundamental es que caen los ingresos de papel y los de digital no los compensan. Hace 5 años la industria mundial no lo sabía, tenía una idea, estaba probando, estaba haciendo de todo y me parece que en los últimos 5 más o menos cambio y hay varios players que empezaron a encontrarle la vuelta, que no quiere decir que van a lograr niveles de rentabilidad y facturación de antes, eso puede pasar o no, o quizás lleguen y no los puedan mantener que es otra cuestión.

Hoy no se llega, y el ejemplo que todo el mundo usa es el The New York Times, que logró después de haber errado muchas veces, con el modelo de pay wall, ellos tenían un modelo de pay wall anterior que le fue mal, con el sistema de paywall que están utilizando ahora les fue bien. Es más el Times anunció 24 millones de dólares de ganancia gracias a los suscriptores digitales, con 2.700.000 suscriptores.

Hay un norte y para traerlo acá, te diría que en Argentina, puedes ver a un Infobae, que logró encontrarle algún tipo de vuelta al negocio, o Perfil que hoy está avanzando hacia una etapa de sustentabilidad basada en lo digital. Creo que Clarín y La Nación son más difíciles de analizar porque son estructuras muy grandes con el diario de todos los días que te hace muy difícil segregarlo que es papel de lo que es digital. Pero el cambio fundamental para mí se basa en que hoy los medios entendimos que nuestro juego no es el mismo juego que Google y Facebook, nuestro juego no es el de tener audiencias infinitas y venderle publicidad segmentada, eso es solamente una parte de nuestro juego. Y también entendimos que ya no es jugar para las plataformas sino que es jugar para uno, en base a eso empezamos a encontrarle la vuelta al negocio, entonces empezamos a monetizar de otra manera, que es sustancial, que permite pensar que en algún momento, no tan lejano, se puede generar una estructura sustentable.

Lo que paso, mirando hacia atrás, es que los medios masivos, en todas las plataformas, radio, música, cine, diarios, revistas, etc., eran dueños, tenían el monopolio de los espacios publicitarios y de la disseminación de información de ese tipo, es decir, el editor podía, y debía, elegir que aparecía y el director comercial elegía

donde ubicarlo y cuanto salía. Ahí había un control basado en un espacio limitado, en el caso nuestro, de papel, tanto para lo que es contenido como para lo que es comercial, porque vos para entrar ahí, tenías que tener un nombre, tenías que ser un autor, tenías que haber estudiado, etc., las notas se publicaban si el contenido era de calidad y si eras una persona que ameritaba que se publique, lo mismo pasaba con la publicidad. Acá nosotros nos dábamos el lujo de decirle que no a anunciantes, o sea no me pagan lo que solicito o la marca no da con el medio, no publica. Lo que generó la web fue que persiguió otro tipo de modelo de negocio, y nos convenció, o los medios nos convencimos de que ese era el modelo, y ahí nos equivocamos. La web se basa en las plataformas que logran entregar datos y entregártelos de manera muy eficiente, principalmente google, pero Facebook también, entonces ¿qué pasa? Entramos en el mundo web y los buscadores dicen, pongan todo su contenido acá, así el usuario puede buscar, los medios persiguiendo a la audiencia entregaron el contenido y luego las plataformas dijeron, hace que sea más fácil buscarlo, para que mas usuarios puedan encontrarlo, entonces armamos todas nuestras estructuras para que ese contenido y ese espacio, que era finalmente donde estaba el espacio publicitario también, se atomice, entonces se desagregó el medio. Antes para leer

cualquier nota tenias que comprar el diario, ahora no, simplemente buscas una palabra clave, ejemplo Oyarbide, y te aparecen una lista de notas de todos los medios que tienen notas al respecto, y ¿quién monetiza ese espacio? Google, y luego entras a uno de los sitios y entras a una sola nota, y después te vas y vas a YouTube, entonces al desagregar el medio, nosotros perdimos el control efectivo, tanto del editor, de decidir esta es la información que a vos te interesa, como del gerente comercial, de decidir cuál es el valor por cada espacio, lo que hizo internet es llevar audiencias prácticamente infinitas a ese espacio, y por ende inundo de oferta el mercado y además inundo de oferta mejor, con mejores capas tecnológicas, y destruyo lo que nosotros teníamos, que era el precio alto por un espacio codiciado. Te miden todo y llegas al publico objetivo específicamente no importa donde, nosotros vendíamos contexto, una marca pautaba en revista Noticias porque el lector de Noticias es importante. Google ahora te dice, no importa, yo al lector de Noticias te lo encuentro en un blog y te doy la publicidad, y es ahí cuando nosotros perdemos el control del negocio, y el precio de la publicidad se fueron abajo, porque los CPM, al haber infinito espacio oferta, la demanda por más que haya cae. Entonces vos tenes, un cambio de habito del lector que

paso a cada vez adoptar nuevas y más tecnologías digitales, es decir, trabajan con una computadora, tienen un celular, lo cual es natural y está bueno, pero consumen menos papel, consumen más digital y en el mundo digital los medios están desagregados, al estar desagregados perdieron poder y entro otro jugador que supo con mejor tecnología, monetizar mejor los espacios. Vos ahora para informarte terminas yendo a una red social, terminas buscando algo en Google, y después te metes en algún otro sitios, pero lo primero no es ir a un sitio específico a buscar la noticia. Vos quieres comprar un ticket de avión o quieres consultar el clima y lo primero que haces es ir a Google, entonces es ahí donde cambio el modelo de negocio en mi opinión.

¿Qué es lo que los medios aprendieron con todos estos intentos? Nos volcamos a la web entregando todo el contenido gratis, generando un condicionamiento en el lector, en la audiencia, para que la persona nos encuentre, porque queríamos vender publicidad, hoy nos dimos cuenta que esa pata sola del negocio no funciona , entregar todo como hicimos y condicionar a la gente fue un error.

Y otra cosa más entendimos que ese modelo de publicidad digital funciona con una audiencia tan grande y aparte con información tan potente que la tienen muy pocos players

prácticamente dos, Google y Facebook, y ahora son 6 Google, Facebook, Amazon, Microsoft, Yahoo, Aol que lo compro otra empresa y Apple, entonces, nosotros sabes que tenemos que jugar en el juego de la publicidad, pero que si solo hacemos publicidad no nos vamos a sustentar

Eso como primer punto.

Entonces hablando del modelo de publicidad ¿Qué es lo que encuentran hoy los medios?

Los medios hoy aprendimos a generar audiencia, no necesariamente generamos la mejor calidad de audiencia, pero fijate Infobae, en tiempo real nos fijamos cuales son las noticias mas leídas. Infobae lo que aprendió es que lo que tenían que hacer ellos para ganar en el juego del tráfico era amplitud y velocidad entonces cambió el parámetro, para ellos tenían que cubrir todo y lo más rápido posible. Si vas a la página de Infobae abris el primer scroll te es 5 notas sobre el tema de los bolsos y todo contenido más o menos serio o de actualidad, pero si vas a las más leídas y tenes: “se mudo en soledad a un pueblo perdido e intento guardar un secreto macabro pero cuando lo descubrieron fue asesinado” segunda nota más leída “el impactante video de una adolescente que es empujada de un puente a un precipicio” tercera nota “cuánto costó la millonaria

mansión que Mauro Icardi le regalo a Wanda Nara”; es decir, de las 5 notas ninguna tiene que ver con información que ellos ponen en el primer scroll, que es la que ellos consideran que es la más relevante, entonces qué pasa? Los medios aprendimos a genera audiencia, sabemos que hay un juego de masividad, de entretenimiento, de información viral, etc., entonces sabemos que tenemos que ser un poco eso que no es lo que más nos digna como periodistas, pero sabemos que generamos audiencia, pero después tengo que ver bien que hago con eso, porque lo que hice infobae que lo hizo muy bien es ir a generar una audiencia masiva, esa audiencia masiva, no es fiel, en cambio el tipo que compra revista Noticias, en papel, es fiel, quiere ir a Noticias, la busca, la agarra y lee cosas que quizás no sale a buscar pero que quizás termina leyendo y lee el ranking de restaurantes y la crítica del cine aunque la compro por la nota de tapa. El lector web no, el lector web si quiere ver cuál es el mejor restaurante, pone “mejores restaurantes” y entra en guía óleo. Entonces, los medios aprendimos a generar audiencia, que es un primer punto importante, segundo, aprendimos a monetizarla un poco mejor que antes, entonces sabemos vender, hacer la venta directa de otra manera, tratar de levantar los precios, lo cual implica vender menos ubicaciones, es decir, cae lo que se llama fill rate y sube

el precio, inventamos nuevos métodos, por ejemplo el branded content, que es una parte muy importante, ya que es una evolución del PNT, que es lo que más le interesa a la audiencia. El branded content se diferencia del PNT en que es contenido de calidad periodística hecho para una marca, entonces los medios se convirtieron un poco en una agencia de publicidad, entonces yo voy y le invento algo, por ejemplo que puedan sponsorar los premios fortuna, que podemos hacer una nota en conjunto con el sponsorship del premio y hasta organizarle un evento y todo eso cubrirlo en nuestros medios. Ese concepto de empezar a generar productos en todas las plataformas es una consecuencia del cambio de tiempo. Entonces aprendimos a monetizar el display, que es la publicidad tradicional, aprendimos a ofrecer y pensar de otra manera, a pensar formatos específicos para nuestros anunciantes y también aprendimos que de alguna manera tenemos que pensar en cobrarle al usuario, de alguna manera tenemos que hacerlo, lo que entendemos hoy es que hay que cobrarle, no sé si con suscripciones, clarín y La Nación creen que saben, creen que hay que copiar al Times, con el modelo llamado “pay wall” poroso, que quiere decir que lo que vos haces es, buscas a que porcentaje de tu audiencia quieres apuntar, ves cuanto consume esa gente y le bloqueas a cantidad de notas a

partir de ahí, por ejemplo, la estrategia de Clarín y La Nación, no es cobrarle a todos, es cobrarle a un 10%, solamente ese 10% consume más de 40 notas, entonces ellos te bloquean la nota 41, porque los que consumen menos no es gente que te va a pagar, esa es la teoría, entonces lo que hacen es bloquearte de esa forma para que vos pagues y seas un usuario heavy user, un usuario que tiene mucha necesidad. Ellos creen que hay que cobrar y nosotros también creemos no sé si de esa manera

No crees que el lector no vaya a aprender a hacer trampa o sea a saltarse de alguna manera la regla impuesta para el pay wall? Sí, siempre va a suceder pero eso no es un problema como tal, es lo mismo que las películas pirateadas, los tipos que se cuelgan del cable, siempre va a haber un nivel de gente que va a violar la norma, pero a pesar de esto considero que conceptualmente cambió algo en la web y ¿qué es lo que cambió? Cambio con Napster, no sé si te acordas de esta aplicación para bajarse música, de hace unos 15 años, fue la primera, y que perdió un juicio contra Metálica, la banda de heavy y tuvo que cerrar, yo creo que a partir de ese juicio, la web empezó a entender que tenía que cerrarse en cierto sentido, entonces hay que empezar a valorizar el contenido, empezar a darle valor a la propiedad intelectual, etc. Y esto va de la mano de la suscripción

Yo creo que Clarín y La Nación se confunden, creo que copiaron la mitad del modelo del Times, ¿por qué? Porque ellos están por un lado achicando su estructura porque el negocio no les da, porque acaban de cerrarte lo mismo que antes te daban gratis, antes te daban el sitio entero, ahora, tienes que pagar para tener lo mismo, no te dan nada adicional y porque no tienen un grupo tan fiel de suscriptores, La Nación más que Clarín, en Argentina el sistema de suscripciones no es tan fuerte como lo es en EEUU u otros mercados, entonces yo creo que ahí les cuesta, en cambio lo que hace el New York Times es, primero, ellos convirtieron fuertemente a sus lectores porque tenían muchos, segundo y lo más importante, ellos lanzan productos nuevos todo el tiempo, Clarín eso no lo hace , es decir pagues o no pagues ellos (el Times) lanzan un newsletter nuevo, envían un periodista al mundial a hacer realidad virtual, mandan a uno a Afganistán para que te cuente tal cosa, inventan, cada día te entregan un producto nuevo, entonces si vos pagas, sentía que te están dando algo que vale la pena vale la plata que estás pagando, en cambio, yo creo que Clarín y La Nación hoy, cerraron la misma oferta que antes, pagas tienes lo mismo y penalizas a tu lector más fiel pero no le estas ofreciendo razones para creer que tiene que estar fidelizado, razón para creer que tiene que pagar para decirle a sus amigos,

che esto que bueno voy a pagar más porque mira lo que tengo a cambio. Es un castigo, estas castigando a tu lector más fiel, y es parte de la estrategia, la estrategia es el famoso embudo de conversión, es decir, los meten en el embudo y los tratan de convertir, el tema es que parte de la idea del embudo, es que además tenes que generarle una necesidad al lector, ellos no están generando más necesidad, el New York times si, así que ahí es donde creo radica la mayor diferencia.

¿Y Perfil? yo creo que nosotros tenemos la ventaja como empresa, que no tienen las demás empresas argentinas, de medios, y es que somos un multimarca, fijate que Infobae, Clarín, La Nación, etc. apuntan a su marca a una sola, ahí es donde creo que nosotros tenemos una ventaja competitiva, nosotros tenemos 12 títulos en papel, 17 sitios digitales, tenemos contenido de calidad que hacemos para el papel, tenemos contenido de breaking news que hacemos para la web y tenemos toda la gama de contenidos en el medio, entonces, yo aspiro, apunto a inventar alguna especie de OTT de contenidos dentro de las marcas para poder venderte después un paquete de contenidos y tratar de lograr que vos te sientas con ganas de pagarlo, y ese paquete no es solamente digital, es también analógico, es todo. Es decir, mi idea es pasar todos los sitios a las

nuevas tecnologías, que vengo atrasadísimo pero vengo acercándome, o sea la tecnología, las plataformas que utilizamos en Perfil, pasar todos los sitios ahí, poder optimizar toda mi estrategia de generación de tráfico y en paralelo empezar a ofrecer paquetes de producto que pueden incluir partes especiales del sitio, productos en papel, newsletter, acceso a eventos, descuentos, todo junto, yo creo que tenemos esa ventaja porque al tener tantos títulos yo puedo llegarte de otra manera, por ejemplo, quizás a vos te gusta Noticias y nunca supiste que te podría llegar a gustar Fortuna, te incluyo Fortuna, la conoces y amplio las posibilidades para el consumidor y para adentro el tráfico.

Mi papa dice que una empresa de medios tiene que ser un multimedio, entonces tiene que tener todas las plataformas, y por eso quiere lanzar TV, radio, y otras cosas para que todo se sustente junto. Esto es un poco la visión.

Jorge dice que es necesario, para ser económicamente sustentable, estar en todos los frentes, en todas las plataformas, buscar donde hay anunciantes, donde hay audiencias o lectores y tratar de estar ahí. Esa es su visión, a mí me parece acertada, luego hay que ver el riesgo, lanzar un canal de televisión de aire es caro, hoy por hoy todo el mundo te diría que estás loco,

porque con las tecnologías digitales se puede hacer cosas mucho más baratas en la web, el tema es que si vos miras el nivel de publicidad que genera la serie más exitosa de YouTube, no se compara con lo que generan los canales de aire, hoy al menos no. Igual si creo que lo que hay que ver es que industria fue la primera en sufrir las consecuencias de la digitalización, la música fue la primera en destruirse y hoy por hoy quienes son los que controlan el negocio de la música a nivel mundial, las discográficas, es decir, perdieron todo el poder y lo volvieron a recuperar. Yo creo que los medios gráficos sufrieron mucho más que la tele, entonces, fuimos obligados a reconvertirnos antes, estamos más avanzados en el proceso ese que la tele, hoy la tele digital no genera plata, si Telefe, canal 13, está tratando de adaptarse, porque su negocio sigue siendo la publicidad, la aparición de Netflix no le toco su negocio, le toco la audiencia, Netflix le toco el negocio a las productoras de cine quizás, pero a la tele le toco la audiencia, Netflix es como un HBO.

Siguen teniendo publicidad, pero sin audiencia ¿es sostenible? El tema ahí es tratar de descubrir de qué manera se van a adaptar, y hay otro tema, si vos te adaptas muy rápido y el negocio todavía no está maduro, tampoco es efectivo, por lo tanto yo creo, por ejemplo, cuando te hablaba de incertidumbre, desde el año 98 al

2010 desde The New York Times para acá, todos intentaron adaptarse pero el mercado no estaba, no estaban las formas de monetizar, hoy en día, el Times encontró un mercado, se está valuando, se está valorizando pero el revenue es la mitad de lo que era hace 10 años. Entonces, volviendo con Clarín y Nación respecto a este tema, ellos hoy te están cobrando por un producto cada vez peor, están echando periodistas, porque no pueden bancar el modelo. El New York Times hoy no echa periodista, los reemplaza quizás, saca 60 tipos e ingresa 70, los está incrementando, vos sumas periodistas, sumas capacidad productiva, sumas calidad periodística.

¿Se necesitan periodistas especializados verdad? Ya que no es lo mismo escribir para digital que escribir para papel.

Exacto, y yendo puntualmente a Fortuna, yo ahí tengo un debate con mi papa, el cree, y la evidencia le daría la razón, que las empresas de revistas, no diarios, no tienen un futuro digital solas, son las empresas más golpeadas del sector, mucho más golpeadas que las que tienen diario, puede ser, hay casos para un lado y para el otro, por ejemplo el otro día Conde Nast anuncio que echan gente, que va a reestructurar todas las divisiones, Abril, la editorial del Grupo en Brasil, anuncio que echan 500 periodistas y quizás cierra algunos títulos, es decir, las revistas

tienen una dificultad mayor a los diarios al ser mas de nichos. Yo al contrario, creo que las revistas tienen una oportunidad aun mayor, y más si sos una editorial como lo es Perfil, con muchos títulos especializados, creo que esta el lugar para poder encontrarle a cada uno la vuelta, haciéndote fuerte en la diversidad. Si yo solo tuviera un titulo, no sé cómo me iría, pero lo que haría es tratar de entender que la audiencia está en la web, pero la web es difícil de monetizar, entonces establecería una estrategia, como infructuosamente lo he hecho, de publicar todo su contenido como en el papel en la web entre una edición y la otra, ese contenido lo tenes que reestructurar, porque lógicamente 8000 caracteres en la web no lo va a leer nadie, pero una nota de 8000 caracteres que quizás esta buena, quizás la editas y la convertís en dos o tres notas, entonces lo primero es aprovechar el contenido de calidad que vos ya tenes, lo segundo es producir contenido para la dinámica de la web, el contenido es contenido, lo que importa es como lo empaquetas y a donde lo pones, en las redes sociales funciona de una manera, en tu sitio funciona de otra manera, y en el buscador de google funciona de otra manera, asegurarte de empaquetar el contenido para el medio correcto, generar contenido en todas las plataformas posibles, generar, por ejemplo, un sitio de entrevistas de Fortuna,

generar eventos, transmitirlos en vivo, generar secciones dentro de la revista y dentro del sitio, algo muy importante que también genera contenido y es propio de la dinámica de la web, es ser parte de la conversación, no solo ser el que informa, estar pendiente, saber que vos sos un especialista por ejemplo en negocios y hay un tema con las Lebac y bueno eso es un tema tuyo y lo tenes que tomar y tenes que usarlo, si sale un tema de corrupción y quizás no es un tema tuyo ok, no entras o tenes que ver como entras, tenes que saber entrar en conversación, pero tenes que entrar aprovechando tu especialidad y tus conocimientos, meterte fuertemente en esos temas, generar audiencia y luego, una vez que vos pudiste construir audiencia, empezar a ofrecerle un producto donde el titulo ya no es una revista sino que es una marca. Tanto para el lector como para el anunciante, buscar una oferta amplia en todos los frentes donde pueda estar, porque hoy está fragmentada la audiencia. Entonces tengo un Newsletter, el producto en papel, el evento, la recomendación, el sitio, para llegar a la audiencia y al anunciante le ofrezco lo mismo, tengo la revista la trato de potenciar, tengo un buen producto, tengo el sitio web, tengo las redes sociales, tengo un programa de tele o radio tengo que tratar de ofrecerle el paquete con esto que más le convenga, entendiendo que vos lo

que vendes es branding no es conversiones. Lo que hay que hacer es ir a buscar a la audiencia tanto como ir a buscar al anunciante.