

MATERIA
Xestión e Estrutura da Empresa Audiovisual

TITULACIÓN
Grao en Comunicación Audiovisual

unidade
didáctica
10

A xestión e a estrutura das novas plataformas dixitais

Marta Rodríguez-Castro
Francisco Campos-Freire

Departamento de Ciencias da Comunicación
Facultade de Ciencias da Comunicación

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



Esta obra atópase baixo unha licenza internacional Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-ND 4.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.gl>

© Universidade de Santiago de Compostela, 2019

Deseño e maquetación

J. M. Gairí

Edita

Servizo de Publicacións e Intercambio Científico
da Universidade de Santiago de Compostela
usc.es/publicacions

ISBN

978-84-17595-67-8

DOI

<https://dx.doi.org/10.15304/9788417595678>

MATERIA: Xestión e Estrutura da Empresa Audiovisual

TITULACIÓN: Grao en Comunicación Audiovisual

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

Unidade I. A xestión na sociedade da información

Conceptos e nocións xerais sobre xestión

Cadea de valor e modelos de negocio

As economías da comunicación

Unidade II. Planificación profesional e empresarial no audiovisual

Planificación do currículo profesional

Xestión da carreira profesional e da marca persoal

Novos perfís profesionais

Unidade III. O emprendemento

Da idea ao proxecto

A viabilidade do proxecto empresarial

A empresa audiovisual e o seu empresario

A xestión da propiedade intelectual na empresa audiovisual

Unidade IV. Estrutura, caracterización e clasificación da actividade empresarial

Empresas de comunicación segundo o seu capital e finalidade

Tipos de sociedades mercantís

Clasificación das empresas audiovisuais

Corporacións, *holdings* e grupos de empresas

Unidade V. Organización e dirección da empresa audiovisual

Misión, visión, valores e cultura corporativa

A planificación estratéxica e operativa

Xestión da produción e dos recursos humanos

Tipos de contratos e convenios colectivos do audiovisual

Unidade VI. Márketing, comercialización e modelos de negocio

Márketing estratéxico e márketing *mix*

Características e prezos dos produtos e servizos audiovisuais

Funcións da comercialización

Promoción e distribución dos produtos e servizos audiovisuais

Unidade VII. O plan de empresa

Presentación e descrición da idea do grupo promotor

Estudo do mercado audiovisual e da competencia

Legalización e forma xurídica

Plan económico-financeiro

Unidade VIII. Estrutura das empresas e do mercado da televisión

- Orixes e evolución do mercado televisivo
- Características económicas da televisión e a súa cadea de valor
- Os principais grupos audiovisuais europeos
- Estrutura do servizo audiovisual público en Europa e en España

Unidade IX. Xestión e estrutura da empresa cinematográfica

- O cinema como industria e a súa xestión
- A cadea de valor do cinema: produción, distribución e exhibición
- O modelo estadounidense fonte ao modelo europeo
- Análise da evolución do mercado cinematográfico
- Sistemas tradicionais e novos de financiamento e produción
- A protección da diversidade e axudas ao cinema

Unidade X. A xestión e a estrutura das novas plataformas dixitais

- As plataformas dixitais como innovación disruptiva
- Modelos de negocio das plataformas
- As plataformas e os contidos mediáticos
- O impacto das plataformas nos contidos dixitais

Unidade XI. Xestión económico-financeira na empresa audiovisual

- Modelos e tipos de financiación das empresas audiovisuais
- Sistemas tradicionais e novas formas de financiación
- Intervención pública e fiscalidade
- Plan Xeral Contable
- Sistemas de Auditoría e control das empresas de comunicación

Unidade XII. A gobernanza das empresas audiovisuais

- Modelos de xestión e organigramas das empresas de comunicación
- A regulación das plataformas dixitais
- Modelos e organismos internos e externos de regulación
- A xestión da calidade e a responsabilidade social corporativa
- Normas de xestión, de avaliación e auditoría da calidade

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

Contextualización
Xustificación

OBXECTIVOS

PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

CONTIDOS

As plataformas dixitais como innovación disruptiva
Conceptualización das plataformas dixitais
Características das plataformas dixitais
Impacto económico das principais plataformas de comunicación

Modelos de negocio das plataformas
Modelos de pago
Modelos de acceso gratuíto
Modelos *freemium*

Plataformas dixitais e contidos mediáticos
A integración do *big data* na produción de contidos
A recomendación e personalización de contidos
O uso de algoritmos no servizo audiovisual público

O impacto das plataformas nos contidos dixitais
Os novos *gatekeepers*: lóxica algorítmica *versus* lóxica editorial
Impacto das dinámicas das plataformas no contido informativo: o *clickbait* e os contidos virais.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

AVALIACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

PRESENTACIÓN

O sector da comunicación está a experimentar fortes transformacións, lideradas por grandes compañías tecnolóxicas de ámbito global. As denominadas plataformas dixitais, como as GAFAN (*Google, Amazon, Facebook, Apple e Netflix*) constitúen un novo tipo de empresa que asenta os seu modelo de negocio sobre un novo valor, a xestión dos datos. A súa irrupción, ademais, sacode de forma transversal o funcionamento do resto de empresas do ámbito do audiovisual e do xornalismo.

Contextualización

A presente unidade didáctica, “A xestión e a estrutura das novas plataformas dixitais”, enmárcase dentro da programación da materia *Xestión e Estructura da Empresa Audiovisual*, de 6 créditos ECTS obrigatorios, impartida no primeiro semestre do cuarto curso do Grao en Comunicación Audiovisual.

Esta unidade didáctica pecha o bloque dedicado á estrutura dos mercados de distintas áreas do sector da comunicación audiovisual. Previamente, terán sido tratados os mercados da televisión e do cinema, polo que a información recollida nesta unidade ampliará os coñecementos sobre estes dous sectores, ao abordar o impacto das plataformas nestes ámbitos, ao mesmo tempo que se proporciona un coñecemento específico sobre o funcionamento destes intermediarios dixitais.

A unidade didáctica está concibida para desenvolverse nun período dunha semana, abarcando polo tanto unha clase expositiva, de 50 minutos, e unha de seminario, de 110 minutos. Ademais, o alumnado poderá complementar a súa formación relativa aos contidos desta unidade a través das lecturas facilitadas, un traballo práctico e unha titoría voluntaria.

Xustificación

O coñecemento das dinámicas que sosteñen as plataformas dixitais resulta fundamental para unha comprensión completa do ecosistema comunicativo e mediático, independentemente do perfil profesional polo que se decante o alumnado, dado o carácter transversal do seu impacto. Por iso, nesta unidade abórdanse toda unha serie de coñecementos fundamentais sobre a estrutura e o negocio das plataformas dixitais e a súa influencia nos mercados audiovisuais.

Como se mencionou antes, esta unidade didáctica funciona como continuidade das unidades didácticas VIII e IX, que en conxunto constitúen un bloque propio dentro da programación, dedicado á estrutura dos principais mercados do audiovisual. Ao mesmo tempo, aplica as nocións sobre xestión de empresas abordadas nos bloques previos da materia, e dialoga de forma directa coa unidade XVII, na que se inclúe unha mención á regulación aplicable á gobernanza das plataformas dixitais.

Por outra banda, esta unidade didáctica tamén achega unha perspectiva diferente pero complementaria aos contidos das seguintes materias:

- *Identidade cultural e sociedade da información* (6 créditos ECTS de formación básica. Primeiro semestre de primeiro curso).
- *Produción en TV* (6 créditos ECTS obrigatorios. Segundo semestre de primeiro curso).
- *Produción cinematográfica* (6 créditos ECTS obrigatorios. Primeiro semestre de terceiro curso).
- *Industrias creativas e ideación* (6 créditos ECTS obrigatorios. Primeiro semestre do terceiro curso).
- *Cultura audiovisual contemporánea* (6 créditos ECTS optativos. Segundo semestre do terceiro curso).

A sintonización cos contidos destas outras materias vén dada pola forte influencia e capacidade transformadora das plataformas dixitais como innovación disruptiva, que afecta a múltiples ámbitos dentro da empresa audiovisual. Porén, esta unidade didáctica afondará nos aspectos máis vinculados coa estrutura do mercado, os modelos de negocio e as estratexias das plataformas.

OBXECTIVOS

Entre os obxectivos xerais da materia que aborda esta unidade didáctica atópanse os seguintes:

- Demostrar coñecementos básicos, teóricos e prácticos sobre a estrutura do sector audiovisual e o impacto dos procesos de converxencia dixital.
- Analizar os elementos fundamentais do mercado da información, do entretemento e das industrias culturais relativas á xestión da empresa audiovisual.
- Dispoñer dos coñecementos necesarios para a dirección de empresas relacionadas co sector audiovisual.

En canto aos obxectivos específicos desta Unidade Didáctica, destacamos que tras a súa finalización, o alumnado será capaz de:

- Determinar as características que converten ás plataformas dixitais en innovación disruptiva.
- Identificar os modelos de negocio máis estendidos e efectivos das as plataformas dixitais.
- Definir o impacto das plataformas dixitais nos procesos de produción e distribución das obras audiovisuais.
- Recoñecer o valor da xeración e da xestión dos datos para as novas empresas audiovisuais.

A táboa 1 recolle a sintonía presente entre os obxectivos xerais e específicos desta unidade didáctica.

Táboa 1. Relación entre os obxectivos xerais e específicos da U.D.

Obxectivos xerais	Obxectivos específicos
Demostrar coñecementos básicos, teóricos e prácticos sobre a estrutura do sector audiovisual e o impacto dos procesos de converxencia dixital.	Determinar as características que converte as plataformas dixitais en innovación disruptiva.
Analizar os elementos fundamentais do mercado da información, do entretemento e das industrias culturais relativas á xestión da empresa audiovisual.	Definir o impacto das plataformas dixitais nos procesos de produción e distribución das obras audiovisuais.
	Identificar os modelos de negocio máis estendidos e efectivos das plataformas dixitais.
Dispoñer dos coñecementos necesarios para a dirección de empresas relacionadas co sector audiovisual.	Recoñecer o valor da xeración e da xestión dos datos para as novas empresas audiovisuais.

Fonte: elaboración propia

PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

A metodoloxía desta unidade didáctica correspóndese coa estratexia didáctica definida para o conxunto da materia, baseada na combinación de clases expositivas e na elaboración de traballos individuais e en grupo por parte do alumnado nas clases de seminario.

Así, na clase expositiva (50 minutos) que se dedicará a esta unidade, o profesorado presentará os contidos recollidos na mesma, facilitando a intervención activa do alumnado para mellorar a súa motivación e, consecuentemente, unha asimilación da información máis efectiva e reflexiva. Os contidos teóricos sustentaranse sempre con exemplos ilustrativos de interese para a materia e de actualidade, así como con recursos audiovisuais que amplíen a información exposta.

Ao final da clase expositiva, describirase o traballo a realizar por parte do alumnado, que deberá ser presentado na seguinte clase de seminario.

CONTIDOS

As plataformas dixitais como innovación disruptiva

O conxunto do ecosistema mediático actual (prensa, radio, televisión, cinema, medios dixitais) está a experimentar toda unha serie de alteracións froito da irrupción das

grandes plataformas dixitais. A través das súas dinámicas de innovación disruptiva, plataformas como Google, Facebook, Amazon, Apple, Netflix ou Microsoft están a impactar nos mercados da comunicación, afectando tanto aos modelos de negocio dos medios (tradicionais, pero tamén novos medios dixitais) como á concepción e desenvolvemento de contidos e aos hábitos de consumo.

As plataformas dixitais constitúen unha forma de disrupción na medida en que se atopan inmersas en procesos de innovación constante que propulsan o seu crecemento e constrúen modelos de negocio diferenciados con respecto aos de outros axentes do mercado. A pesar de que a aplicación de novas tecnoloxías non sempre constitúe innovación disruptiva, é frecuente que este tipo de innovacións contén cun forte compoñente tecnolóxico.

Christensen, Raynor e McDonald (2016) mencionan a *Netflix* como un caso claro de proceso de innovación disruptiva baseada na integración das novas tecnoloxías aos modelos de negocio. Cando *Netflix* se fundou, en 1997, o seu servizo de envío de películas por correo ordinario tan só resultaba atractivo para un grupo reducido de clientes do seu principal competidor, *Blockbuster*. Os hábitos de consumo nese momento ditaban que o aluguer de películas se fixese por impulso, polo que os días que tardaban en chegar os filmes aos fogares dos clientes supoñía unha certa desvantaxe. Porén, cando Netflix adopta un modelo baseado no *streaming*, a fuga de clientes de *Blockbuster* cara *Netflix* intensifícase, pola comodidade deste novo servizo baixo demanda, con tarifas baixas que daban acceso a todo o catálogo.

Conceptualización das plataformas dixitais

Adóitase empregar o termo «plataformas dixitais» para referírmonos a grandes empresas tecnolóxicas que funcionan como espazos de converxencia de múltiples axentes (produtores de contidos, profesionais do desenvolvemento informático, anunciantes, usuarios...) e que, entre outras actividades, ofrece algún tipo de servizo de distribución de contidos mediáticos. Dentro das plataformas dixitais, é común referirse aos GAFAN (*Google, Amazon, Facebook, Apple, Netflix*) ou aos *Big Five* (as mesmas plataformas que os GAFAN, trocando *Netflix* por *Microsoft*).

Porén, é necesario reflexionar por que empregamos esta denominación, plataformas dixitais, en detrimento doutras moitas que foron emerxendo que foron emerxendo ao mesmo tempo que estas compañías. Gillespie considera que este é o termo que mellor obedece aos intereses das propias plataformas, pola súa neutralidade, e por condensar significación en catro dimensións diferentes:

- Computacional: unha infraestrutura na que se sustenta o deseño e o uso de aplicacións (hardware, sistemas operativos, videoconsolas, dispositivos móbiles, etc.)
- Arquitectónico: construción que permite situarse a un nivel superior.
- Figurativo: punto de orixe ou base dunha acción, evento, valoración (usar algo como plataforma para acadar outros obxectivos).
- Político: conxunto de asuntos ou ideas que defende un candidato ou partido político.

Se englobamos estas catro significacións do termo, unha plataforma constitúe unha superficie elevada deseñada para facilitar algún tipo de actividade que posteriormente se materializará. Seguindo aínda a Gillespie, as plataformas dixitais prefiren este nome porque transmite unha certa sensación de espazo de progreso, igualdade e apoio, e desta forma son elas mesmas as que definen os termos cos que serán referenciadas e xulgadas.

Este debate terminolóxico enténdese mellor se se contextualiza nos intentos feitos por este tipo de empresas á hora de asumir responsabilidades editoriais sobre os contidos que se difunden e comparten a través dos seus servizos. A pesar de que as plataformas dixitais son vías esenciais na distribución de contidos informativos e mediáticos, estas fixeron grandes esforzos por esquivar a súa clasificación como empresas mediáticas e mostrando a súa preferencia pola súa denominación como empresas tecnolóxicas. Neste momento, en Europa, tras a aprobación da nova Directiva de Servizos de Comunicación Audiovisual no 2018, as plataformas finalmente terán que asumir responsabilidade sobre os seus contidos, polo que no marco europeo xa son consideradas, polo menos en parte, como empresas mediáticas.

Por último, e para entender mellor a relevancia das plataformas dentro do ecosistema comunicativo, estas tamén poden ser referidas como intermediarios dixitais. Este termo apela ao funcionamento destas plataformas como punto de encontro entre os produtores de contidos e as audiencias dixitais. Os intermediarios dixitais ofrecen un espazo, en principio aberto, no cal os produtores de contidos (entendidos tanto como produtores individuais, a nivel persoal, e como empresas de comunicación) teñen a oportunidade de difundilos ante as audiencias dixitais.

Características das plataformas dixitais

As plataformas dixitais comparten unha serie de características comúns:

- Son mercados bilaterais: neles converxen distintos axentes (produtores de contidos, anunciantes, xestores de publicidade dixital, usuarios, desenvolvedores de aplicacións), e cada un deles xera externalidades sobre os outros.
- Os produtos e servizos que ofrecen, así como os seus modelos de negocio, aséntanse en procesos de innovación continua.
- Tenden ao monopolio (se non na teoría, polo menos na práctica) dentro dos seus respectivos
- Compiten como ecosistemas, a través da diversificación da súa actividade en distintos sectores ou áreas.

Impacto económico das principais plataformas de comunicación

As plataformas dixitais están presentes en practicamente todos os aspectos da vida cotiá, desde o transporte urbano (*Uber*), o aloxamento de vacacións (*Airbnb*) ou o a saúde (como as distintas aplicacións de seguimento do estado físico e da actividade deportiva). Dentro do ámbito da comunicación, as plataformas dixitais

máis influentes son as coñecidas como GAFAN ou *Big Five: Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft* e *Netflix*. Todos eles, salvo *Netflix*, funcionan como ecosistemas.

Miguel de Bustos e Casado (2016) definen os ecosistemas de negocio como a interrelación entre actividades que, en conxunto, constitúen un sistema integrado de hardware, software e contido en proporcións variables. No seu conxunto, este tipo de empresas ou grupos de empresas aportan maior valor aos consumidores ao actuar en conxunto que se o fixeran individualmente. As plataformas dixitais son bos exemplos destes ecosistemas, pois comprenden distintos produtos e servizos baixo o paraugas dunha mesma marca de referencia.

Alphabet, con *Google* como principal subsidiaria, conta cun catálogo de servizos dixitais que vai moito máis aló dos populares buscador e navegador, abarcando desde o sistema operativo *Android* para dispositivos móbiles, ata servizos orientados á mellora da saúde (*DeepMind*), servizos de almacenamento na nube (*Drive*), de venta de publicidade dixital, mapas, dispositivos propios (*Chromecast*) e unha plataforma de vídeo (*YouTube*).

Amazon, coñecida pola súa actividade como tenda online, tamén conta con servizos de vídeo baixo demanda (*Amazon Prime Video*), dispositivos propios (*Kindle, Alexa*), e a principal fonte de ingresos da compañía, *Amazon Web Services*, un conxunto de servizos de ferramentas na nube que, entre outras cuestións, aloxa os servidores de *Netflix*.

Facebook, ademais da rede social homónima, conta tamén con *Instagram*, servizos de mensaxería como *WhatsApp* e *Messenger*, servizos de pagamento online (*Facebook Payments*), servizos de realidade virtual (*Oculus*) e servizos de análise de datos con distintas aplicacións, como *Facebook Analytics* e *CrowdTangle*.

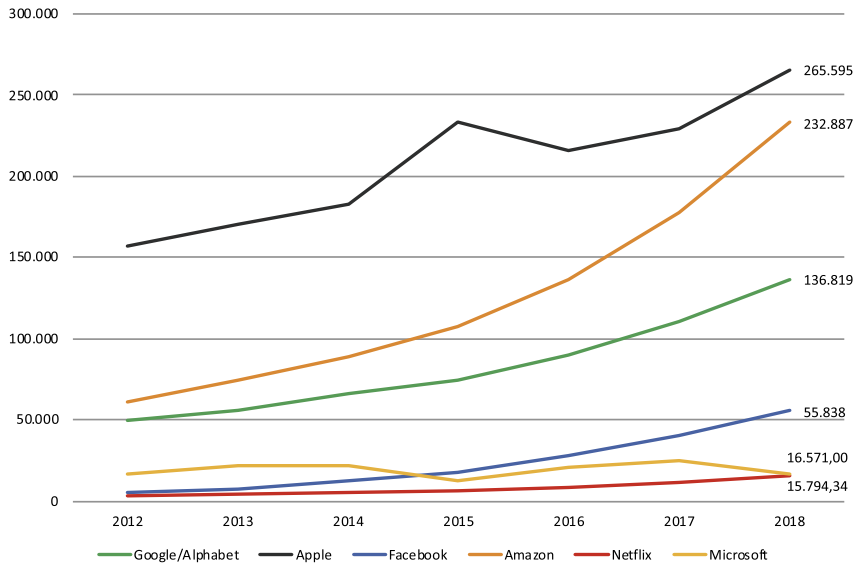
Apple, pola súa banda, combina a produción de dispositivos (*iMac, iPhone, iPad, iWatch...*) co seu propio sistema operativo, iOS, con servizos de navegación (*Safari*), servizos na nube (*iCloud*) ou servizos de acceso a contidos dixitais, como o proximamente extinguido *iTunes*, *Apple Music*, ou o seu recentemente anunciado servizo de vídeo baixo demanda.

Unha estratexia similar segue **Microsoft**, que tamén produce hardware (ordenadores, móbiles, tabletas) ao mesmo tempo que ofrece servizos de mensaxería (*MSN*), de videochamadas (*Skype*), buscadores (*Bing*), videoxogos (*Xbox*) e un servizo de aluguer e compra de filmes e programas de televisión (*Microsoft Movies & TV*)

O que teñen en común estas cinco grandes compañías é que están presentes en múltiples sectores, compiten a modo de ecosistema, non de forma individual a través de cada servizo. Esta competencia dáse tanto entre plataformas como con outras empresas. Por exemplo, *Google* e *Facebook* compiten pola publicidade online, mentres Apple compite con Samsung pola venta de dispositivos móbiles.

Ademais, todas estas grandes compañías teñen tamén en común o seu interese por entrar no mercado da difusión de contidos audiovisuais: *Alphabet* con *YouTube*, *Amazon* con *Amazon Prime Video*, *Facebook* coa integración de material audiovisual nas súas redes sociais, Apple coa súa nova plataforma de vídeo baixo demanda, e *Microsoft* con *Microsoft Movies & TV*. Así, ábrese paso nun sector que se atopa en auxe, experimentando fortes crecementos tanto nas modalidades de acceso gratuíto como de pago, ao mesmo tempo que estes servizos contribúen á consolidación da marca global.

Gráfico 1. Evolución dos beneficios netos das principais plataformas dixitais (2012-2018)



Fonte: elaboración propia a partir das memorias anuais de xestión das plataformas.

Por outra banda, os resultados económicos das plataformas dixitais mantéñense á alza. No gráfico 1 amósase a tendencia ao crecemento destas empresas, a partir dos beneficios netos obtidos entre 2012 e 2018 (expresados en millóns de dólares). Apple lidera o listado e sitúase como a compañía con máis beneficios no ano 2018, seguida de *Amazon*, *Alphabet*, *Facebook* e *Microsoft*. *Netflix*, a pesar de atoparse fóra destas dinámicas de ecosistemas de negocios, sitúase pouco por detrás de *Microsoft*, o único ecosistema que presenta unha redución dos beneficios netos entre 2017 e 2018.

Modelos de negocio das plataformas

Unha das claves do éxito das plataformas dixitais reside nos seus modelos de negocio, construídos arredor da innovación e articulándose de forma diversa. O que si é común aos modelos de negocio de todas as plataformas dixitais é que se enmarcan en mercados bilaterais ou multilaterais nos que converxen diferentes actores, tales como os produtores de contido, os usuarios, anunciantes, etc. Este tipo de mercados atopámoslos tamén noutros medios máis tradicionais, como na televisión, un dos mercados bilaterais por excelencia, no que a audiencia e os anunciantes se sitúan en cada un dos lados do mercado. Canta máis audiencia teña un programa, máis valor van ter os espazos publicitarios que se intercalen nel.

No caso das plataformas, o número de axentes que participan nos mercados multiplícase, ampliándose a, por exemplo, intermediarios publicitarios ou institucións sociais. Ademais, o seu modelo de negocio baséase no crecemento a partir de efectos

de rede, o que, segundo afirma Nick Srnicek (2018), implica que canto máis se eleve o número de usuarios que emprega unha plataforma, máis valiosa se volve esta para o resto de participantes, para os outros lados do mercado.

Un exemplo sería *Facebook*. Conforme a rede social de Mark Zuckerberg foi incorporando máis usuarios rexistrados, máis interese foi despertando o seu muro entre os anunciantes, non só polo número de persoas ao que poden chegar, senón tamén pola mellora do coñecemento de estes usuarios a través do estudo dos datos xerados por eles. Tamén os medios de comunicación tradicionais viron no elevado número de usuarios rexistrados de *Facebook* unha oportunidade para aumentar o impacto dos seus contidos difundíndoos a través desta rede social.

Estes efectos de rede son tidos en conta polas plataformas dixitais á hora de deseñar a súa estrutura de prezos. Parte fundamental destas estratexias son as subvencións cruzadas, polas cales unhas partes xeran negocio grazas á entrada de ingresos, compensando así a aquelas outras partes que acceden aos servizos de balde. Estas subvencións cruzadas pódense ver se retomamos o caso de *Facebook*. Os usuarios poden rexistrarse de balde e non se require ningún pagamento polo uso da plataforma, polo que a rede social non obtén beneficios por esta parte. No outro extremo teríamos, por exemplo, aos anunciantes, que pagan para poder situar os seus produtos no muro de *Facebook*, o que supón ingresos para a plataforma e que consolida os efectos de rede.

Se partimos da base de que as plataformas dixitais funcionan en mercados multilaterais onde se deseñan estratexias baseadas en efectos rede e subvencións cruzadas, podemos distinguir tres tipos de modelos de negocio, adoptando o punto de vista do usuario final: o modelo de pago, o modelo de acceso gratuíto, e o modelo *freemium*.

Modelos de pago

Os modelos de pago son aqueles que requiren dun pagamento previo para poder acceder aos contidos que se ofrecen na plataforma. Os dous tipos de pagamento máis estendidos dentro das plataformas dixitais son:

- A subscrición: pagamento mensual ou anual dunha cota fixa que permite acceso ilimitado ao servizo.
- O pago por produto individual: pago por acceder a cada unha das pezas dispoñibles no catálogo da plataforma. O acceso soe ser limitado no tempo.

Un exemplo de servizo de pago por subscrición atopámolo en *Netflix*. No caso desta plataforma, ademais, o seu modelo de negocio foi clave na súa expansión e éxito mundial. *Netflix* ofrece acceso ilimitado a todo o seu catálogo, sen distinción, mediante o pago dunha tarifa mensual económica e accesible e sen compromisos de permanencia de ningún tipo.

Outra plataforma que opta pola subscrición é *Amazon Prime Video*, aínda que neste caso estamos a falar dunha subscrición anual que engloba tamén os servizos de Amazon Prime, como o desconto dos gastos de envío nalgúns produtos.

En canto aos modelos baseados no pago por produto individual, atopamos o caso de *iTunes*, cuxo eminente peche foi anunciado en xuño de 2019, ou a plataforma

española de vídeo baixo demanda *Filmin*, que combina a subscrición mensual coa posibilidade de pagar por acceder a un contido específico do catálogo sen necesidade de ser usuario subscrito.

Os servizos de pago centran o seu modelo de negocio a partires dos ingresos obtidos dos pagamentos realizados polos seus usuarios, pero poden complementalos con outras fontes de entrada de ingresos, como podería ser a publicidade. *Amazon Prime Video*, por exemplo, inclúe breves pezas publicitarias antes do inicio do visionado das pezas do seu catálogo.

Modelos de acceso gratuíto

Algunhas plataformas ofrecen acceso gratuíto aos usuarios rexistrados, sen necesidade de realizar ningún tipo de pagamento. Nestes casos, é necesario ter en conta as dinámicas das subvencións cruzada mencionadas antes. Se un usuario ten acceso de balde a unha plataforma, esta terá que apoiar o seu modelo de negocio noutros extremos do seu mercado, como por exemplo os anunciantes. Así, entrarían de novo en xogo os efectos de rede (a maior número de usuarios, maior valor para os anunciantes).

YouTube é unha das plataformas que mellor construíu o seu modelo de negocio a partir do acceso gratuíto aos contidos. Todos os usuarios podemos acceder libremente a todos os vídeos dispoñibles en *YouTube* (agás aqueles que puidesen estar restrinxidos polo *geoblocking*). Isto implica que os vídeos de *YouTube* se poidan difundir libremente, alcanzando grandes audiencias e potenciando a súa viralidade.

Ao igual que *YouTube*, a maioría das redes sociais, como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* ou *Snapchat*, e tamén os servizos ofrecidos por *Google*, como *Gmail* ou *Google Drive*, optan facilitar acceso de balde aos usuarios. Esta é unha das claves á hora de conseguir unha ampla masa de usuarios rexistrados e converterse en plataformas atractivas para os anunciantes.

Modelos *freemium*

Un terceiro modelo de negocio das plataformas, que combina aspectos dos dous anteriores, é o *freemium*. Neste modelo, o acceso a unha parte dos contidos é de balde, pero os usuarios deberán pagar para acceder a contido *premium*. Este tipo de plataformas busca un certo equilibrio entre as distintas caras do seu modelo, combinando os ingresos procedentes dos pagamentos dos seus usuarios *premium* con, por exemplo, os ingresos obtidos pola publicidade, incluída no acceso de balde.

Un exemplo destes modelos *freemium* é a plataforma de música en *streaming Spotify*. Despois de realizar o rexistro, todos os usuarios teñen acceso gratuíto ao catálogo completo de *Spotify*, aínda que con certas limitacións: intercálanse anuncios entre as cancións, a calidade do audio é baixa, e se se emprega a aplicación desde un dispositivo móbil, o usuario non pode elixir cancións concretas e ten limitado o número de veces que pode saltar pezas. O servizo de pago de *Spotify*, pola contra, ofrece unha mellor calidade de son e o control total das aplicacións móbiles, ademais de estar totalmente libre de publicidade.

Plataformas dixitais e contidos mediáticos

O éxito das plataformas dixitais é debido en gran medida á integración de avances tecnolóxicos como o *big data* ou o desenvolvemento de algoritmos. Estes aspectos, que forman parte da propia natureza das plataformas, dan forma aos contidos que producen, pero tamén impactan nas dinámicas de produción e distribución coas que operan outros medios de comunicación.

Cando un usuario se rexistra nunha plataforma e fai uso dela, xera toda unha serie de datos que son almacenados e procesados mediante algoritmos que foron deseñados en función dos intereses das plataformas. Os algoritmos permiten interpretar e darlle sentido a todo ese *big data* que, doutra forma, sería inintelixible. Na imaxe 1 recóllese o fluxo de proceso de xestión e procesamento do *big data* nas empresas mediáticas, desde a definición do obxectivo de negocio ata a visualización dos resultados.

Os datos dos usuarios, polo tanto, convértense nunha nova materia prima para as plataformas, que os poden explotar esencialmente de dúas maneiras: integrando esta información nos seus modelos de negocio (por exemplo, mediante a publicidade personalizada) ou ben articulando o servizo ou contidos que ofrece aos usuarios. Dentro desta segunda categoría, ademais, podemos distinguir entre a produción de contidos a partir do procesamento de datos masivos e as dinámicas de recomendación e personalización destes contidos.

Imaxe 1. Fluxo do proceso de xestión do big data nas empresas mediáticas



Fonte: Fernández-Manzano, Neira e Clares-Gavilán (2016)

A integración do *big data* na produción de contidos

Unha das plataformas que mellor soubo ver o potencial do *big data* e do seu procesamento algorítmico foi *Netflix*. A información que obtén a compañía de Reed Hastings sobre os hábitos de consumo e as preferencias dos seus usuarios intégrase e é clave á hora de decidir que contidos manter ou integrar no seu catálogo e para decidir sobre os proxectos de produción propia aos que da luz verde a plataforma.

Os principais aspectos aos que presta atención Netflix á hora de analizar o *big data* xerado polos seus usuarios son os seguintes, segundo constata Todd Yellin, o vicepresidente de produtos de *Netflix*:

- O tipo de contido que o usuario reproduce e/ou descarta.
- Como se desenvolve a reprodución (retrocesos, avances, pausas...).
- Intensidade da reprodución (frecuencia de visionado, duración...)
- Valoración do contido por parte do usuario.
- Dispositivo de acceso empregado.
- Ruta de navegación do usuario ata chegar ao contido.

O procesamento de todos estes datos por parte do equipo de *Netflix* é esencial á hora de deseñar a súa produción propia, unha aposta na que *Netflix* está a inverter cada vez máis recursos. A serie que mellor plasma a influencia do coñecemento en profundidade do usuario no proceso de produción é a pioneira *House of Cards*. Estreada no 2013, trátase dun dos primeiros títulos baixo a categoría de *Netflix Originals*, e foi froito da combinación dunha serie de factores sinalados polo procesamento do *big data* xerado na plataforma: os filmes dirixidos por David Fincher, a serie británica homónima da década dos noventa, e o actor Kevin Spacey.

Con producións como *House of Cards*, *Netflix* aspira a adiantarse aos desexos da súa comunidade de usuarios producindo contidos que lles resulten atractivos e integrándoos despois na súa interface mediante estratexias de personalización e recomendacións.

A recomendación e personalización de contidos

Outro aspecto clave para as plataformas dixitais en xeral, e para aquelas vencelladas ao sector do vídeo baixo demanda en particular, é o deseño de todo un sistema de recomendacións personalizadas para os usuarios. O obxectivo fundamental destas estratexias de personalización de interfaces e de xerarquización dos contidos é claro: facer as plataformas o máis atractivas posible para o usuario para conseguir que pasen máis tempo nelas.

As recomendacións personalizadas son fundamentais tanto para as plataformas de acceso gratuíto como para aquelas que requiren subscrición. As primeiras beneficiaranse dun maior tempo de uso dos seus usuarios porque, debido aos efectos de rede, isto converte á plataforma nun espazo máis atractivo para anunciantes. As segundas tamén estarán interesadas en prolongar a atención dos seus subscritores porque conforme aumenta o tempo que os usuarios empregan a plataforma, diminúen as probabilidades de que se dean de baixa no servizo, ao aumentar a fidelidade e o índice de satisfacción dos usuarios.

Se retomamos o exemplo de *Netflix*, podemos observar algúns dos algoritmos que emprega a plataforma para automatizar as recomendacións personalizadas de contidos en función dos datos de consumo dos usuarios. Fernández-Manzano, Neira e Clares-Gavilán (2016) listan os seguintes algoritmos entre os empregados por *Netflix* para estruturar o catálogo da súa comunidade de usuarios:

- *Personal video ranker*: parte da clasificación exhaustiva de todo o contido da plataforma en microcategorías e etiquetas, o que permite establecer relacións entre contidos.
- *Top N video ranker*: selección de recomendacións nas principais categorías xeradas polo *Personal video ranker*, sustentada na popularidade dos contidos, pero personalizadas para cada usuario.
- *Trending now*: xera categorías-tendencia en función de picos de consumo de contido coxunturais, como podería ser a época de Nadal, Halloween ou o mes do Orgullo LGTB+.
- *Continue watching*: crea unha categoría na que se inclúen todos os contidos iniciados polo usuario para que poida retomar o seu visionado.
- *Video-video similarity*: recomenda unha serie de contidos en función de títulos vistos anteriormente («Porque viches...»).

Os algoritmos achegan fortes vantaxes competitivas ás plataformas, aínda que o seu uso tamén ten sombras, xa que soen estar estritamente protexidos e tenden a ser segredos. O algoritmo que vertebra o muro de *Facebook*, por exemplo, foi definido como o máis influínte e hermético do mundo. Esta opacidade no deseño e funcionamento dos algoritmos débese en parte a que un aumento na transparencia podería prexudicar os seus modelos de negocio e afectar aos procesos de innovación.

O uso de algoritmos no servizo audiovisual público

O emprego de algoritmos estase a popularizar dentro dos medios de comunicación dixitais. As súas vantaxes non pasaron desapercibidas ante os medios de comunicación públicos, que comezan a experimentar con eles nos seus servizos dixitais, pero as particularidades do servizo público fan que o enfoque na súa aplicación sexa diferente.

En primeiro lugar, a lóxica algrítmica pode ameazar un dos valores esenciais do servizo audiovisual público europeo: a universalidade. Durante décadas, os medios públicos cumpriron cunha función de cohesión social e de acceso universal a contidos que abarcan todo tipo de intereses. A posta en funcionamento dun sistema de algoritmos como podería ser o de *Netflix* dentro dos servizos de vídeo baixo demanda dun medio público, polo tanto, non se correspondería coa asignación de servizo público pertinente, ao desembocar na activación dos denominados *filtros burbulla* e na consecuente fragmentación do debate público.

A requirida universalidade dos medios de comunicación públicos tamén supón un segundo reto en cuestións de privacidade e seguridade. A meirande parte das plataformas dixitais requiren do rexistro dos seus usuarios, para así poder almacenar os datos que estes xeran. Porén, esixir un rexistro para acceder a un servizo dun medio público podería constituír un certo dilema para o acceso universal a eses contidos.

O medio público británico, a BBC, é un exemplo de radiotelevisión de titularidade estatal que optou polo emprego de algoritmos con conciencia de servizo

público dentro do seu servizo de vídeo baixo demanda, o *iPlayer*. Os usuarios deben rexistrarse obrigatoriamente na plataforma, pero poden decidir se permiten que a BBC lle ofrezca contidos personalizados ou non. Desta forma, os cidadáns que así o desexen poderán deixarse levar polo sistema de recomendacións do *iPlayer*, descubriendo novos contidos, mentres que os que se mostren máis reticentes con respecto ao uso dos seus datos poderán manterse á marxe.

O servizo audiovisual público, polo tanto, deberá traballar no desenvolvemento de algoritmos de servizo público que, no canto de obedecer a intereses comerciais centrados na recomendación de contidos similares aos xa consumidos, se decante por unha personalización máis orientada ao descubrimento de contidos que igualmente lle resulten de interese aos usuarios, pero que expandan o seus hábitos e/ou preferencias de consumo.

O impacto das plataformas nos contidos dixitais

As lóxicas imperantes no funcionamento das plataformas dixitais está a alterar a produción e difusión dos contidos pertencentes a outros medios, pero que se difunden tamén pola vía das plataformas. Esta alteración é especialmente notable no caso das redes sociais, xa que estas supoñen unha fonte da que os cidadáns obteñen información. O elevado número de usuarios aos que poden dar acceso as redes sociais favorece a multiplicación do impacto dos contidos xerados por outros medios de comunicación, especialmente se consideramos que moitos usuarios chegan aos contidos informativos de forma incidental, mentres están a pasar tempo nas plataformas por outros motivos.

Os novos *gatekeepers*: lóxica algorítmica versus lóxica editorial

A relevancia das plataformas dixitais dentro do ecosistema comunicativo, xunto co funcionamento (normalmente opaco) dos seus algoritmos supón unha fonte de certa preocupación para editoras e produtoras de contido que desexan colaborar con elas, na medida na que as plataformas ou intermediarios dixitais se están a converter nos novos *gatekeepers*. Os demais medios teñen agora que reflexionar sobre a mellor estratexia para relacionarse con elas, combinando un impacto maior dos contidos co mantemento dos seus principios editoriais.

No contexto das plataformas, cada peza informativa ou de calquera outro tipo ten valor por si mesma e pode circular a través de distintos intermediarios dixitais de forma individual. Este fenómeno, coñecido como *unbundling*, racha coa tradicional xerarquización da información a partir de criterios editoriais coa que se adoita traballar nas redaccións e obriga aos profesionais da comunicación a estudar a circulación de cada unha das pezas que publican e difunden.

Igualmente, a relación entre produtores de contido e plataformas pode estruturarse a partir de dúas estratexias:

- Estratexias de rede, baseadas na difusión de titulares e enlaces co obxectivo de redirixir aos usuarios das plataformas cara a web do medio produtor do contido. Isto permite que sexa o propio medio quen rexistre o impacto de cada peza e monetice as visitas.
- Estratexias nativas, nas que o contido dos medios se ofrece directamente nas plataformas, sen necesidade de saír delas. Estas estratexias implican unha cesión do control sobre os datos dos usuarios e de parte da monetización do contido.

Nun primeiro momento, as plataformas tentaron afastarse de todo tipo de perspectivas editoriais, pero progresivamente foron desenvolvendo un interese pola difusión de contidos informativos de terceiros, especialmente se esta se realiza de forma nativa. Pouco a pouco foron deseñando novos servizos co obxectivo de chegar a acordos de difusión con outros medios de comunicación. Un exemplo significativo atopámolo no *Facebook Instant Articles*, lanzado no 2015, que permite o acceso rápido a contidos de terceiros, cun formato visual e inmersivo, sen saír da plataforma de Zuckerberg e ofrecendo aos produtores distintas alternativas de monetización. Servizos similares serían *Google Accelerated Mobile Pages*, a sección *Discover* de *Snapchat*, *Apple News* ou a posibilidade de emitir vídeos en directo desde *Facebook* ou *Instagram*.

Este tipo de servizos sitúa aos produtores de contido nunha situación de medo por perderse algo, por deixar pasar unha oportunidade clave para as súas estratexias de difusión. Isto leva a que en moitas ocasións se opte por este tipo de estratexias nativas, aínda a pesar da ausencia de datos de audiencia, da migración dos ingresos publicitarios cara ás plataformas e mesmo da disolución da propia marca editorial.

Impacto das dinámicas das plataformas no contido informativo: o *clickbait* e os contidos virais

Cando un medio de comunicación decide difundir a totalidade ou parte dos seus contidos a través, por exemplo, de redes sociais, pode ter que adaptarse ás súas dinámicas disruptivas, baseadas na maximización do tempo que o usuario pasa na plataforma. Neste sentido, unha das estratexias máis populares é a do *clickbait*, baseada na redacción de titulares que chamen a atención do usuario e o enganchen de tal forma que teña que abrir o enlace para poder completar a información do titular.

En relación tamén con estas estratexias atópase tamén a difusión viral dos contidos. As organizacións mediáticas con máis presenza nas plataformas dixitais buscan que os seus contidos se propaguen viralmente, é dicir, de forma rápida e masiva. En moitas ocasións, esta procura da viralidade pode levar á creación de contidos de escasa relevancia (vídeos de animais, exceso de noticias sensacionalistas e mesmo noticias falsas), en detrimento de produtos informativos de calidade.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

Co obxectivo de consolidar e ampliar a información recibida na sesión expositiva, propóñense dúas actividades que o alumnado deberá desenvolver primeiro de forma individual, e despois en colaboración co seu grupo de traballo.

A metodoloxía empregada ao longo desta materia require que o alumnado se distribúa en grupos de entre tres e catro persoas nas sesións interactivas de seminario para elaborar os traballos que se presentan nestas clases. Para as actividades propostas nesta unidade didáctica manteranse eses mesmos grupos. Cada un deles deberá seleccionar un medio de comunicación, tradicional ou nativo dixital, informativo ou de calquera outro tipo, e do ámbito xeográfico que lles interese. O obxectivo desta actividade será que cada grupo analice como dito medio se relaciona coas plataformas dixitais.

Para chegar a este obxectivo, cada integrante do grupo debe seleccionar unha plataforma a analizar (*Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Snapchat...*) e estudar a actividade do medio seleccionado durante un período de tempo que se consensuará entre o profesorado e o alumnado, pero que non será inferior a unha semana nin superior a un mes. Unha vez rematada a análise desta relación entre o medio e a plataforma, cada alumno deberá poñer os seus resultados por escrito, a modo de informe, e entregarllos ao profesorado.

A seguinte parte da actividade consiste na posta en común dos resultados de cada integrante do grupo co resto de compañeiros. Así, poderán unir os seus informes para elaborar un conxunto, que ademais deberá incluír unha análise xeral da estratexia de plataformas adoptada por ese medio en concreto (de rede, nativa, unha mestura de ambas, a importancia outorgada a cada plataforma...). Este informe conxunto deberá ser presentado na sesión interactiva de seminario.

AVALIACIÓN

A avaliación desta unidade didáctica farase tendo en conta as actividades propostas na mesma e a asimilación dos contidos no exame final da materia. A actividade proposta avaliarase da seguinte maneira:

- Traballo individual: non se lle asignará unha puntuación numérica, senón que tan só será tida en consideración de forma negativa se o alumnado non cumpre co traballo asignado.
- Traballo en grupo: puntuarase nunha escala de 0 a 10 en función da calidade da análise realizada no seu conxunto, a redacción dos resultados e a presentación oral na aula.
- De forma complementaria, tamén se valorará positivamente a participación nas aulas, tanto nas sesións expositivas como nas interactivas.

En canto á proba escrita da que se examine o alumnado ao remate da materia, contará cun carácter voluntario. Os traballos individuais e de grupo dos que consta a materia avaliaranse cunha nota máxima de 7. O alumnado poderá decidir despois

se presentarse ao exame final para mellorar a súa cualificación. As preguntas sobre os contidos desta unidade didáctica combinarán o tipo test e as preguntas breves.

Ademais de avaliar ao alumnado, tamén se fará o propio coa programación e a actuación docente. Os contidos desta unidade didáctica deberían resultarlles atractivos aos alumnos pola súa novidade e a estreita relación que eles gardan coas plataformas. Neste sentido, a participación do alumnado nas aulas será clave para avaliar se os contidos se adecuaron aos interrogantes que estes contidos lles puidesen espertar, así como se a actuación docente foi adecuada. Polo tanto, a avaliación destes dous aspectos será procesual e empregará a observación como instrumento básico.

BIBLIOGRAFÍA

- CHRISTENSEN, Clayton, M., RAYNOR, Michael, E. e McDONALD, Rory (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*, 93(12). <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>.
- FERNÁNDEZ-MANZANO, Eva-Patricia, NEIRA, Elena e CLARES-GAVILÁN, Judith (2016). Gestión de datos en el negocio audiovisual: *Netflix* como estudio de caso. *El profesional de la información*, 25(4), pp. 568-576.
- GILLESPIE, Tartelton. (2010). The politics of 'platforms'. *new media & society*, 2(3), pp. 347-364.
- HERRERO SUBÍAS, Mónica, MEDINA, Mercedes e URGELLÉS MOLINA, Alicia María (2018). Los sistemas de recomendación online en el mercado audiovisual español: análisis comparativo entre Atresmedia, Movistar+ y Netflix. *UCJC Business and Society Review*.
- IZQUIERDO-CASTILLO, Jessica (2015). El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El Profesional de la Información*, 24(6), p. 819.-826.
- MIGUEL, Juan Carlos e CASADO, Miguel Ángel (2016). GAFAnomy (Google, Amazon, Facebook and Apple): The Big Four and the b-Ecosystem', en Gómez-Uranga, M., Zabala-Iturriagoitia, J. M., and Barrutia, J. (eds), *Dynamics of Big Internet Industry Groups and Future Trends: A View from Epigenetic Economics*, pp. 127-148.
- SRNICEK, Nick (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.
- VAN DEN BULCK, Hilde e MOE, Harvard (2018). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture & Society*, 40(6), pp. 875-892.
- VAN DUICK, José, Poell, THOMAS e DE WAAL, Martijn (2018). *The Platform Society. Public Values in a Connective World*. Oxford University Press.



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA