

## **Schibsted: disrupción exitosa en el sector de los medios**

### **I La transformación digital: posibles modelos a seguir y fases de la estrategia**

Cuando una empresa tradicional está alcanzando el éxito con una determinada actividad resulta muy difícil iniciar un proceso de transformación digital. La dificultad para las empresas tradicionales exitosas de apostar decididamente por la transformación digital fue destacada por Reed Hastings, CEO de Netflix<sup>1</sup>. Reed Hasting comentó, justo en el momento que su compañía estaba dando el salto del DVD al streaming, que a las organizaciones más exitosas les resulta muy difícil implementar las cosas nuevas que sus clientes quieren, porque tienen miedo de dañar sus negocios principales y consiguientemente sus cuentas de resultados. Un buen ejemplo de lo difícil que resulta aceptar que se deben tomar este tipo de decisiones es lo ocurrido a la propia Netflix. Así, cuando en 2011 esta empresa actuó como disruptor de sí misma al cambiar de los DVDs al streaming, el precio de sus acciones cayó un 80 por ciento. Esto se explica porque pocos inversores suelen ver la necesidad de este tipo de procesos de transformación y pocos consejos de administración pueden manejar ese tipo de acontecimientos, especialmente cuando la necesidad a corto plazo de tomar decisiones radicales a veces parece discutible<sup>2</sup>. La vaga amenaza a largo plazo no parece tan peligrosa como la dificultad inmediata. Después de todo, los incumbentes (las empresas tradicionales) tienen unas fuentes de ingresos papables que proteger<sup>3</sup>. Además, los equipos de gestión se sienten más cómodos desarrollando estrategias para los modelos de negocio que saben cómo operan y son naturalmente reacios a introducirse en un nuevo juego con reglas que no entienden.

### **Pasos a dar, referentes y estrategia**

Para llevar a cabo la transformación digital es conveniente concretar los pasos que deben darse para convertir el proyecto en realidad. En este sentido se le debe prestar una especial atención a conseguir la cooperación entre todos los equipos implicados en el proceso de transformación, a contar con el apoyo de la alta gerencia, y en particular con el liderazgo del CEO y a determinar las preguntas que deben formularse.

En todo el proceso de transformación es importante que las empresas cuenten con un referente al que se pueda acudir. Aunque no hay un manual para alcanzar el éxito, sí se cuenta con muchos casos y ejemplos que pueden servir de precedente e ilustrar enfoques y acciones que pueden llevarse a cabo. Pensando en posibles modelos a seguir para ayudar a guiar la transformación una primera opción es preguntarse por los tipos de empresas pudieran tomarse como referencia. En este sentido caben tres posibilidades: los nativos digitales o disruptores (como Google, Amazon, Tencent, Spotify, Square, o Uber han transformado sectores enteros, pero difícilmente pueden tomarse como referencia pues suelen actuar guiados por una amplia visión poco definida y suelen actuar oportunísticamente), las empresas tradicionales early adopters (como la empresa estadounidense John Deere o Schibsted, que han logrado liderar en su sector el proceso de transformación digital y se han constituido en forjadores de ecosistemas) o las empresas tradicionales “no early adopters” (como Axel Springer que se tienen que enfrentar al proceso de transformación empezando por definir una estrategia y responder a

---

<sup>1</sup> Hastings, R. (2011).

<sup>2</sup> Bradley, C. y O'Toole, C. (2016).

<sup>3</sup> La situación es muy distinta para una startup. Cuando una startup opta por llevar a cabo una actividad innovadora y disruptora sólo tiene potenciales ventajas que capturar pues su pasado no lastra sus decisiones.

preguntas tales como ¿qué amenazas son relevantes? ¿cuál es la mejor manera de responder? ¿cómo aprovechar las oportunidades que abren las disrupciones?).

Una vez considerados los posibles tipos de empresas que se puede tomar como referente se debe dar un paso más y establecer una estrategia de transformación. Para la mayoría de las empresas el diseño de una estrategia digital implica prácticamente partir de cero y empezar formulándose las preguntas básicas que permitan evaluar la posición real de la empresa. Cuando se conozca la posición real de la empresa se podrán fijar las fases por las que debe pasarse para alcanzar los objetivos deseados. En este sentido la experiencia nos dice que las fases a seguir son las siguientes: 1º Fijar la dirección del proceso de transformación digital. 2º Rediseñar los procesos operativos básicos de la empresa. 3ª Determinar unos objetivos claros de mejora del rendimiento.

Una vez formuladas una serie de consideraciones generales sobre como enfocar la transformación digital, vamos a analizar el difícil proceso de transformación digital de una empresa tradicional. Para ello tomaremos como referencia la empresa noruega de medios Schibsted. El éxito de su transformación descansa en haber tomado la decisión de transformarse en los primeros momentos que que el sector se vio afectado por la digitalización y haber diseñado una adecuada estrategia de transformación.

## **II El caso Schibsted: una empresa tradicional early adopter<sup>4</sup>**

Schibsted es una compañía de medios que ofrece periódicos, clasificados online, publicaciones, multimedia y servicios móviles. Schibsted Media Group tiene su origen en 1839, fecha en la que el noruego Christian Schibsted fundó la editorial Schibsted Forlag. En 1860 lanzó el diario Aftenposten y en 1992 empezó a cotizar en la bolsa de valores de Oslo. En 1995 se creó Schibsted Nett, como vehículo para iniciar sus operaciones en Internet y en 1996 se estableció Tinius Trust, que gestiona el mayor bloque de acciones en Schibsted Media Group y su objetivo es, además de garantizar un desarrollo financiero saludable y a largo plazo de Schibsted, proteger las condiciones para la independencia editorial, la credibilidad y la calidad en todas las publicaciones propiedad del Grupo. A partir de 2005, a la vez que se optaba decididamente por la transformación digital del grupo, se acentuó el proceso de internacionalización, generalmente concretado en la compra o toma de control de empresas en los mercados considerados como estratégicos para la compañía; Europa (Noruega, Suecia, Francia, España, Italia y Austria), Estados Unidos, Sudamérica y el este de Asia.

En la actualidad Schibsted Media Group es una compañía de medios dedicada a proporcionar información y servicios de noticias. La compañía ofrece “clasificados online”<sup>5</sup>, invierte en

---

<sup>4</sup> Bradley, C y O’Toole, C. (2016).

<sup>5</sup> Los anuncios clasificados son anuncios que se publican en medios impresos (diarios, periódicos o revistas) y en medios digitales para ofertar y demandar productos y servicios. Los anuncios clasificados online suelen distribuirse de forma gratuita y frecuentemente aparecen en una lista por categorías de productos o servicios específicos como por ejemplo ofertas de empleo, de casas o de automóviles o listados basados en subastas online. En la mayoría las publicaciones, los sitios web de anuncios clasificados son gratuitos para los usuarios, aunque si el anuncio se desea destacar puede tener un cierto coste, que aumenta dependiendo el trafico del sitio web. Algunos ejemplos de sitios web de anuncios clasificados en español son; Locanto, Wallapop, Milanuncios, Vibbo, idealista o Coches.net. Existen buscadores verticales de clasificados que agregan toda la oferta y ayudan al usuario a encontrar el anuncio que busca más rápidamente

negocios a nivel local e internacional, y crea “casas de medios” (medias houses)<sup>6</sup> digitales. Mas específicamente, las actividades y servicios clave de Schibsted son los siguientes: Actividades; inversiones en negocios a nivel local e internacional y la creación de casas de medios digitales. Servicios; servicios de información, servicios de noticias y servicios clasificados. La compañía tiene su sede en Oslo, Noruega, y emplea más 8.000 personas en 22 países.

### **La valiente transformación digital de Schibsted**

Schibsted, a finales del siglo XX, era una compañía de medios tradicional que cotizaba en la bolsa de Oslo. Sus negocios eran los propios de una empresa de medios; la televisión, los periódicos y la distribución de películas. A finales del siglo XX y principios del siglo XXI decidió llevar "el negocio de Internet" al núcleo de la empresa y dejar que liderara el proceso transformación digital, lo que suponía permitir que canibalizara buena parte de su negocio tradicional. El grupo de medios noruego Schibsted tomó una decisión valiente: ofrecer anuncios online de periódico de forma gratuita, siendo estos tradicionalmente la principal fuente de ingresos de sus negocios.

Para 2006 la compañía ya había realizado importantes inversiones en Internet, pero se dio cuenta de que para llegar a ser una potencia digital global debería elevar la apuesta. Los ejecutivos de Schibsted eran conscientes de que los sitios web de anuncios clasificados europeos existentes tenían un tráfico limitado y dado que el mercado estaba en juego, decidieron luchar por conseguirlo<sup>7</sup>. En la actualidad (con datos de 2017), más del 80 por ciento de sus ingresos provienen de anuncios online, cuenta con más de 200 millones de usuarios, opera en 44 países en 5 continentes y es una de las compañías digitales europeas más exitosas y con mayor crecimiento<sup>8</sup>.

Para valorar correctamente lo realizado por Schibsted debe tenerse en cuenta que en los primeros años del presente siglo, la mayoría de los consejos de administración de los periódicos más importantes estaban sopesando la posibilidad de un futuro digital. Sin duda, desarrollaron y debatieron escenarios hipotéticos en los que nuevas empresas de Internet les arrebataban los lucrativos anuncios clasificados, que la industria denominaba sus "ríos de oro." Tal vez estos escenarios no eran lo suficientemente alarmantes, o tal vez resultaba demasiado peligroso considerarlos en serio. El hecho es que muy pocos periódicos siguieron el camino de Schibsted<sup>9</sup>. Desde la perspectiva actual, cuando se observa que el sector de los medios impresos se ha visto fuertemente dañado por la disrupción digital, es fácil hablar de quién tomó la decisión "correcta" y quién la "mala". Pero las cosas son mucho menos claras cuando uno está realmente en medio de las primeras etapas de una incierta disrupción<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> En la actualidad el concepto de empresa de medios se basa en la idea de un editor o anunciante que produce o agrega, agrupa y distribuye contenido. Tradicionalmente la creación de contenidos la realizaban profesionales, pero gracias a generalización de los dispositivos móviles, el acceso ubicuo a Internet y las redes sociales, los propios usuarios cada vez mas generan contenido. Una casa de medios es una nueva forma de compañía de medios que actúa como un operador de plataformas digitales, que agrega, administra y distribuye contenido. Schibsted crea casas de medios, esto es compañías de medios multiplataforma distribuidas globalmente.

<sup>7</sup> Esto implica que desde un principio tenían en mente el concepto de escala, pues eran conscientes de que únicamente alcanzando un tamaño suficiente podrían competir con éxito en el entorno global.

<sup>8</sup> Schisted. (2017).

<sup>9</sup> Anand, B. N. y Hood, S. (2007).

<sup>10</sup> Hall, S. Lovallo, D. y Musters, R. (2012).

Son muchos los casos que evidencian la frecuencia con la que las empresas tradicionales se encuentran en el lado equivocado de un gran cambio de tendencia. No importa lo saneados que estén sus balances y lo elevado que sea su cuota de mercado (a veces la disrupción se debe precisamente a esos mismos factores, pues hacen que sea muy atractivo para las startups atacar ese sector en cuestión), algunas empresas tradicionales difícilmente pueden abandonar la inercia y se sienten incapaces para afrontar la transformación digital. Por ello, los campeones de la disrupción son, con mucha más frecuencia, los atacantes que los ya establecidos (los incumbentes). La buena noticia para las empresas tradicionales es que muchos sectores están todavía en las primeras fases de la disrupción digital y que lo ocurrido en sectores como los medios impresos, la música, los viajes y los alojamientos proporcionan valiosos ejemplos de la trayectoria que se seguirá cada vez con más frecuencia.

Una pregunta interesante a formular es ¿cuál es el secreto de las empresas tradicionales que superan el reto de la transformación digital? Un aspecto sin duda se refiere a la capacidad por parte del equipo directivo de generar una cultura organizacional capaz de responder a la disrupción con valentía, antes de que sea demasiado tarde. Esto generalmente significa que por lo general, hay que actuar antes de que sea obvio que tienes que hacerlo. La dificultad de actuar de este modo es comprensible pues con frecuencia se corre el riesgo de dañar los negocios principales. Por ello, la clave está en visualizar el futuro y tener la valentía de tomar las decisiones que permiten hacerle frente<sup>11</sup>.

### **Rasgos esenciales del proceso de transformación seguido por Schibsted**

La empresa noruega de medios Schibsted tiene un alcance global considerable. En la actualidad se relaciona a través de sus productos y servicios con más de 250 millones de usuarios en todo el mundo. Además, sus marcas tienen un fuerte alcance nacional y local en sus principales mercados como Noruega, Suecia, Francia, España e Italia. La compañía ha tenido una evolución muy positiva, partiendo de ser una empresa local ha logrado convertirse en un líder mundial. A esta situación se ha llegado porque los responsables de Schibsted tuvieron la capacidad de detectar anticipadamente el proceso de disrupción que iba a transformar el sector de los medios y actuaron de forma decidida en las fases iniciales del proceso.

Para mediados de la primera década del siglo XXI, las empresas periodísticas de los mercados desarrollados estaban convencidas de que la amenaza de disrupción de su mercado se concretaba en tres frentes: el crecimiento de las noticias online, la publicidad clasificada online y los periódicos gratuitos. Schibsted, logró hacer frente a estos desafíos con éxito, y se ha convertido en referente en el sector de los medios. Para entender la evolución de la estrategia de Schibsted desde los medios impresos hacia los medios electrónicos hay que tener en cuenta que ya en 1995 se empezó a tomar conciencia de la transformación que sufriría el sector y a posicionarse y tomó algunas medidas. De esta forma ha llegado a convertirse en una historia de éxito global en la transformación digital.

El resultado ha sido que el panorama de las compañías de medios ha cambiado drásticamente en muy poco tiempo y Schibsted ha convertido en una oportunidad lo que era un gran riesgo. Ahora se está en un mundo diferente del de hace unos años. Los fundamentos del negocio sobre cómo el sector de los medios de comunicación genera el dinero han cambiado mucho más rápido de lo que se esperaba. En la base del cambio está la tecnología que abre nuevas

---

<sup>11</sup> En cualquier caso, todos somos grandes estrategas en retrospectiva. Lo difícil es saber qué hacer cuando se está en el medio del problema, bajo las restricciones y presiones de gestionar en el mundo real una empresa grande y moderna.

oportunidades y permite aprovecharlas. El tema es que estas oportunidades que abre la tecnología si una empresa no las aprovecha otras las aprovecharán.

La digitalización está cambiando muchos modelos de negocio y los nuevos ecosistemas evolucionan a su alrededor. La transformación digital requiere que la tecnología se convierta en una competencia fundamental, en un activo clave. Ya no es una extensión de la TI tradicional. Sin embargo, muchas empresas de medios de comunicación siguen tomando decisiones comerciales equivocadas debido a la significativa falta de liderazgo tecnológico<sup>12</sup>.

### **Las fases del proceso de transformación digital de Schibsted**

Para facilitar la exposición vamos a desglosar el proceso seguido por Schibsted en las cuatro fases siguientes. En la primera fase, el nuevo modelo de negocio es incipiente y aun no se puede identificar con claridad ninguna tendencia. En la segunda fase, el nuevo modelo de negocio se valida, pero su impacto no es lo suficientemente fuerte como para alterar de forma significativa la trayectoria del desempeño del incumbente. En la tercera fase, el nuevo modelo consigue una masa crítica y su impacto se siente claramente; la disrupción ya se ve como inevitable. En la cuarta fase, el nuevo modelo empieza a alcanzar su madurez, de forma que la tarea esencial es adaptarse plenamente a la nueva realidad<sup>13</sup>.

#### **Primera fase: señales de disrupción en el sector de los medios impresos**

En el sector de la prensa, desde los orígenes de Internet se empezaron a observar señales de disrupción. De hecho, ya en el 1964, algunos expertos habían observado que la dependencia del sector del “tablón de anuncios y cotizaciones bursátiles” lo hacía vulnerable<sup>14</sup>. Más concretamente se señaló que si apareciera una fuente alternativa de fácil acceso a esa diversa información diaria, la prensa se vería en serios problemas. Internet creó esa fuente y la aparición de startups como eBay abrieron un nuevo camino para que la gente hiciera públicas listas de productos en venta sin la necesidad de utilizar anuncios en los periódicos.

Ante esta situación vamos a ver cual era la posición de la empresa noruega de medios. Schibsted era un grupo de medios tradicional cuya base del negocio estaba en los medios tradicionales, TV, periódicos y distribución de películas. Pero la alta dirección y los miembros del consejo de Schibsted vieron pronto venir el cambio y tomaron decisiones muy relevantes. Optaron por llevar el "negocio de Internet" al núcleo de la empresa lo que suponía canibalizar y tener que transformar buena parte de su negocio tradicional. Así, pues, Schibsted fue una de las primeras compañías de medios que previó la amenaza y actuó sobre lo que sólo era una oportunidad incipiente. En este sentido dos decisiones importantes fueron: En 1999, escindió su negocio online para competir directamente con sus negocios impresos; el resultado fue que rápidamente despegó en Noruega para convertirse en el líder del mercado. En 2003, después de darse cuenta de que su nuevo sitio de clasificados en Suecia no estaba avanzando frente al líder establecido

---

<sup>12</sup> Muchas compañías de medios siguen tratando a sus departamentos de ingeniería como una extensión de los modelos de tecnología de la información (TI) tradicionales

<sup>13</sup> Bradley, C y O'Toole, C. (2016).

<sup>14</sup> Greenslade, R. (2011). McLuhan's canny advertising foresight. The Guardian. 9 de mayo.

<https://www.theguardian.com/media/greenslade/2011/may/09/advertising-newspapers>

en el mercado de anuncios clasificados gratis, Blocket, Schibsted adquirió Blocket por unos 20,3 millones de euros<sup>15</sup>.

Pero no es de extrañar que la mayoría de las demás empresas de medios no reaccionaran de la misma forma que lo hizo Schibsted. En esta primera fase de disrupción, los incumbentes, esto es las empresas tradicionales no sienten casi ningún impacto en sus negocios core, sólo en la periferia. Por ello es fácil creer que no es necesario actuar. Se necesita bastante agudeza para llevar a cabo algún movimiento preventivo, enfrentándose probablemente a las demandas contradictorias de los stakeholders, esto es, de las distintas partes interesadas en la marcha de la compañía (accionistas, directivos, consejo de administración,...). En este sentido, debe recordarse que el futuro de cualquier empresa está determinado por las decisiones que tome y en los momentos de una incipiente disrupción es clave acertar en las decisiones y en el momento en que se llevan a cabo. Cambiar los elementos fundamentales de un negocio puede llevar años por lo que el momento en que se decide actuar puede ser determinante. Entre las decisiones a tomar está determinar qué tendencias se deben ignorar, y ante cuales se tiene que reaccionar, algo que no siempre es fácil.

En esta primera fase, para escapar de la inercia que suele caracterizar el comportamiento de muchas empresas tradicionales hay que empezar cuestionándose su propia "historia" y rechazar las creencias mantenidas durante muchos años sobre cómo ganar dinero en un sector dado. Estas creencias, en cierto modo forman parte de la cultura de la empresa y están relacionadas con un conjunto de temas clave, como la visión sobre las preferencias del cliente, el papel que debe jugar la tecnología, la incidencia y posible evolución de la reglamentación, la naturaleza de la estructura de costes, los elementos que determinan la posición competitiva de la empresa y las posibles estrategias de diferenciación. El problema es que estas creencias tienden a considerarse inmutables e inviolables, y precisamente el éxito de los disruptores radica en su capacidad para actuar en contra de ellas. El proceso de reformulación de estas creencias implica la capacidad para identificar la noción global del sector, una profunda reflexión sobre las vías de creación de valor y un detenido proceso de análisis para poder encontrar nuevas formas y mecanismos para la creación de valor. La clave en el caso de Schibsted fue optar por la transformación en las primeras fases del proceso y centrar el negocio en los nuevos productos y servicios.

Para mejor entender lo realizado por Schibsted en esta primera fase cabe apuntar que algunos analistas han señalado que cuando Internet estaba dando sus primeros pasos en 1995, Schibsted de alguna manera "lo entendió" y previó lo poderoso que llegaría a ser el medio, especialmente en términos de compra y venta<sup>16</sup>. De hecho en 1995 se creó Schibsted Nett, como vehículo para coordinar iniciar sus operaciones en Internet.

### **Segunda fase: la nueva actividad disruptora empieza a hacerse una realidad en el sector de los medios impresos**

La tendencia creciente de la nueva actividad disruptora en esta segunda fase ya es clara. Los factores tecnológicos y económicos fundamentales han sido validados por el mercado. En esta fase es esencial para las empresas establecidas comprometerse a brindar apoyo a las nuevas iniciativas para que puedan establecer puntos de apoyo en el nuevo modelo de negocio. El problema está en que cuando el impacto de la disrupción no es lo suficientemente grande como para afectar seriamente a las ganancias, resultará difícil encontrar motivación para actuar.

---

<sup>15</sup> Roper, D. (2016).

<sup>16</sup> Roper, D. (2016).



En términos del sector de los medios impresos, a pesar de que los anuncios clasificados online de automóviles y viviendas comenzaron a despegar y los sitios web de anuncios clasificados online crecieron de forma notable, la mayoría de los editores de periódicos no creían que era urgente actuar debido a que su propia cuota de mercado no se vio afectada de forma significativa. Pero Schibsted sí supo encontrar la motivación necesaria. De hecho, incluso cuando la burbuja punto-com estalló en 2000, la empresa continuó invirtiendo para acelerar la transformación, a pesar de que no se sabía muy bien cómo se iba a ganar dinero con el negocio online. Además, los directivos de Schibsted permitieron que los nuevos productos compitieran con los productos viejos. Era un hecho que la oferta de anuncios online gratis, directamente canibalizaba su negocio de la prensa, pero Schibsted estaba dispuesta a correr el riesgo. La compañía no se limitó a actuar, sino que actuó de manera radical.

Hay que reconocer abiertamente lo difícil que es para los líderes de una empresa tradicional comprometerse a apoyar emprendimientos experimentales cuando el negocio tradicional está creciendo a un fuerte ritmo y generando importantes beneficios. Esto explica que la mayoría de las empresas tradicionales se limiten a hacer pequeñas inversiones en el negocio disruptor pues no quieren contribuir a canibalizar su negocio tradicional; al no invertir se protegen contra la canibalización. Por lo general, se centran demasiado en la búsqueda de sinergias del negocio tradicional (siempre en busca de la eficiencia) en lugar de fomentar la experimentación. Tienden a pensar que comportarse de esta manera es suficiente.

Centrándonos en el sector de los medios, muchos periódicos creaban anuncios online, pero pocos estaban dispuestos a correr el riesgo de canibalizar las fuentes de ingresos tradicionales, que en esos momentos todavía eran mucho más grandes y más rentables. Y recuérdese que en este momento, Schibsted aún no había constatado la recompensa en términos de ingresos por haber actuado de forma innovadora y rompedora. De hecho sus resultados eran bastante similares a los de sus compañeros. Pero conforme pasa el tiempo, es necesario llevar a cabo acciones más audaces. Los directivos deberán comprometerse a impulsar los negocios innovadores. Precisamente para Schibsted esta fase supuso un punto de inflexión en la "internacionalización" pues entre 2005 y 2006 fue cuando la compañía comenzó a invertir fuertemente en Europa, particularmente con sus empresas clasificados online. De hecho en ese momento algunos analistas criticaron a Schibsted por expandirse demasiado y gastar mucho dinero. Pero en realidad en esta fase cambió la mentalidad estratégica de muchas de las personas que trabajaban en Schibsted. A partir de ese momento, los directivos vieron que Schibsted no solo era una compañía escandinava, sino también un líder europeo.

En unas circunstancias como las comentadas se requiere alta tolerancia con la ambigüedad y es necesario que los ejecutivos se adapten a las condiciones cambiantes, tanto dentro como fuera de la empresa. Todo ello sin olvidar que la aspiración de obtener resultados que resulten aceptables para los accionistas es una constante<sup>17</sup>. En esta fase de la disrupción un obstáculo a superar es la tendencia a proteger el core a costa de la periferia. No sólo hay fuertes incentivos financieros a corto plazo para proteger el núcleo, sino también es a menudo doloroso cambiar el foco de negocios "core" en los que la empresa ha realizado una importante inversión financiera y con los que tiene una fuerte dependencia emocional (y económica). En buena medida, el desafío consiste en aceptar que el statu quo anterior ya no es la línea de referencia base; cuando este hecho se acepta se entra en la tercera fase del proceso.

### **Tercera fase: el futuro está en el modelo disruptivo del sector de medios**

---

<sup>17</sup> Roper, D. (2016).

En esta fase del proceso de disrupción ya resulta evidente que el futuro está en el modelo de negocio disruptivo. El nuevo modelo ha demostrado ser superior al antiguo, al menos para una masa crítica de empresas que lo adoptan, de forma que el sector está tomando la disrupción como algo suya. En esta etapa de disrupción, para acelerar su propia transformación, el desafío del incumbente (empresa tradicional) reside en transferir de forma agresiva recursos hacia los nuevos proyectos competitivos, algo que los directivos de Schibsted hicieron.

Llevar a cabo el cambio con celeridad y decisión requiere superar la inercia que suele afectar a casi todas las empresas. Como los resultados de la empresa comienzan a resentirse, los presupuestos se endurecen, es razonable que las empresas tradicionales de forma natural tiendan a recortar aún más las actividades periféricas y a centrarse en el core del negocio. Los directivos que toman las decisiones más relevantes, que por lo general vienen de las unidades de negocios más importantes, se suelen resistir a que sus áreas de negocio, aún rentables (aunque crezcan más lentamente que hace unos años), se encuentren casi sin recursos porque se le asignan a unos negocios que tienen todo por demostrar. La consecuencia de esta línea de razonamiento es que, generalmente se invierte poco en nuevas iniciativas, incluso aunque estas prometan ofrecer un alto rendimiento y que los negocios tradicionales continúen recibiendo la parte del león de los recursos. En esta fase, las mismas fuerzas que presionan para que las líneas de negocio que constituyen el “core” sigan recibiendo una atención privilegiada, hacen que las empresas estén poco dispuestas a facilitar recursos para proyectos novedosos y en cierto modo experimentales. Ante un proceso disruptivo, la tendencia a seguir canalizando los recursos hacia los negocios tradicionales es un lastre para las nuevas iniciativas, precisamente en el momento en que más se necesitaría reasignar e invertir de manera agresiva.

Los consejos de administración también desempeñan un papel importante en este proceso. Con demasiada frecuencia, los consejos no están dispuestos a cambiar (o no pueden) su punto de vista sobre los beneficios y lo que habría que hacer para tratar de preservarlos a corto plazo, lo que agrava aún más el problema. A menudo, la reacción del consejo de administración cuando la empresa alcanza un menor beneficio (por el endurecimiento de las condiciones del negocio) es empujar a los gestores a lograr objetivos ambiciosos dentro del modelo actual, haciendo caso omiso de la necesidad de un cambio en el modelo de negocio. Este tipo de planteamientos contribuyen a empeorar los problemas de cara al futuro.

Para complicar las cosas, los incumbentes que se encuentran en una situación inicialmente fuerte pueden tener un falso consuelo en esta fase del proceso de disrupción, ya que las empresas más débiles del sector son las que primero se ven más duramente afectadas. La idea, “a nosotros no nos está pasando nada importante” es muy tentadora de creer. Además, los incumbentes con una situación relativa mejor que la media, pueden tener la tentación de pensar “no tengo que correr más que el oso. . . Sólo tengo que correr más rápido que los demás”<sup>18</sup>. Esta forma de ver las cosas, que lleva simplemente a tomar algunas medidas pero sin entrar a fondo en el problema, sólo permite ganar tiempo, pero no es la solución cuando se trata de una verdadera disrupción.

Volviendo al sector de los medios, los administradores típicos de un periódico tradicional no estaban ciegos ante el cambio que estaba teniendo lugar. Pero muy pocos fueron los que consideraron, como Schibsted, que el cambio era inevitable y optaron por implementar una respuesta que fuera lo suficientemente agresiva. Para llevar a cabo la transformación a un ritmo suficiente, las empresas de medios debieron evolucionar y alejarse de sus fortalezas históricas basadas en las publicaciones en papel y en el control de la distribución. Había que poner el énfasis en la tecnología. Sin embargo, muchas compañías de medios han tratado a sus secciones de ingeniería como una extensión de los modelos tradicionales de TI, sin darle la importancia requerida a la búsqueda de talento especializado. La clave consiste en aceptar que la disrupción es inevitable. Precisamente los directivos de Schibsted comprendieron que la aceptación mental

---

<sup>18</sup> Bradley, C y O’Toole, C. (2016).



del cambio y pensar a lo grande podía trasladar a la empresa a otra dimensión. Por ello hay que aceptar que cuando tiene lugar una disrupción en un sector, eso es un hecho que no podemos detener y lo más inteligente es ver la transformación digital como una oportunidad<sup>19</sup>.

Schibsted entendió la situación y en la actualidad es en esencia una compañía digital, si bien aún mantiene parte del negocio de impresión en papel. Esto supone aceptar mentalmente que en realidad ha cambiado el núcleo del negocio. Si esto no se hace, la empresa seguirá apegada a los viejos métodos. Por ello es fundamental cambiar la forma de trabajar y centrarse en el futuro, no en el pasado. Esta idea la recoge el lema no oficial de la compañía: “Acelerar lo inevitable, antes de que lo inevitable caiga sobre nosotros”<sup>20</sup>.

Gracias a esta manera de enfocar la disrupción, Schibsted se ha convertido en una empresa tecnológica de medios que compite en mercados locales con una plataforma global<sup>21</sup>. El resultado es que Schibsted es, de forma cada vez más clara, un líder global, no solo en términos de su creciente negocio de clasificados online, sino también debido a su perspicacia estratégica: ha sabido construir un negocio globalmente viable y una cultura innovadora. Todo ello sin olvidar que en su origen era una empresa local de medios de comunicación, localizada en un país pequeño.

#### **Cuarta fase: hay que aceptar que el sector de los medios ha cambiado**

En esta última fase, la disrupción ha llegado a un punto en que las empresas no tienen más remedio que aceptar la realidad: el sector ha cambiado radicalmente. Las empresas tradicionales se encuentran con que su estructura de costes no está en línea con los nuevos centros donde se generan los beneficios, sus ingresos se están derrumbando y están en mala posición para tomar una posición fuerte en el mercado. Los medios impresos entraron en esta fase entorno al 2010. Los “ríos de oro” de los anuncios clasificados se habían secado, por lo que la supervivencia es la primera prioridad, y la sostenibilidad y el crecimiento es la segunda<sup>22</sup>.

Así, pues la situación no es fácil para las empresas de medios. Los directivos saben que en algún momento en el futuro, tendrán que ser predominantemente digitales o sólo digitales, pero la travesía será dura. Es cierto que algunas empresas de medios han creado poderosos centros de noticias online con un tráfico elevado, pero la publicidad gráfica y los paywalls no son suficientes para generar una línea de ingresos próspera, y, por otro lado, las redes sociales siguen impulsando la fractura del mercado. Como consecuencia, las empresas típicas de medios han tenido que llevar a cabo múltiples y dolorosas olas de reestructuración y consolidación, que lamentablemente son necesarias antes de que se genere crecimiento y se encuentren maneras de obtener beneficios económicos de sus marcas. En algunos casos, las capacidades de los operadores tradicionales están tan atadas al viejo modelo de negocios que renacer a través de la reestructuración es poco probable que funcione, y una salida del mercado es la mejor manera

---

<sup>19</sup> La idea a defender por los partidarios de la digitalización es si no te transformas, otros sí lo harán. Y al final será mejor que tú emprendas la transformación digital y aprovechar las oportunidades que se presentan, a que algún otro lo haga por ti.

<sup>20</sup> Roper, D. (2016).

<sup>21</sup> Una muestra de ello es que en los procesos de contratación de empleados destaca perfil tecnológico, especialmente para tareas de reconocimiento de imágenes y aprendizaje automático en los sitios de clasificados.

<sup>22</sup> Bradley, C y O’Toole, C. (2016).

de preservar el valor, o al menos parte de él<sup>23</sup>. Cuando un negocio se basa en una tecnología de legado que es radicalmente diferente de la nueva norma, aunque se tenga una previsión perfecta de por donde irá el negocio no se resuelve el problema de base, que el modelo digital que está reemplazando al tradicional es fundamentalmente menos rentable. En otras palabras, el hecho es que los nuevos centros de beneficios puede que no sean tan cuantiosos como los anteriores. En estas circunstancias, el reto es adaptar y estructuralmente realinear los costes a la nueva realidad de los centros de beneficios y aceptar que la "nueva normalidad" incluye probablemente un número mucho menor de "ríos de oro."<sup>24</sup>

Para las empresas tradicionales que, al igual que Axel Springer y Schibsted, han dado el salto de forma decidida, la fase de adaptación también trae nuevos desafíos. Habiéndose convertido en negocios mayoritariamente digitales, están totalmente expuestos a la volatilidad y al ritmo que marca el proceso de disrupción. Es decir, su transformación digital no es tanto un evento de una sola vez como un proceso continuo de auto-disrupción. No se puede estar satisfecho con el primer paso, la empresa tiene que estar preparada para seguir avanzando. Así, aunque Schibsted es considerada una empresa muy exitosa en comparación con las empresas del sector, el problema es que en un mercado globalizado ahora sus nuevos competidores son Google, Facebook y otras empresas digitales. Se trata de empresas globales con talento y mucho poder y para Schibsted este es un nuevo frente con una competencia creciente<sup>25</sup>.

Para estar continuamente adaptada a la nueva normalidad, Schibsted se ha convertido en una empresa verdaderamente centrada en el cliente. Los amplios conocimientos online y el control de la experiencia del cliente, junto con una excelente tecnología y una gestión de datos muy eficiente, permiten que Schibsted ofrezca productos y servicios cada día más ajustados a lo que demandan los clientes. El nuevo entorno, caracterizado por unos clientes siempre conectados, una analítica de datos muy potente y una tecnología sofisticada, ha forzado a Schibsted a dotarse de una infraestructura tecnológica que le permite competir en un mercado global, pero sin descuidar las características singulares los mercados locales. Fruto de todo ello es que la compañía noruega tiene un excelente conocimiento del consumidor, en buena medida gracias a contar con una amplia experiencia a escala mundial. Schibsted está haciendo un esfuerzo coordinado y realizando una fuerte inversión en herramientas tecnológicas, como por ejemplo, en la construcción de nuevas plataformas globales para las casas de medios, mercados online y publicidad digital. El objetivo es aumentar la capacidad para llevar a cabo rápidamente innovaciones y hacer que la compañía sea más ágil para poder adaptarse a las necesidades en constante cambio de sus usuarios.

En el proceso de transformación el éxito no lo alcanzan los más fuertes económicamente sino los que tienen una mayor capacidad de adaptación. Esto es así, pues la disrupción no es algo que tiene lugar en un momento concreto sino que requiere una reactualización continua. Así, aunque en el sector de medios se afirma que el punto álgido de la disrupción tuvo un primer momento clave entre 2005 y 2006, en 2014 surgieron dificultades muy importantes para las compañías de medios debido factores como la entrada en juego de las grandes empresas de Internet y la eclosión de las aplicaciones móviles. Estos hechos están presionando cada vez

---

<sup>23</sup> Esto fue lo que hizo PolyGram en 1998, uno de los mejores sellos discográficos del mundo en aquellos años y que ante la amenaza de la música en streaming optó por vender y salir del mercado. Un caso similar fue el de Eastman Kodak Company. Para esta compañía probablemente hubiera sido mejor dejar el negocio de la fotografía mucho más rápido, pues sus numerosas estrategias para tratar de salvarlo todas fallaron.

<sup>24</sup> Bradley, C. y O'Toole, C. (2016).

<sup>25</sup> Weverbergh, R. (2012).

más para cambiar la forma en que las personas consumen contenido y pasan su tiempo. En este contexto, las organizaciones deben estar transformándose continuamente para poder aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Para preservar su competitividad las empresas de medios tienen que re-imaginar la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocios. En este proceso de transformación continua la atención hay que centrarla más que en el “qué” hacer, en el “cómo”.

La era digital ha creado un problema adicional a las empresas de medios, el exceso de contenido. Hay tanto inventario de anuncios que está reduciendo los ingresos de los anuncios para todos lo que usan anuncios con el fin de monetizarlos<sup>26</sup>. Schibsted también se ha visto afectada por el exceso de contenido. Se están tomando diversas medidas para tratar de hacer frente a ese problema. Así, por ejemplo, se está pasando de ser un creador de contenido a un “curator”<sup>27</sup>, y posteriormente un agregador. Con respecto al inventario de anuncios, se están integrando y racionalizando las actividades que llevan a cabo las distintas marcas. Adicionalmente, se están imponiendo políticas muy estrictas a las redes de terceros que recopilan datos en las redes y sitios web del grupo Schibsted<sup>28</sup>.

### **El futuro es ahora: la estrategia para convertirse en líder mundial**

Tomando como base lo logrado, en 2015 Schibsted inició una campaña destinada a intensificar su proceso de adaptación a la nueva realidad con un planteamiento de futuro innovador. Contando con más 8.00 empleados y teniendo presencia en 22 países, Schibsted centró sus esfuerzos en tratar de convertirse en líder mundial en medios digitales<sup>29</sup>. Por lo que respecta a los clasificados online el propósito es ser el número 1 mundial a medio plazo; en la actualidad Schibsted es una de las tres principales empresas de clasificados online del mundo, compitiendo con empresas como eBay y Naspers de Sudáfrica. Para alcanzar esta meta es fundamental consolidarse como un grupo de comunicación líder. En este sentido, se considera imprescindible llevar a cabo un periodismo de calidad y utilizar al máximo las plataformas digitales para poder llegar cada día a más lectores. Además, resulta necesario aprovechar todas las oportunidades de crecimiento digital en los principales mercados del grupo.

Schibsted cuenta con una visión clara del futuro. El objetivo es ser el marketplace digital<sup>30</sup> que mejora la vida de las personas ofreciéndoles oportunidades en sus necesidades diarias, como pueden ser

- ✓ vender el coche
- ✓ encontrar empleo
- ✓ comprar o alquilar vivienda
- ✓ comprar o vender productos de segunda mano
- ✓ tomar cursos de formación<sup>31</sup>.

<sup>26</sup> Así, por ejemplo los servicios de música se están monetizando con anuncios clasificados online, foros, blogs...

<sup>27</sup> Un “curator” se dedica a recoger y depurar contenido.

<sup>28</sup> Es cada vez más frecuente que terceros recolecten datos sobre los clientes de Schibsted a través de cookies, y luego compran tráfico masivo en otros lugares para dirigirse a esos clientes.

<sup>29</sup> Schibsted Spain (2015)

<sup>30</sup> Un marketplace digital es una plataforma creada para vender o comprar productos o servicios. Es el equivalente en la era digital a un mercadillo.

<sup>31</sup> Schibsted Spain (2015).

Para hacer realidad esta visión del futuro, Schibsted se ha impuesto como misión ser el referente en sus respectivos mercados del sector “marketplace digital” con los portales más grandes, más eficientes, más útiles y con más compromiso con el usuario.

El logro de los objetivos se ve favorecido por contar con marcas de prestigio que ponen en contacto a las personas adecuadas (profesionales y particulares que están buscando/ofreciendo bienes o servicios) para hacer un buen negocio con confianza y eficacia. Desde una perspectiva más específica, puede afirmarse que las principales ventajas o activos con los que cuenta Schibsted Clasified Media son contenidos relevantes y fiables, usabilidad y expertise. A estos activos Schibsted Clasified Media añade los atributos siguientes; liderazgo (mucha oferta y demanda), fácil uso (usabilidad / accesibilidad), servicios de confianza (marketplace seguros), conocimiento del mercado local (cerca del usuario) y eficiencia.

Los elementos clave de la estrategia de futuro son los siguientes:

#### *El modelo de negocio*

El modelo de negocio busca establecer relaciones que resulten beneficiosas para los usuarios. En este sentido, la publicación de clasificados es gratis para los usuarios. Los ingresos se obtienen a través de servicios Premium en los clasificados, los anuncios de los vendedores profesionales y los anunciantes de marcas. El marketplace de Schibsted ofrece a los anunciantes canales bien segmentados para comunicarse con sus consumidores potenciales. En el modelo de negocio de Schibsted, los compradores y visitantes son el centro de la actividad. En este sentido, se considera que la clave está en innovar y mejorar la experiencia de los usuarios. Además, se llevan a cabo unas políticas ampliamente contrastadas para captar a más compradores y visitantes a los portales del grupo y de esta forma conseguir atraer a más vendedores y anunciantes.

#### *La innovación y el desarrollo de productos*

Para una adecuada implementación del modelo de negocio, una pieza clave es la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos. Schibsted está invirtiendo en mejorar los portales, en nuevos productos y en incrementar el liderazgo del grupo contratando talento de las empresas líderes de Internet y de las mejores comunidades internacionales de tecnología con amplia experiencia en las nuevas herramientas digitales. La tecnología móvil es una de las prioridades. De hecho para algunos analistas el factor clave para explicar que el grupo de medios noruego sea tan único y exitoso es su cultura de innovación constante y atrevida<sup>32</sup>.

La innovación tecnológica y el desarrollo de productos es una parte central de la estrategia de Schibsted para convertirse en un verdadero jugador global y competir con empresas como Google y Facebook en sus negocios principales. Los directivos de Schibsted son conscientes de que las nuevas tecnologías están cambiando las reglas de la competencia. El logro de buenos resultados de las empresas de medios de comunicación solían tener mucho que ver con las competencias básicas clásicas, esto es, realizar un buen periodismo y tener buenos vendedores. En la actualidad hay una nueva competencia central que las empresas necesitan dominar; innovación tecnológica y el desarrollo de producto. Estas son las competencias que Schibsted se está esforzando en dominar para estar en vanguardia como empresa de medios digital. Así por ejemplo, el sistema de transacciones y cobro a los usuarios es muy ágil y sencillo. Asimismo, se han lanzado plataformas tecnológicas integradas para facilitar la rápida introducción de nuevos productos y ofrecer soluciones al gran número de clientes con los que

---

<sup>32</sup> Roper (2017).

cuenta Schibsted<sup>33</sup>. Dado que el negocio es global, las soluciones son escalables. Téngase en cuenta que en 2017 se tenían 2,25 millones de clientes y se realizaron 1,2 millones de transacciones.

#### *Una máxima atención a los usuarios*

Schibsted le presta máxima atención a los usuarios. La experiencia de los usuarios es la variable a la que se le presta una máxima atención. En este sentido, Schibsted centra su atención en una tecnología e innovación que vela por el usuario, siendo sus aspectos clave: 1) la integridad y lucha activa contra el fraude, 2) garantizar la mejor experiencia de nuestros usuarios, procurando que naveguen de forma segura, 3) establecer sistemas de prevención de intrusiones, 4) cuidar al máximo la calidad de los servicios, y 5) colaborar con los cuerpos de seguridad del Estado aportando información y alertando de "nuevas tendencias" de estafa en internet.

Para procurar una experiencia del cliente óptima, Schibsted utiliza una analítica de datos muy avanzada. Es la única forma de conocer las preferencias de los usuarios, detectar tendencias y anticipar los cambios. El objetivo es conocer el perfil del usuario, sus intenciones de compra e inferir sus finanzas personales. Schibsted ha asimilado plenamente que las huellas digitales que los usuarios están dejando atrás están contando la historia de sus vidas y sus personalidades.

Respecto a los usuarios un aspecto relevante es su cultura de “segunda mano”. Para Schibsted es importante trabajar para desarrollar la cultura de “segunda mano” especialmente en mercados en los que, como en España no está muy implantada. Por otro lado, el grupo busca contribuir a una sociedad más sostenible, donde la gente esté dispuesta a que aquellos objetos que ya no utiliza puedan volver a ser usados de nuevo.

#### *Una estrategia de crecimiento*

La estrategia de Schibsted para convertirse en un líder global dentro de sus campos de actividad se compone de tres elementos: marketplaces online, inversiones en proyectos emprendedores países estratégicos y casas de medios.

##### *-Marketplaces online.*

El objetivo es ser un líder mundial en los marketplace online y ofrecer las mejores soluciones y servicios para nuestros usuarios. Para ello las dos principales líneas de actuación son los clasificados online y los nuevos servicios online:

. Clasificados online: Schibsted es un líder global en clasificados online. En 2017 el negocio de los clasificados online supuso más del 70% de los ingresos del grupo. Schibsted está bien posicionada de cara al crecimiento futuro en este segmento del mercado debido a las siguientes razones: tiene posiciones de liderazgo en los principales mercados mundiales con alto crecimiento, tiene una cartera equilibrada de servicios, cuenta con una amplia capacidad financiera, ha demostrado tener experiencia y competencia a nivel mundial en los clasificados online y ha llevado a cabo relevantes inversiones en tecnología para poder ofrecer servicios de próxima generación.

---

<sup>33</sup> Así, por ejemplo en 2016 se lanzó la plataforma Schibsted Media unificada para la creación, distribución y monetización de contenido para todas las salas de redacción.

. Nuevos servicios online: Gracias al esfuerzo realizado en innovación y desarrollo, Schibsted está en condiciones de proporcionar productos y servicios de primera clase, facilitar la innovación y reducir el tiempo de comercialización.

-Inversiones en proyectos emprendedores en países estratégicos

A través de Schibsted Growth, la empresa de medios noruega invierte en proyectos con emprendedores en todo el mundo y les ayudamos a escalar sus negocios a nivel local e internacional aprovechando el ecosistema de Schibsted. Durante los últimos años Schibsted ha estado tomando posiciones estratégicas en 22 países para poder aprovechar las oportunidades de crecimiento digital en los principales mercados mundiales<sup>34</sup>. En este sentido, un buen punto de partida es el notable y sostenido crecimiento alcanzado en la publicidad online y en las suscripciones digitales durante los últimos años.

- Casas de medios

Schibsted está creando casas de medios digitales de primer nivel mundial para poder convertir los retos en posibilidades. Se han transformado las casas de medios para ofrecer un nuevo tipo de publicidad, para lo que se ha propiciado la colaboración entre todas las casas de medios del Grupo. Los medios de comunicación de Schibsted están construyendo las bases para la innovación de productos sea más rápida y mejor. En este sentido ha resultado ser muy positiva la voluntad de la compañía de compartir sus estrategias, éxitos, fracasos y lecciones aprendidas en el escenario mundial.

### *Continua refundación*

Un hecho importante a destacar es que Schibsted se está continuamente refundando. Una muestra de la inercia transformadora que Schibsted ha logrado crear es que cada año se considera que ese ha sido el más transformador de la historia de la compañía. Eso fue lo que a primeros de 2018 se dijo de 2017 y posteriormente se dirá que el más transformador fue 2018 o 2019. Ello se debe al exponencial ritmo de cambio en el que está inmersa la compañía y evidencia que la transformación digital no es una especie de ejercicio que se realiza una sola vez y en el que hacemos algo y luego podemos sentarnos a ver como evolucionan las cosas. La transformación es un proceso continuo y se ha convertido en la nueva norma de como funciona la compañía<sup>35</sup>. De hecho, esto es lo que ocurre no sólo en Schibsted sino en todo el entorno digital. Gracias a esta dinámica Schibsted ha pasado de ser una empresa de medios a una empresa tecnológica de medios. Ha creado sitios web y motores de búsqueda para tener visitas que canaliza la propia Schibsted. El visitante que viene de un buscador, como Google o Yahoo sale rápidamente de las páginas de Schibsted. Por ello hay que atraer tráfico con contenido y plataformas. Se ha creado un ecosistema con contenido e informaciones que atraiga a las nuevas generaciones de subscriptores.

En resumen, Schibsted tiene un portafolio de empresas con buenas posiciones en segmentos de mercado de rápido crecimiento en todo el mundo. Schibsted ha entrado en la era de las plataformas y de los sitios web y está construyendo ecosistemas digitales que se ajustan a los requerimientos de los usuarios digitales. Además, está llevando a cabo inversiones significativas en tecnología lo que ha facilitado la creación de novedosas plataformas de publicidad y plataformas globales basadas en marketplace de medios. Por todas estas razones puede

---

<sup>34</sup> Noruega, Suecia, Austria, Bielorrusia, Hungría, Alemania, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Polonia, Portugal, España, Inglaterra, Marruecos, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, México e Indonesia.

<sup>35</sup> Muchas compañías hablan de disrupciones, pero Schibsted es algo que lo acepta activamente. En palabras de Rian Liebenberg, C.T.O. (Chief Technology Officer) de Schibsted, "Schibsted nunca ha tenido miedo de provocar su propia disrupción". Roper, D. (2017).



afirmarse que Schibsted es una verdadera historia de éxito de transformación digital, y desafortunadamente no hay muchas.

## Referencias

Albeanu, C. (2018). Empowered individuals are your organisation's change engine', and more lessons from Schibsted. Journalism.co.uk. 8 de junio.

<https://www.journalism.co.uk/news/-empowered-individuals-are-your-organisation-s-change-engine-and-more-lessons-from-schibsted/s2/a722999/>

Anand, B. N. y Hood, S. (2007). Schibsted . Harvard Business School. Mayo.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34435>

Bradley, C. y O'Toole, C. (2016). An incumbent's guide to digital disruption. McKinsey Quarterly. Mayo.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/an-incumbents-guide-to-digital-disruption>

Bughin, J. LaBerge, L. y Mellbye, A. (2017). The case for digital reinvention. McKinsey Quarterly. Febrero.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>

Bughin, J. Catlin, T. Hirt, M y Willmott, P.(2018). Why digital strategies fail. McKinsey Quarterly. Enero

Dawson, A. Hirt, M. y and Jay Scanlan, J. (2016). The economic essentials of digital strategy. McKinsey Quarterly. Marzo.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-economic-essentials-of-digital-strategy>

Goasduff, L. (2018). Is Digital a Priority for Your Industry? Gartner.com. 6 de marzo.

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-digital-a-priority-for-your-industry/>

Greenslade, R. (2011). McLuhan's canny advertising foresight. The Guardian. 9 de mayo.

<https://www.theguardian.com/media/greenslade/2011/may/09/advertising-newspapers>

Hall, S. Lovallo, D. y Musters, R. (2012) "How to put your money where your strategy is," McKinsey Quarterly, marzo. McKinsey.com.

Hastings, R. (2011). "An explanation and some reflections," Netflix Media Center. media.netflix.com. 18 de septiembre 18,

<https://media.netflix.com/en/company-blog/an-explanation-and-some-reflections>

Jacobsen, M. (2018). Schibsted sets the stage for faster product innovation. Schibsted.com.

<https://www.schibsted.com/en/Press-Room/News-archive/2018/Schibsted-sets-the-stage-for-faster-product-innovation/>

Miller, M. y Raisma, M. (2014). Schibsted advances digital transformation with young, new data team. Conference Blog . Inma.org. 9 de octubre.

<https://www.inma.org/blogs/main/post.cfm/schibsted-advances-digital-transformation-with-young-new-data-team>

Mochón, F. y Avila, A. (2015). Economía digital. El nuevo entorno de la empresa. García Maroto Editores.

Mochón, F. y Gomez, R. (2015). Contenidos digitales y modelos de negocio innovadores. García Maroto Editores.

Miller, M. y Raisma, M. (2014). Schibsted advances digital transformation with young, new data team. Conference Blog . Inma.org. 9 de octubre.

<https://www.inma.org/blogs/main/post.cfm/schibsted-advances-digital-transformation-with-young-new-data-team>

Pérez Dolcet, J. (2014). La revolución digital. En Economía digital. Curso MOOC. Mochón, F. González, J.C. y Calderón, J. Alfaomega.

Pettey, C. (2018) Choose Your Digital Transformation Starting Point. Gartner.com. 31 de julio  
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/choose-your-digital-transformation-starting-point/>

Roper, D. (2017). How Schibsted Media Group makes disruption seem hip. Wan.Ifra.org. 18 de mayo.

<https://blog.wan-ifra.org/2017/05/18/how-schibsted-media-group-makes-disruption-seem-hips>

Roper, D. (2016). Schibsted flexes its muscles with restructure and 62% digital revenue result. Wan-ifra.org. 23 de febrero.

<https://blog.wan-ifra.org/2016/02/23/schibsted-flexes-its-muscles-with-restructure-and-62-digital-revenue-result>

Sánchez, J. (2015). Transformación e Innovación Digital. e-book. Incipy  
[incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf](http://incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf)

Schibsted. (2014). How Schibsted will compete with Google and Facebook. Schisted.pl. 1 de octubre.

<https://www.schibsted.pl/news/schibsted-will-compete-google-facebook/>

Schibsted Spain. (2015). The future is now. Schisted.es. Marzo.

[https://www.schibsted.es/wp-content/uploads/2015/04/SCM-Spain-Presentacion-Corporativa\\_Marzo-2015.pdf](https://www.schibsted.es/wp-content/uploads/2015/04/SCM-Spain-Presentacion-Corporativa_Marzo-2015.pdf)

Schisted. (2017). The future is now. Schisted.com

[https://schibsted.com/Global/Schibsted\\_TheFutureIsNow.pdf](https://schibsted.com/Global/Schibsted_TheFutureIsNow.pdf)

Schibsted. Annual report. (2017).

<https://schibsted.com/ir/Reports-and-presentations/Annual-Report-2017/>

The economist. (2017). Axel Springer's digital transformation. Metamorphosis. The Economist. Print edition. 4 de mayo.

<https://www.economist.com/business/2017/05/04/axel-springers-digital-transformation>

Weverbergh, R. (2012). 8 lessons in how to disrupt yourself from Schibsted. Whiteboard.com  
<http://www.whiteboardmag.com/8-lessons-in-how-to-disrupt-yourself-from-schibsted/>

Weverbergh, R. (2013). Strategy: how Axel Springer calculated and then bought its way to European digital dominance

<http://www.whiteboardmag.com/strategy-how-axel-springer-calculated-and-then-bought-its-way-to-european-digital-dominance/>