

#Ha llegado el momento de la verdad



La compañía se comporta bien financieramente, pero se estanca en Bolsa. Los analistas no ven claro que el enganche con el usuario asegure un brillante futuro.

Jordi Benítez (San Francisco, EEUU)

Fotos: Twitter

Entrar en el comedor de Twitter, no cabe duda, es llamativo. Cientos de empleados pueblan las mesas de un espectacular espacio en el que no falta de nada en lo que a comida se refiere. Y por si fuera poco, los aficionados al fútbol disfrutan de unos enormes pantallones, en los que pueden ver a los equipos de sus selecciones, que a tenor de las caras son muy variados. Pero, ¿qué pasa? ¿A quién no trabaja nadie?

Bienvenidos a la cultura de los espacios abiertos, en la que uno trabaja, básicamente, donde le da la gana. En su escritorio, en una sala, en un pasillo o en el comedor, con otros compañeros... Los puestos de los empleados pueden estar en distintos pisos, y se reúnen en un punto para abordar su proyecto. Lo que es importante es que creen y dinamicen esta comunidad, porque los analistas están viendo venir algunos problemas sobre ella. El comportamiento de Twitter está siendo extraordinario desde un punto de

vista financiera. En el primer trimestre facturó 250 millones de dólares, un 119% más que en el mismo periodo del año anterior. Pero los expertos ven algunas limitaciones en el horizonte. "El problema de Twitter no es obtener nuevos usuarios, sino conseguir que se queden", señala James Cordwell, seguidor habitual de la firma en la compañía Atlantic Equities. En opinión de este experto, es difícil para los no iniciados ver qué puede aportarles una sucesión de *tuits* de 140 caracteres. "La compañía está tratando de mejorar este proceso de aterrizaje facilitando conectar con los contactos previos de cada uno y sugiriendo a quién seguir. Deberíamos ver mejoras en este terreno próximamente", añade Cordwell.

Modelo innovador. Enrique Dans, profesor de Sistemas y Tecnologías de la Información en IE Business School, coincide en buena medida con Cordwell. Para Dans, Twitter es un modelo de innovación fantástico. "Desde los primeros tiempos, sin

modelo de negocio de ningún tipo, y centrados en proporcionar un servicio lo más adictivo posible al usuario, han ido centrando la propuesta de valor desde ser simplemente una herramienta de comunicación entre personas –¿que estás haciendo?– hasta convertirse en el auténtico pulso del planeta –¿que está pasando?–, en lo que decide si los mercados suben o bajan, lo que difunde las primeras noticias de cualquier cosa, y el sitio donde hay que estar". Pero... "lo que han hecho mal es invertir poco en comunicar la idea. Sigue siendo, en mucho sentidos, una herramienta para *insiders*. El usuario común no entiende exactamente qué puede extraer de ella", añade. Por eso cree que el principal reto de Twitter es comunicar bien sus ventajas a un grupo más amplio de usuarios. Desde los jóvenes iletrados digitales, que lo utilizan como si fuera un *Messenger* moderno, hasta los usuarios de todo tipo, que no asimilan que la herramienta es lo que cada uno quiera configurar con ella, en función de las cuentas que quiera seguir. "Muchos



usuarios no terminan de entender que tipo de cosas compartir, o para qué hacerlo. Algunos creen que se trata de darse al postureo, simular ser lo que no son, enviarse mensajitos como si fueran sms o molestar activamente a otros usuarios. En realidad, Twitter es un repositorio de información que puede ofrecernos casi cualquier cosa si entendemos su mecánica: actualidad, temas específicos, conexiones con empresas y personas... Pero esa versatilidad, precisamente, es lo que no Twitter no ha sabido explicar".

Otro problema es que, incluso los usuarios experimentados, se pierden el mejor contenido navegando sin rumbo. "Mientras que Facebook tiene sofisticados algoritmos para sacar a la superficie las noticias más relevantes, Twitter sigue basándose en un orden cronológico inverso para mostrar sus *tuits*. Solo tiene sentido para los usuarios habituales, que siempre están en Twitter. No hay respuesta a la pregunta de si Twitter tiene información suficiente de los usuarios para proporcionarles una distribución de los *tuits* basada en la relevancia -en lo que les interesa-", añade Cordwell.

La sentencia del mercado. Este analista cree que Twitter seguirá creciendo en ingresos, como lo está haciendo ahora, por encima de las expectativas de los analistas. Lo lograrán "en la medida en que consigan más anuncian-

tes para la plataforma, construyan las herramientas para hacerles más fácil comprar espacios publicitarios, y se expandan internacionalmente. Pero últimamente hay una incognita: cuánto puede durar este crecimiento sin mejorar el incremento en el número de usuarios y en el enganche con ellos".

El problema no es conseguir que se abran nuevas cuentas, sino que permanezcan

255 MILLONES
DE USUARIOS ACTIVOS AL MES

500 MILLONES
DE TUTS ENVIADOS AL DIA

78% DE LOS USUARIOS LO SON EN MÓVIL

77% DE LOS CLIENTES FUERA DE EEUU

3.000
EMPLEADOS EN TODO EL MUNDO

50% SON INGENIEROS

Dans, desde luego, cree en el potencial publicitario de Twitter. Los anuncios "viene con el mensaje. No interrumpen nada. No estorban. Incluso tienen gracia. Resultan cool". Las marcas tratan de integrarse en los eventos, de interactuar con el usuario. Pero ahí radica también su defecto: "No todas están preparadas para actuar así; aunque sea el signo de los tiempos, y la publicidad aburrida, estándar y unidireccional ya se considere del siglo pasado. Por otro lado, Twitter no está siendo capaz de atraer a ese modelo a empresas más pequeñas o de presupuestos relativamente más modestos".

En Twitter confían plenamente en las virtudes de su plataforma. Sin duda, es un instrumento excelente para conocer las noticias en tiempo real. No hay más que



ESTRATEGIAS



CRECE EN ESPAÑA

Dos mil de los tres mil empleados de Twitter trabajan en el cuartel general de la empresa, en San Francisco. Pero la compañía cuenta con otras sedes importantes en el mundo. La principal oficina de Europa está en Irlanda. Londres y Tokio son otras ciudades en las que la compañía tiene una actividad destacada, y España podría ser uno de los lugares donde la firma se desarrolle más próximamente. No hay más que ver la web de la compañía en nuestro país para comprobar que están buscando cubrir posiciones - <https://about.twitter.com/careers/locations/madrid->. El crecimiento en Europa, y en general fuera de Estados Unidos, es otra necesidad que los analistas realzan al hablar de Twitter. Aunque el porcentaje de cuentas en el extranjero es del 77%, la cuota de ingresos internacionales es de solo el 28%.

recordar los ejemplos acaecidos con los desastres naturales – huracanes, inundaciones –, en los que se ha convertido en una herramienta excelente para dar soluciones a situaciones comprometidas. O el célebre caso de la Superbowl, en el que el estadio se quedó a oscuras y Oreo aprovechó Twitter para decir que se podían mojar sus galletas, aunque no hubiera luz.

¿La publicidad? Twitter puede estar pasando dificultades para enganchar más al usuario, pero no cabe duda de que es una ventana que proporciona audiencias espectaculares. Como ha ocurrido con tantas fotos, que ven millones de personas en todo el mundo. Cuando un contenido es bueno, se retuitea hasta la extenuación.

Muchos usuarios no saben cómo pueden sacarle partido a este servicio

Esos millones de personas de audiencia son un gancho muy apetecible para los anunciantes. Como también lo son las posibilidades sociales que proporciona la herramienta. En esta plataforma, los usuarios pueden hablar con personas a las que no tendrían acceso de otra manera. Como la usuaria que descubrió que a Hillary Clinton le gustaba la serie *Downton Abbey*, como a ella. Lo tuiteó con orgullo y al cabo de un rato recibió respuesta de la mujer de Bill Clinton.

RESULTADOS DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2014 FRENTE AL DE 2013 (miles)

INGRESOS

2014
2013

250.492\$
114.343\$

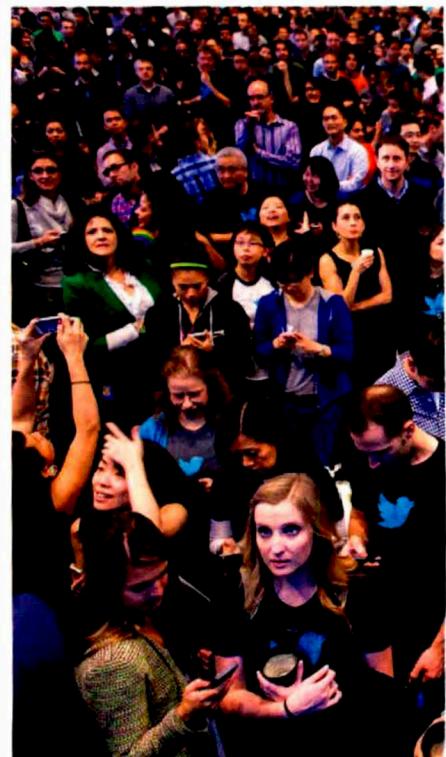
PÉRDIDAS NETAS

2014
2013

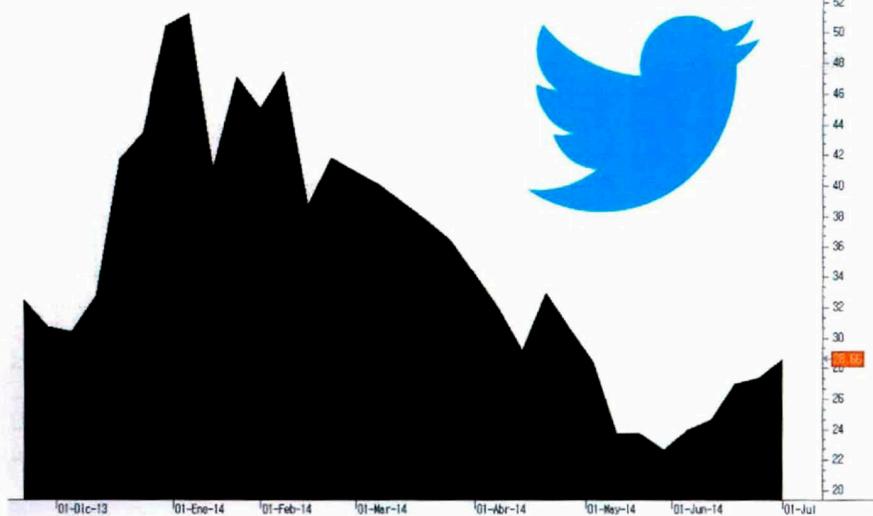
132.362\$
27.026\$

Este tipo de situaciones crean auténticos fans en todo el planeta, como los de Jun, un pueblo de Granada que en torno a estas fechas estrena la calle Costolo, en honor a Dick Costolo, CEO de Twitter.

Todas estas anécdotas son muy divertidas, pero en la compañía no deben de estar muy tranquilos al ver el comportamiento de su acción en la Bolsa. El estreno en el mercado de valores fue el pasado 7 de noviembre. El precio de salida fue de 26 dó-



LA FIRMA SUFRE EN BOLSA



lares. En diciembre marcó su máximo histórico -74 dólares-, pero en meses posteriores empezó a caer. Mayo fue el peor momento, y al cierre de este artículo la acción estaba en 38 dólares.

La Bolsa refleja las expectativas de los analistas sobre la compañía, y está claro que no las tienen todas consigo. Y esto es para tenerlo en cuenta. "Cotizar en Bolsa no ayuda, porque si bien el capital riesgo puede tener cierta paciencia ante los problemas

coyunturales que está atravesando la compañía, los mercados financieros no la tienen, y generan una espiral negativa que puede llegar a representar un peligro", señala Enrique Dans.

Las dudas son de tanto calado que incluso algunos analistas han rebajado sus precios objetivos de modo significativo. Uno de los casos más llamativos ha sido el de Jordan Rohan, de la firma Stifel Nicolaus. Preocupado por las métricas de la compañía, apuesta por un valor de 43 dólares por acción, frente a los 56 dólares que había vaticinado anteriormente. Cantor Fitzgerald se mueve en las mismas cifras -40-45 dólares-. "Mientras la monetización sigue impresionando", apunta la compañía en una nota, "la ralentización en el número de usuarios activos y en visionados del *timeline*" les mantiene a la expectativa.

Habrá que ver cómo evoluciona la acción. Sin duda, será un buen termómetro para comprobar si los empleados, usuarios y anunciantes están siendo capaces de construir una comunidad que funcione. Sería una buena noticia para levantar el ánimo en el barrio de Tenderloin, uno de los más deprimidos de San Francisco. Allí levanta Twitter su nuevo y espectacular edificio, en una construcción que llevaba cincuenta años sin actividad. La esperanza está en que el influjo de este talentoso grupo de *techies* haga renacer a este barrio olvidado. Si lo consiguen, sería una buena historia que añadir a las incontables batallas del sueño americano.



ESTRATEGIAS

LOS HITOS DE LA COMPAÑÍA

- 2006 Marzo:** Primer borrador de Jack Dorsey sobre Twitter; él mismo envía el primer *tuit* el 21 de marzo: "just setting up my twtr".
- 2007 Marzo:** Twitter entra en SXSW Interactive. Gana la deliberación digital en los premios SXSW Web Award.
- Abril:** Twitter se separa de Obvious Corp. y forma una compañía independiente Twitter, Inc., que se registra en Delaware el 19 de abril.
- Agosto:** La etiqueta (#), propuesta por el usuario Chris Messina, debutó en Twitter.
- 2009 Enero:** El choque del avión de US Airways en el Río Hudson de la Ciudad de Nueva York se comparte en Twitter; la foto es la primera que se tomó en la escena y se publicó antes de que los medios tradicionales se enteraran sobre la noticia.
- Septiembre:** Dick Costolo comienza a formar parte de Twitter como Director General de Operaciones.
- 2010 Abril:** Twitter lanza los Tweets promocionados. Twitter anuncia que proporcionará un archivo de Tweets públicos a la Biblioteca del Congreso.
- Junio:** Twitter lanza las tendencias promocionadas.
- Octubre:** Twitter lanza las cuentas promocionadas. Dick Costolo pasa del puesto de Director General de Operaciones al puesto de Director Ejecutivo.
- 2011 Marzo:** Twitter anuncia las cifras más importantes de su quinto aniversario, incluidos los 1.000 millones de Tweets enviados por semana.
- Mayo:** Twitter adquiere TweetDeck.
- Junio:** Twitter se asocia con Apple para integrar a Twitter en iOS 5.
- Septiembre:** Twitter anuncia 100 millones de usuarios activos mensuales en todo el mundo. Twitter permite a los usuarios de móviles compartir fotos a través de SMS (MMS).
- Octubre:** Twitter lanza Tweets promocionados en las cronologías de todos los usuarios de Twitter.com.
- 2012 Febrero:** Twitter anuncia la función autoservicio de anuncios para pequeñas empresas, en asociación con American Express.
- Junio:** Twitter anuncia el diseño del nuevo pájaro de Twitter.
- Noviembre:** El Presidente Obama anunció su triunfo a través de un Tweet, que se convirtió en el más retuiteado de 2012, y es el más retuiteado hasta el momento.
- 2013 Enero:** Twitter lanza Vine.
- Agosto:** Se envían 500 millones de Tweets por día, o 1.000 millones cada ~2 días. Los usuarios de Twitter alcanzan un nuevo récord de Tweets por segundo.
- Septiembre:** Twitter anuncia la presentación de IPO.
- Octubre:** Se lanza Nielsen Twitter TV Rating.