

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Medios de comunicación: del 'show time' al 'screen time'

Por Josep Valor Sabatier, Carmen Arroyo
y Kimberley Lee

La **tecnología** está cambiando el panorama mediático a gran velocidad. Muchos usuarios pasan la mayor parte de su tiempo conectados a **Internet** y consumen más contenido que nunca a través de una gran **variedad de dispositivos**, que a menudo utilizan de forma simultánea.

Las empresas deben adaptarse a esta nueva realidad

Por ello, no son de extrañar las compras multimillonarias que se han producido en los últimos años, como la de **NBC Universal** por parte de **Comcast** en 2011 o la más reciente de **Time Warner** por parte de **AT&T**. El objetivo: controlar mejor qué ven los usuarios, cómo lo ven y cuáles son sus hábitos de compra en un entorno de gran competencia.

El informe *The Media Landscape: From Showtime to Screen Time*, elaborado por **Josep Valor**, analiza los cambios que se están produciendo en la **audiencia**, los **contenidos**, la **distribución** y los **modelos de negocio y liderazgo**. Y lo hace a partir tanto de datos cuantitativos como de las impresiones y opiniones de 26 altos ejecutivos del sector que han colaborado en el estudio.

Un sector irreconocible

Antes de Internet, los **contenidos** eran un bien más bien escaso. Hoy en día la situación es la contraria, con contenidos muchas veces generados por los propios usuarios. Por tanto, las empresas periodísticas y de entretenimiento se enfrentan al reto de hacer llegar sus contenidos al consumidor de forma efectiva.

Para ello, las empresas deben ser conscientes de cuatro grandes fenómenos: la creciente **fragmentación de la audiencia** en términos de edad, intereses, geografía y cultura, lo cual exige la producción de contenidos más personalizados y un mayor análisis de datos; los **cambios en los hábitos de consumo**, ya que el usuario se ha acostumbrado a productos gratuitos o de bajo coste y resulta más difícil captar su atención; el **cambio en los**

canales y dispositivos, con el auge de los *smartphones* y el vídeo, en detrimento de los medios en papel; y una **nueva relación con los usuarios**, que obliga a las compañías a realizar un mayor esfuerzo para lograr su compromiso a través de contenidos que los fidelicen.

La gran fragmentación de la audiencia hace que la mayor parte de las veces las estrategias de los medios de comunicación y entretenimiento pasen por ofrecer **paquetes personalizados**. Como señala el informe, las empresas se ven obligados a facilitar a los consumidores contenidos adaptados a sus gustos y opiniones para que se sientan cómodos escuchándolos, viéndolos o compartiéndolos.

El consumidor **demanda autenticidad** y fórmulas narrativas renovadas. Y, aunque los cambios en los hábitos del consumidor están alterando la oferta y la forma de producir y distribuir contenidos, la esencia del éxito sigue siendo la misma: el interés de las **historias**. Por ello, no es de extrañar que diversos de los ejecutivos entrevistados señalen que la propiedad intelectual será "el activo más valioso en cualquier empresa de comunicación".

La gran cantidad de estímulos hace que hoy en día sea difícil captar la atención del consumidor durante más de 30 segundos. Por ello, el informe advierte que las compañías del sector harían bien en aprovechar aquellos momentos en los que los consumidores están expuestos a menos estímulos, lo que antes solían ser "tiempos muertos": cuando están en el metro, de camino al trabajo, en el baño, mientras esperan a alguien...

La competencia se multiplica

En los últimos años la industria de la comunicación y el entretenimiento ha tenido que hacer frente a la irrupción de las empresas tecnológicas. Basta decir que una plataforma como **YouTube**, que pertenece a la matriz de **Google**, acumula mil millones de horas de visionado al día, más que **Netflix** y **Facebook** juntas.



Mientras que antes las empresas de medios controlaban la creación, gestión, distribución y monetización de los contenidos, ahora las empresas tecnológicas socavan su papel en muchos de estos roles. Hoy **NewsCorp** no solo compite con **Time Warner** o **Viacom**, sino también con **Facebook**, **Google**, **Apple**, **Microsoft** o **Amazon**. De hecho, estas plataformas y no los propios medios de comunicación controlan ya la mayor parte de la distribución de contenidos.

Empresas como **BuzzFeed** o **The Skimm** han alterado el ecosistema de los medios periodísticos y la forma en que se consume la información. Y también han sido disruptivos los servicios de streaming bajo demanda a través de plataformas como **Netflix**, **Amazon Prime Video** y **Hulu**, que han tenido un gran impacto en los canales de televisión tradicionales.

Por eso, como señala un ejecutivo, las empresas tratan de "controlar toda la cadena de valor", ya que "la integración es primordial para sobrevivir". De ahí la cantidad de adquisiciones y fusiones que se están produciendo, tanto entre empresas de comunicación como entre estas y las tecnológicas. Como indica el informe, muchas veces ya "es difícil trazar una línea entre plataformas y empresas de medios porque a menudo son lo mismo".

Modelos de negocio renovados

La mayor parte del crecimiento del sector en los próximos años provendrá de los mercados en desarrollo, mientras que los mercados maduros viven

cierto estancamiento y los ingresos generados por los productos tradicionales tenderán a reducirse.

En este contexto, la mayoría de directivos del sector coinciden en que la **flexibilidad** y la **adaptabilidad** serán las claves de los modelos de negocio de las empresas del sector, que deberán buscar múltiples modelos de ingresos.

Algunas de las medidas que deberán tomar son maximizar la distribución de cada producto a través de nuevos canales y plataformas; tratar de convertir a los consumidores en fans y capitalizar esa relación; monetizar cada interacción; invertir en experiencias físicas y *merchandising*, así como abordar nuevos mercados.

En definitiva, la **publicidad** ya no es la piedra angular de los modelos de negocio, que pivotan cada vez más sobre las **suscripciones** y potencian nuevas fuentes de ingresos. Aun así, la publicidad sigue siendo importante y la capacidad de recopilar datos sobre el usuario y su comportamiento permite a las empresas sacar partido del marketing cruzado y de la venta de esos datos.

Nuevos líderes para tiempos nuevos

Pese a que la tecnología va a eliminar miles de puestos de trabajo en el sector de los medios de comunicación y entretenimiento, una encuesta de PwC advertía que el 78% de los ejecutivos están preocupados por la disponibilidad de **talento**. Y es que las habilidades de **liderazgo** y la **creatividad** serán fundamentales para competir en un entorno dominado por la tecnología.

En una etapa de profundos cambios, el informe también constata la necesidad de tener una mentalidad estratégica y un profundo conocimiento del sector y de los mercados internacionales, así como capacidades para predecir y responder rápidamente a los cambios, innovar, atraer talento, centrarse en el consumidor y ser transparente.

Pero, además, como advierte en el informe Jonah Peretti, CEO de BuzzFeed, los líderes del sector se encuentran ante el reto de "ayudar a la audiencia a diferenciar entre los contenidos de calidad y las *fake news*. Si la sociedad se bifurca entre masas que consumen *fake news* de bajo coste y élites formadas que son las únicas en acceder a las noticias de suscripción, tendremos problemas".

El informe *The Media Landscape: From Showtime to Screen Time* ha contado con el apoyo económico de Indra.

EL AUTOR

Josep Valor-Sabatier es Profesor Ordinario de Sistemas de Información y titular de la Cátedra Indra de Estrategia Digital. Es Doctor of Philosophy (Operations Research), Massachusetts Institute of Technology, y Doctor of Sciences in Medical Engineering, Harvard/MIT Division of Health Sciences and Technology.