

Modelos de negocio para navegar en una industria mediática que se fragmenta

La consultora IBM acaba de hacer público un informe sobre los modelos de negocio emergentes en la industria de los medios. Con el título *Navigating the media divide* (que podría traducirse como Navegando por la divisoria de los medios), los autores del informe aluden a la fractura existente entre la industria mediática tradicional y el mundo de los nuevos medios.

Junto al conflicto entre ambos contendientes, el informe pone sobre la mesa un segundo conflicto, el que surgirá dentro de las compañías de medios tradicionales entre los propietarios de los contenidos y los distribuidores, como consecuencia de sus propias estrategias de desarrollo

A grandes rasgos, el estudio plantea la hipótesis de que hasta el año 2010 coexistirán en la industria mediática cuatro modelos de negocio: a) el de los medios tradicionales, basado en contenidos realizados por profesionales y protegidos por sistemas de acceso condicional y, en su caso, con terminales específicos; b) el que el estudio denomina de las comunidades protegidas basado en la distribución de contenidos, bien especializados o de nicho, bien generados por usuarios y comunidades, dentro asimismo de entornos de acceso condicional (esto se producirá, previsiblemente, en el caso de los negocios tradicionales que amplían sus límites para incluir contenidos no tradicionales); c) el de la hipersindicación de contenidos, con contenidos producidos profesionalmente en canales abiertos, sin acceso restringido, y d) el de los agregadores, que descansarán en contenidos generados por los usuarios en plataformas abiertas. Este último es el modelo más rompedor, en el que ni los propietarios de contenidos tradicionales ni los distribuidores cuentan con ventaja competitiva.

En este contexto, es impensable permanecer inactivo, si bien tanto las compañías asentadas como los recién llegados al negocio disponen de un amplio abanico de alternativas estratégicas para innovar en el modelo de negocio.

Persistencia del negocio tradicional

A pesar de la rápida expansión de las alternativas tecnológicas en la distribución de contenidos que ha puesto en marcha la digitalización, la reacción de los mercados es mucho más lenta. Según las estimaciones de los autores de *Navigating the media divide*, los ingresos generados por los nuevos canales (desde la publicidad de internet o los juegos en red hasta las descargas de música en el móvil) alcanzaron los 55.000 millones de dólares en 2006; una cantidad que empalidece si se compara con los 455.000

millones captados por los canales tradicionales. Sin embargo, la tasa de crecimiento anual prevista para unos y otros de aquí a 2010 es del 23% y del 6%, respectivamente. Los catalizadores que subyacen a este crecimiento y a la llegada de nuevos competidores son: desarrollo de terminales y accesos; innovación en el campo de los contenidos multicanal; nuevos hábitos y roles del consumidor, y un rápido trasvase de los ingresos en busca de los contenidos que atraen la atención de ese consumidor.

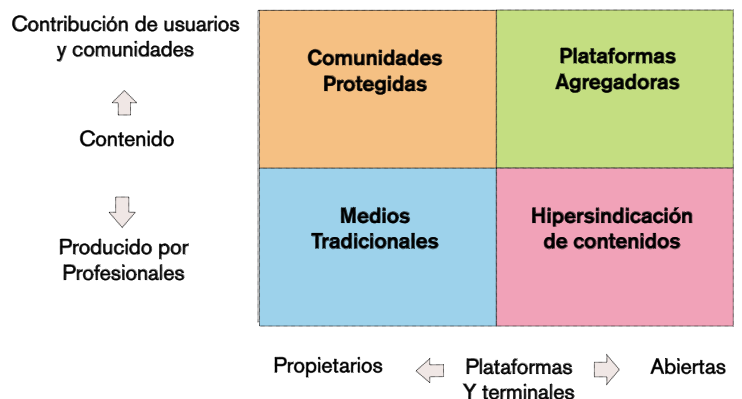
Diez recomendaciones

Dirigiéndose a los medios tradicionales, los autores del informe realizan diez recomendaciones, para ir adaptando el negocio ante la entrada de nuevos competidores y los, previsibles, enfrentamientos con los actuales socios, como el mencionado entre dueños de los contenidos y distribuidores.

✍ *Colocar a los consumidores en el centro del negocio y del consejo de administración*, lo que obligará a desarrollar nuevos análisis centrados en la segmentación y en las herramientas de personalización.

✍ *Convertir los datos de los consumidores en una ventaja competitiva*, para lo que es necesario establecer una base con datos, información y sistemas de gestión de relaciones con clientes que permitan desarrollar modelos de predicción en los que fundamentar la distribución de productos y marcas y establecer estrategias de precios para cada segmento de consumidores.

✍ *Ceder control para conservar cuota*, es decir, es necesario rebajar las trabas actuales a los



contenidos generados por usuarios y comunidades con el fin de captar y mantener su atención.

✍ *Distribuir experiencias, no sólo contenido*, ya que no es suficiente con trasladar los contenidos a los nuevos canales, sino que hay que trabajar para hacer que la relación con el consumidor sea

completa, y ello requiere nuevos contenidos, nuevas formas de consumirlos y nuevas herramientas que faciliten esa relación.

Influir en los mundos virtuales, es decir participar en los mundos que la tecnología esta creando, como Second Life, a fin de realizar productos y marcas para llegar a las audiencias tecnológicamente más avanzadas, experimentando con el marketing virtual e incluso estableciendo puentes entre los mundos virtual y real que permitan, por ejemplo, comprar virtualmente un libro que se recibirá realmente.

Innovar en modelos de negocio, porque la entrada en los nuevos canales lleva implícita una cierta canibalización del negocio presente, imprescindible para desarrollar uno nuevo. Es preciso ser agresivo a la hora de experimentar con nuevos modelos de ingresos, cadenas de valor y modelos empresariales; incluyendo el recurso a asociaciones y compras de otras compañías. Esto implica desarrollar ventanas de contenido con sus economías subyacentes (publicidad, suscripciones, pago por uso o licencias), antes de que un extraño se vaya con el negocio. A medida que se experimenta con nuevos modelos de negocio es preciso tener presentes: objetivos concretos y las estrategias para alcanzarlas. Una vez que la estrategia de entrada se ha definido hay que determinar el modelo operativo (por ejemplo, qué se externaliza y en qué va a consistir el desarrollo propio) y el diseño organizativo, que conlleva roles, requisitos y posibilidades novedosas.

Invertir en interactividad, servicios publicitarios medibles y plataformas, puesto que los anunciantes cada vez son más sensibles a aquellas alternativas publicitarias que se vinculan con la atención del consumidor y aunque no se espera un cataclismo en los próximos años, dada la resistencia del consumidor masivo, la experiencia de los consumidores avanzados hace prever cambios inexorables en este sentido.

Redefinir las asociaciones, y mitigar los errores, ya que la apertura de nuevos canales implica el establecimiento de relaciones y asociaciones, que deben regirse por unos criterios de asociación, que incluirán el alineamiento de los objetivos de las marcas, la búsqueda del cliente, la gestión del talento, la estabilidad financiera y las tecnologías propias.

Cambiar la inversión desde los negocios tradicionales hacia los nuevos modelos, porque los nuevos negocios deberán ser financiados a partir de los ahorros que se consigan en el negocio tradicional. La llegada de nuevos competidores incrementará la presión sobre los precios y erosionará los márgenes de los negocios tradicionales., por lo que será necesario reducir los costes para financiar otros negocios y mantener la ventaja competitiva.

Crear un diseño flexible del negocio Se necesitará habilidad para anticiparse y responder rápidamente a los cambios y permanecer sincronizado con las modificaciones en la conducta de los consumidores.

Fuente: IBM Global Business Services: Navigating the media divide (www.ibm.com)

BBC y YouTube firman un acuerdo de contenidos

BBC Worldwide y YouTube han anunciado un acuerdo de contenidos según el cual BBC suministrará a YouTube videos cortos que este incorporará a su oferta en dos canales de entretenimiento con la marca BBC.

Asimismo se incorporará un canal de noticias con vídeos de BBC News que ofrecerá hasta 30 videos diarios con noticias y comentarios de la actualidad.

Le Monde lanza un diario gratuito

El diario francés *Le Monde*, en asociación con el empresario Vicent Bolloré, ha puesto en el mercado un nuevo diario gratuito, *Matin Plus*, que comenzó a distribuirse en París e Ile de France el pasado 6 de febrero.

El grupo de Bolloré y el grupo de *Le Monde* han creado una sociedad conjunta, con una redacción propia, que se denominará *MatinPlus S.A* y, en principio, Bolloré, que financia el lanzamiento del diario, contará con un 70% del capital y *Le Monde* con un 30% que podrá ampliarse progresivamente al 50%

El diario contará con 28 páginas y los contenidos recogerán la información diaria ilustrada con fotografías y además tres artículos de opinión realizados por los redactores de *Le Monde*, sobre temas de París o nacionales, y del *Courrier International*, para temas internacionales.

ABC prepara un control multiplataforma

La compañía de control de la difusión de los medios impresos británica ABC (Audit.Bureau of Circulation) ha anunciado recientemente su intención de lanzar un informe de control multiplataforma, que permita a los propietarios de un grupo de medios respaldar su acción comercial con datos auditados conjuntos.

El nuevo informe, denominado *Group Product Report*, coexistirá con los actuales certificados de difusión, que expide ABC.

InterMedios Tendencias nace con la intención de indagar en las corrientes, movimientos y operaciones que están transformando la industria de los medios. Inicialmente tendrá periodicidad trimestral. Su editora, InterMedios de la Comunicación distribuye desde 1994 información especializada sobre esta industria. Más información en sus sitios: www.intermedios.es y www.intermedioseurope.eu.

InterMedios Tendencias se distribuye gratuitamente por correo electrónico. Si quiere recibirlo solicite una copia en intermedios@intermedios.es