

Las variaciones en el consumo de medios obligan a las empresas a prever el futuro

POR **JUAN PABLO ARTERO MUÑOZ**

La industria de la comunicación continúa creciendo año tras año a un ritmo razonable, pero los cambios tecnológicos y sociales están obligando a las empresas a prever el futuro. La clave del éxito reside en la calidad de contenidos y servicios y en la formación de equipos humanos excelentes.

Hacia la segunda mitad de la década de 1990, el mundo de los medios pareció entrar en una situación de aislamiento psicológico, preludio de una auténtica y segura revolución. La convergencia de este sector con los de las telecomunicaciones y la informática era una tendencia inevitable. Internet y los teléfonos móviles aumentaban sus tasas de penetración de un modo dramático. Los modelos de negocio tradicionales parecían obsoletos y condenados a una rápida transformación o a la muerte de mercado.

Los medios de comunicación se lanzaban a una presencia en Internet con los ojos vendados, sin saber exactamente cuál iba a ser el nuevo modelo de negocio. Se decía que lo importante era llegar pronto y generar tráfico, no quedarse en el furgón de cola de la innovación y del cambio en las demandas de los consumidores. Bajo este prisma, se lanzaron operaciones empresariales de gran calado, como la fusión entre America On Line y Time Warner, las alianzas de Microsoft y la NBC o el macroproyecto Terra en Telefónica. El estallido de la burbuja tecnológica abortó drásticamente las previsiones apocalípticas de los gurús de la nueva Sociedad de la Información (SI).

De este modo, la industria de la comunicación ha entrado en el siglo XXI con la experiencia aprendida de una fiebre milenarista que no se cumplió. Los medios son todavía bastante

parecidos a sí mismos, a su modo de ser tradicional. Pero el conservadurismo empresarial que ha caracterizado los últimos años se está viendo espoleado por una nueva oleada de innovaciones tecnológicas, cambios sociales y dinámicas empresariales que sugieren que algo puede estar cambiando en esta industria. Estos fenómenos tienen cada vez más influencia en las propias tendencias de gestión de los medios.

Al mismo tiempo, desde 2005 los grandes de la comunicación en EEUU han hecho una redoblada apuesta por Internet. La conexión entre empresas tradicionales y nuevos medios está comenzando a producirse de nuevo. Ya sea a través de alianzas estratégicas u operaciones de compra [pero nunca de fusión] los medios clásicos vuelven a mirar con interés las posibilidades de negocio de las nuevas vías de distribución digital. Éste es un hecho, entre otros, con repercusiones claras en la gestión de los contenidos, la tecnología, el personal, el *marketing* y las finanzas corporativas de los grupos de comunicación.

Contenidos commodity, contenidos premium

Las instituciones en el mercado de la comunicación sirven no solamente como proveedores, sino también como intermediarios en los mercados de contenidos. El concepto de [intermediario de contenidos] parece ser una herramienta útil para describir y analizar el presente, así como el futuro de los mercados (Hess & von Walter, 2006). Por ejemplo, Google es una empresa informática que aspira a organizar la información en el mundo. No son creadores de contenidos; los hacen visibles y los ponen a disposición de las audiencias. Pero los contenidos que Google es capaz de ofrecer como intermediario no suelen pasar de ser *commodities* en un mercado en el que la capacidad de ofrecer contenidos *premium* es cada vez más decisiva.

El club de fútbol Real Madrid ha llegado a un acuerdo con la productora española Mediapro para cederle sus derechos televisivos durante las próximas siete temporadas por un total de 1.100 millones de euros. Las emisiones deportivas del Real Madrid, entre otros clubes europeos, se presentan como un factor clave para el éxito comercial de cualquier oferta de televisión de pago. Son muchas las empresas que han cimentado su crecimiento en contenidos deportivos exclusivos. Es el caso de *BSkyB* (Reino Unido), *Canal Plus* (Francia y España, entre otros), *Foxtel* (Australia) o *DirecTV* (América del Norte y del Sur).

Estas operaciones se encuadran en un marco en el que la estricta regulación europea de los canales (primero y principalmente el de las televisiones públicas) que emiten publicidad ha reducido la capacidad de estos canales de obtener beneficios de las emisiones deportivas. Esto representa también una ventaja competitiva para las televisiones de pago. Por lo tanto, para maximizar los ingresos de las emisiones deportivas, los canales de pago han sido forzados a priorizar el contenido por el que los televidentes están dispuestos a pagar. El fútbol es el deporte más efectivo para conseguir este objetivo en Europa. Sin embargo, la competencia por conseguir estos derechos puede hacer que las adquisiciones no sean rentabilizables. Los derechos pueden aumentar tanto de precio como para que los canales no puedan permitírselos, por lo que perderían su principal atractivo para buena parte de sus clientes. Las propias encuestas de *BSkyB* revelaron hace años que perdería la mitad de sus

suscriptores si dejase de ofrecer los partidos de la *Premier League* (Hammervold & Solberg, 2006). De este modo, la exclusividad de los contenidos *premium* es cada vez más complicada por motivos jurídicos (de respeto a la libre competencia) y económicos (la imposibilidad de rentabilizar las altas inversiones necesarias).

A estos factores se añade una dificultad más. Una tendencia clara en el mercado de la comunicación es la dificultad para proteger los derechos de propiedad intelectual sobre los contenidos, que se ha incrementado exponencialmente con la digitalización y el desarrollo de nuevos dispositivos de consumo. La venta clandestina de copias ilegales de música o películas, el intercambio de archivos *peer to peer*, el pirateo de la señal de televisiones de pago, el acceso a webs de suscripción mediante claves ficticias, la difusión de contenidos audiovisuales protegidos en los portales de vídeo o el mismo uso que algunos sitios de Internet hacen de la información de los diarios son algunos de los modos más habituales de vulnerar las leyes sobre el particular. La dispersión y diversidad normativa internacional en este campo no ayudan a una mejor persecución del delito digital. Como ejemplo, el mismo portal *YouTube* ha tenido que retirar imágenes de la NBA, que dispone de su propia web con vídeos, y de las ligas inglesa y alemana de fútbol.

Medios gratuitos, medios de pago

La industria de la sindicación televisiva, mercado con una larga tradición en EEUU, se encuentra en un momento de transformación. Mientras que la integración y consolidación de los grupos de emisoras televisivas y los sindicadores de contenidos trajeron más opciones estratégicas, la madurez del sector del cable implica también que la programación sindicada podría ser usada cada vez más para afrontar la competitividad de la programación en cable. El crecimiento de la televisión por Banda Ancha podría incluso añadir un nuevo modo de distribución a este mercado (Oba & Chan-Olmsted, 2006). Por consiguiente, los cambios en la gestión de los contenidos exclusivos tienen su incidencia también en las televisiones en abierto.

El éxito de los diarios gratuitos, con grupos empresariales tan importantes como *Metro* o *Schibsted*, reside en la identificación de un modelo de contenidos y un tipo de lector no cubierto por los periódicos tradicionales. El avance de la televisión de pago supone el caso contrario: en un mercado en el que la tradición consistía en la gratuidad, el reto es ofrecer contenidos más exclusivos y cobrar directamente al televidente. El hecho de que hoy en EEUU existan dos potentes ofertas de radio de pago, *XM* y *Sirius*, supone poner en duda las reglas tradicionales del mercado. ¿Quién decía que no eran posibles los diarios gratuitos o los radios de pago? La cuestión clave reside en dar con el modelo de contenidos apropiado para cada modelo de negocio. Nadie entendería que *Metro* ofreciese el mismo producto que *The New York Times*. Y mucho menos al contrario. Ni que una emisora local de radio gratuita distribuyera doscientos canales de radio milimétricamente segmentados.

Ciertos sectores de los consumidores son cada vez más concretos en cuanto a los contenidos que demandan. Y no desean comprar una vaca entera, sino solamente un filete. De algún modo, hay un hueco de mercado para contenidos mucho más troceados de los actuales. ¿Por

qué comprar el periódico entero si sólo interesa la sección de opinión? Pero es cierto que este planteamiento, que ha funcionado desde el punto de vista del consumo, no lo es tanto desde el de la financiación. El micropago no se ha generalizado. Poca gente entiende la ventaja de pagar veinte céntimos de euro por el artículo interesante y no un euro por todo el periódico. Aunque entre los jóvenes se entiende con mayor normalidad la costumbre de pagar por una sola canción y no por todo el disco. Ha sido el secreto del éxito de *iTunes*.

Repurposing y mayor participación ciudadana

Por tanto, la estrategia de dirigirse hacia la web y los periódicos gratuitos por parte de las empresas editoras es una tendencia que se consolida cada vez más. Pero, eso sí, con un modelo editorial que no puede parecerse al de sus productos de pago. La utilización de estrategias de *repurposing* es cada vez más común. Esto es, a partir del mismo contenido, crear diversos productos distribuidos a través de distintos canales. Esta táctica se entendía antaño en la industria del cine de un modo multiplicador. A partir de una película de éxito, podía venderse el contenido audiovisual en sus diferentes ventanas, pero además el disco con la banda sonora, el libro correspondiente, el *merchandising* con los personajes o el videojuego hermano. La industria de los medios impresos está aprendiendo a hacer *repurposing* de sus contenidos a través de Internet y los medios gratuitos.

Además, los propios usuarios de los medios de comunicación reclaman una mayor participación. Incluso ellos mismos se convierten en pequeños productores de información, a lo que se ha venido a llamar *user-generated content* (UGC). Según la visión del Consejero Delegado de *Reuters*, Tom Glocer, los medios de comunicación han de proveer contenidos, pero también herramientas de participación. Su función residirá más en filtrar y editar toda la información disponible. Si las propias audiencias se convierten en productores de contenidos [como es el caso de los *blogs*, foros o portales de vídeo], los medios tienen que contar con esa realidad e integrarla en su propia estrategia. Las empresas de comunicación caminan hacia una gestión de los contenidos más estratégica y más ajustada a sus posibilidades reales de negocio, en la que las opciones de aprovechamiento de los contenidos, tanto estándar como de alta calidad, se amplían con las nuevas posibilidades tecnológicas. Para ello, hay que plantear la producción de contenidos desde un punto de vista más modular (por piezas que puedan ser combinables) que lineal (productos acabados cuya parcelación es compleja).

Vieja tecnología, nueva tecnología

Si hay un sector de la industria de la comunicación que ha sido sacudido en los últimos años por el cambio tecnológico, ése es el de la música. Se trata, además, de la industria más concentrada en movimientos motivados por esta crisis global. EMI, Universal, Warner y Sony controlan el 75 por ciento del sector. El cambio tecnológico ha afectado radicalmente a la misma estructura del sector. La revolución llegó con *Napster*, que aparece en 1999 y cierra en 2001, tras quebrar por la presión de las discográficas. Empresas de tamaño global no

podieron impedir que los usuarios intercambiasen archivos musicales entre sí sin pasar por su omnímoda taquilla.

La réplica a este fenómeno vino de una empresa de ordenadores, Apple. Con una brillante estrategia tecnológica y de contenidos, puso en el mercado su reproductor de música, el *iPod*, y su sitio de descarga de canciones legales, *iTunes*. El hecho claro es que Apple no se considera ya a sí misma una empresa de ordenadores. Ha vendido 67 millones de *iPod* en todo el mundo y más de 1.500 millones de canciones a través de *iTunes*.

Aunque el mercado de contenidos para teléfonos y otros dispositivos móviles como el *iPod* está en una etapa incipiente, ofrece gran potencial para las empresas de comunicación establecidas, especialmente aquellas con marcas fuertes que son familiares y atractivas para los abonados a la telefonía móvil. Específicamente, los contenidos para dispositivos móviles presentan no sólo un ingreso adicional para las empresas, sino también oportunidades de sinergias promocionales (Chan-Olmsted, 2006).

Se ha pasado del transistor, el televisor y el ordenador a los nuevos dispositivos de consumo de información como la consola, el portátil, el MP3, el PVR, el teléfono móvil o la PDA. Un problema para el consumo de contenidos en dispositivos móviles —como es el caso de los teléfonos— es la doble facturación de la descarga y la conexión. Cabe esperar un futuro en el que los usuarios de móviles puedan ver la televisión en sus terminales sin tener que pagar una conexión, al igual que lo hacen con sus televisores u ordenadores personales.

En cualquier caso, las posibilidades reales de expansión de las nuevas formas de distribución tecnológica descansan en la generalización de la Banda Ancha. Según PricewaterhouseCoopers, de los 187 millones de hogares con Banda Ancha en 2005 se pasará a 433 en 2010, con un incremento medio anual previsto del 18,3 por ciento. Los mercados móviles pasan de 1.800 millones de abonados en 2005 a los 2.800 millones en 2010. El crecimiento medio por año es del 9,1 por ciento.

En el pasado, los impedimentos tecnológicos y de *marketing* a la distribución digital de libros y *software* han hecho perder mucho dinero a las empresas que apostaron por ello. Es probable que la naturaleza de los productos informativos, particularmente los libros, evolucione para convertirse en más ricos y complejos y aprovechar así las posibilidades creadas por los futuros dispositivos de consumo. Los géneros de bienes de información tal y como los conocemos hoy —libros, *software*, discos, películas— podrían desaparecer y nuevas formas más allá de la imaginación podrían desarrollarse (MacInnes & Kongsamak, 2005).

A pesar de la incertidumbre tecnológica todavía reinante en el sector, los ejecutivos de las principales empresas norteamericanas de comunicación son cada vez más sensibles a las demandas cambiantes de la era digital y están actuando para tomar ventaja en el nuevo entorno. Después de la confusión e indecisión al final de la era —punto.com—, las empresas de comunicación están invirtiendo otra vez en negocios basados en Internet y otras operaciones digitales. Al tiempo que asumen el concepto de convergencia y su influencia operativa en las plataformas tecnológicas, las operaciones internas y los contenidos, la mayoría de las empresas de medios tiene una estrategia digital implícita o de hecho. La digitalización ha

llevado a nuevos modelos organizativos y estrategias de gestión. Nuevas cuestiones estratégicas se han planteado sobre las audiencias y competidores mientras la convergencia ha tenido un impacto de mercado en la publicidad, el *marketing* y el servicio al cliente (Dennis, Warley & Sheridan, 2006).

Personal adaptado, personal avanzado

Buena parte de las innovaciones tecnológicas y de contenidos más destacadas en el mundo de los medios en los últimos años no ha venido de las grandes corporaciones. Las empresas más innovadoras en este sector son frecuentemente las que son capaces de crear equipos con un alto rendimiento y que ponen el foco de su día a día en la gestión del talento.

La base de las empresas de comunicación reside cada vez más en su capital humano. Al fin y al cabo, son compañías que se dedican a contar cosas a la gente. ¿Cómo pueden sobrevivir sin excelentes «contadores» de cosas? Los empleados creativos, tales como periodistas, guionistas, actores o músicos se dedican a contar historias de un modo profesional, pero ¿puede considerarse menos creativos a los ejecutivos de *marketing* o tecnología dedicados a conectar esos contenidos creados con los públicos a los que pueden interesar? ¿No son creativos innovadores los jóvenes fundadores de *YouTube*? A ellos no les ha sido necesario grabar un solo vídeo (a excepción del clip en el que entre risas y bromas explicaban la venta de la empresa a Google). Sin embargo, han sido capaces de crear un concepto compuesto de tecnología sencilla y *marketing* viral que ha superado la capacidad atractiva de los propios contenidos. La clave de su innovación ha sido: «nosotros ponemos la plataforma, los contenidos los pone usted».

Las empresas de comunicación se mueven con frecuencia en la dicotomía entre su personal «estrella» y su personal «de línea». Las estrellas siguen pesando en esta industria. Pero al final, el juego se reduce a un asunto de marcas. Si una empresa de comunicación quiere captar la atención informativa de los votantes conservadores en EEUU, puede optar porque su marca dominante sea *Rush Limbaugh* o *Fox News*. Presentadores estrella hay pocos, y en ocasiones generan más beneficio personal del que aportan a sus empresas. Las marcas poderosas son más seguras, pero requieren de sólidos equipos humanos y que compartan la misión de la empresa en un nivel de compromiso casi vital. Por cuestiones como ésta, *Fox News* se ha convertido en el líder de la información 24 horas en EEUU, superando a la mítica *CNN*.

Pero indudablemente, las grandes estrellas siguen aportando cosas interesantes a las grandes empresas, aunque en ocasiones sea difícil de cuantificar. ¿Cuánto ha aportado al Real Madrid en el terreno de juego el fichaje del internacional inglés David Beckham? ¿Y en su estrategia de *marketing* para convertirse en una de las marcas más conocidas del mundo? Aunque también cabe preguntarse: ¿quién ha aportado más, Beckham al Real Madrid o el Real Madrid a Beckham? La gestión del talento de alto rendimiento comercial, como es el caso de las grandes estrellas del cine, la música o la televisión, es un controvertido aspecto en la gestión de unas empresas en las que en ocasiones hay «empleados» que cobran más a final de mes que el propio Consejero Delegado.

En otro nivel, el de los empleados [de línea], los retos de las empresas de comunicación son bastante diferentes. Quizá el primero de ellos sea el de la identificación con la cultura corporativa. Como ejemplo extremo, se han señalado con frecuencia las dificultades de las *joint ventures*, especialmente entre empresas de orígenes culturales muy diversos, como es el caso de una firma occidental y otra oriental (Lee, 2006). Pero el perfil de trabajador de un medio de comunicación alberga aspectos distintivos que no cabe olvidar. Cuestiones como la aversión a las jerarquías, la necesidad de tener una impresión de libertad en el ejercicio de su trabajo o la relación de su trabajo con su propio proyecto vital e ideológico son aspectos clave para una gestión inteligente de los productores de contenidos. Especialmente en el mundo de la información. Los periodistas son empleados de plantilla con autoconciencia de profesional liberal, conceptos opuestos que de hecho conviven en las redacciones de los medios.

Una ventaja para las plantillas actuales de los medios de comunicación es la difícil deslocalización de buena parte de las actividades productivas en este sector. Para un fabricante de automóviles o de productos textiles, la perspectiva de trasladar su producción a otros países con mano de obra barata puede ser interesante. Pero los empresarios de la comunicación necesitan a sus empleados aquí y ahora. Es complicado imprimir periódicos o revistas a demasiada distancia de los puntos de distribución, pero todavía más difícil es tener periodistas o comerciales que puedan hacer un trabajo local a miles de kilómetros de distancia. No obstante, se han producido algunos conatos de deslocalización de partes del proceso productivo, como la grabación de películas norteamericanas en estudios de cine indios con personal autóctono o la impresión de libros europeos en fábricas chinas.

Lo que sí queda claro es que cada vez más los empleados de empresas de comunicación han de ser capaces de generar contenidos para diversos medios y soportes. La época de la empresa de comunicación [monoproducto] ha terminado. Hoy en día las compañías son casi siempre [multiproducto] y necesitan una dinámica de generación de contenidos que alimente las diferentes plataformas con las que pretende servir a las necesidades informativas y de entretenimiento de las audiencias y las necesidades persuasivas de los anunciantes. Al periodista [monomedia] no le aguarda un futuro prometedor. El periodista del futuro ha de ser capaz de desenvolverse en los más variados lenguajes y soportes. Lo esencial es la información, que sea capaz de generar un contenido distintivo, con valor. El medio a través del cual se comunique a la audiencia será secundario. Como se ha visto, para ello se preparan las principales organizaciones informativas del mundo.

Marketing de amplio espectro, marketing de nicho

Las empresas de comunicación suelen moverse entre las ofertas generalistas, dirigidas a un público amplio, y las ofertas especializadas, que se orientan a una audiencia más segmentada. Por supuesto, se da con frecuencia la combinación de ambos aspectos. Los directivos que intentan ejecutar una estrategia de *mass customization* están normalmente preocupados por los aspectos técnicos y organizativos, pero es más importante saber si los consumidores aprecian de hecho este nuevo concepto y si están dispuestos a pagar por ello (Schroder, Sick, Putzke & Kaplan, 2006).

La doble clientela en la industria de la comunicación afecta indudablemente al modo particular de gestionar el *marketing*. La especial interrelación entre el «producto contenido» y el «producto audiencia» es una particularidad esencial en el *marketing* de medios de comunicación. El consumo de medios de comunicación no está siendo afectado por cambios radicales, pero sí pueden identificarse tendencias de fondo cuyo impacto no resulta irrelevante, como el avance de nuevos sistemas digitales de distribución, la dualidad entre contenidos gratuitos (*commodities*) y de pago (*premium*) o la convivencia entre ofertas masivas y productos de nicho.

Hay una evidencia en *marketing* en la que los medios de comunicación parecen apoyarse ante las nuevas amenazas. Es aquella que dice: «los hábitos de consumo son difíciles de cambiar». Y si esta afirmación es cierta, hace pensar a los periódicos que es difícil que el grueso de sus lectores deje de leer su edición en papel. Pero el mismo principio indica que también será difícil que los lectores del mismo medio en su edición *on line* se pasen a la edición impresa. Más todavía si la opción en papel es de pago y la versión en Internet es gratuita. Los ingresos provenientes de la publicidad y del consumidor final son cada vez más desiguales. El peso de la publicidad como fuente de ingresos frente al bolsillo del consumidor final se está reduciendo, del mismo modo que se está reduciendo la inversión en medios publicitarios convencionales frente a otras acciones de *marketing*. Evidentemente, siempre quedará la ventaja que tiene la publicidad de poder emitir un mensaje único, en un mismo momento, hacia un público segmentado y conocido. Los debates sobre la efectividad de la publicidad convencional normalmente olvidan la fortaleza de los grandes medios para comunicar mensajes comerciales de un modo masivo, en comparación con otras opciones.

Los grupos de comunicación coordinan sus estrategias comerciales a través de centros corporativos especializados e incluso de empresas filiales que concentran la coordinación de sus actividades de venta directa. Es el caso de las comercializadoras de publicidad, que son cada vez más frecuentes en los grupos multimedia y en las que se venden espacios publicitarios en periódicos y revistas, así como tiempo en radio y televisión o módulos en sitios web.

El de Google en Internet es otro modo de vender publicidad que llega a audiencias amplias, pero a través de multiplicidad de pequeños soportes. Esta empresa aprovecha una tendencia hacia la personalización, la microsegmentación de los públicos y de los productos, que ahora ya no se consideran en términos de productos cerrados, sino cada vez más en módulos que pueden ser empaquetados en diferentes combinaciones para cada tipo de consumidor. Esta idea modular, que hunde su raíz en las propias agencias de noticias, se observa de un modo más claro en los paquetes audiovisuales de pago.

En los principales mercados europeos de televisión de pago hay diversas posibilidades de sustitución, dado que las plataformas tienen que enfrentarse a muchos canales en abierto y a la piratería de su propia señal. En estas condiciones, es difícil atraer a nuevos consumidores, y los esfuerzos para lograr diferenciación de producto han llevado a una competencia intensa entre las compañías establecidas y los nuevos entrantes. Esto ha llevado a un aumento de los costes de programación y ha hecho más difícil todavía alcanzar la rentabilidad. De este modo, los reguladores y las compañías deberían crear condiciones para una competencia

regulada. Las televisiones de pago podrían limitar la competencia enfocándose hacia diferentes segmentos de mercado y cooperando con los proveedores de contenidos (Leandros & Tsourvakas, 2005).

Esta mayor segmentación como modo de aliviar la competencia frontal coincide con una tendencia paralela: los medios de comunicación están iniciando un camino hacia una mayor concentración en sus marcas, ya que éste es tradicionalmente un sector más de grandes empresas que de grandes marcas. Ocurre a la vez que están llegando nuevos competidores tangenciales que son mucho más marcas que empresas. El caso más paradigmático [aunque no el único] es Google. Otras marcas de Internet mucho más fuertes que las empresas que tienen detrás son *YouTube* y *MySpace*.

La creación de comunidades de marca alrededor de ciertos productos es cada vez más importante en la estrategia de *marketing* de los medios. Pero esto requiere no sólo admitir sino también promocionar y gestionar la participación de las audiencias, tanto como para que puedan llegar a modificar los productos. Todavía impera en las empresas de comunicación una visión netamente unidireccional, en la que el medio habla y la audiencia escucha. Es un modelo que ha funcionado bien durante décadas, pero las nuevas tecnologías y los mismos cambios sociales posibilitan y exigen lo contrario. Dentro de las estrategias de relación con el cliente e incluso de soluciones CRM ha de integrarse esta nueva realidad.

¿Cuál será el perfil del consumidor de medios del futuro? Quizá se pueda aventurar poco sobre este asunto, pero lo único que cabe reconocer es que será probablemente muy diferente del actual. Su [dieta mediática] podría no ser demasiado similar a nuestro modo actual de leer periódicos y revistas, escuchar música y radio, ver la televisión, ir al cine o visitar una web de Internet. Pero sobre todo por su modo de utilizar el teléfono móvil, el reproductor portátil o cualquier dispositivo en movilidad. Los nuevos consumidores serán más concretos en sus demandas y exigirán una disponibilidad prácticamente universal de los servicios.

Finanzas corporativas, finanzas familiares

Algunos analistas han resaltado el hecho de que Google tenga actualmente mayor capitalización bursátil que el conjunto de los principales grupos de prensa en EEUU. Las perspectivas de futuro para los negocios de Internet son siempre resaltadas como positivas por los analistas, pero lo cierto es que prácticamente todos los negocios de comunicación son cada vez más [de un modo complementario] también negocios de Internet. Las previsiones de crecimiento para otros segmentos de la industria son muy dispares. Según PricewaterhouseCoopers, la industria de la comunicación se encuentra en una fase de crecimiento que se mantendrá durante los próximos cinco años, especialmente en las zonas emergentes (China, India, Europa Central y del Este e Iberoamérica). El volumen de negocio de este sector pasará de 1,3 billones de dólares en 2005 a los 1,8 en 2010, con un crecimiento medio del 6,6 por ciento anual.

EEUU sigue representando el mayor mercado de medios de comunicación del mundo, pero el

mercado de la comunicación en China crece a un 25 por ciento anual. En 2008 se convertirá en el mayor mercado de Asia, por encima de Japón. Por otro lado, las perspectivas para los medios impresos (periódicos, revistas y libros) son más limitadas que para Internet, los videojuegos o la televisión de pago.

El crecimiento de los grandes grupos de comunicación, tanto de escala global como nacional, suele estar más basado en operaciones corporativas de fusiones y adquisiciones que en el desarrollo de nuevos productos. De hecho, parece confirmarse la máxima según la cual gran tamaño, flexibilidad e innovación son prácticamente incompatibles. Así, suele ocurrir que una empresa fuerte adquiere una iniciativa novedosa que ha captado un segmento de mercado interesante. Los últimos ejemplos son la compra de *MySpace* por parte de News Corporation o de *YouTube* por parte de Google. Pero el sector de la comunicación está viviendo una tendencia con el traspaso de la propiedad de algunas empresas no a grupos de comunicación, sino a consorcios de inversores en los que suelen estar presentes firmas de capital riesgo, fondos de inversión e incubadoras de empresas.

Actualmente, los grupos de comunicación ejecutan operaciones corporativas más conservadoras que en el pasado. A pesar de haber integrado sus acciones en los mercados de capitales, las empresas de comunicación continúan siendo básicamente empresas familiares. Excepto Knight-Ridder, Gannet y Tribune, los principales grupos de periódicos estadounidenses están básicamente controlados por familias a través de la creación de dos tipos de acciones, mecanismo que actúa como una barrera de entrada para cualquier influencia indeseada. Además, el grado de propiedad institucional en los periódicos americanos está negativamente relacionado con el grado de rentabilidad. Los bancos, aseguradoras y firmas de gestión de activos parecen influir en una gestión más conservadora, aunque por ello también más estable. Su presencia puede no aumentar los beneficios de la empresa, pero asegura financiación futura y transacciones favorables (An, Jin & Simon, 2006).

Las empresas de comunicación han nacido y permanecen en su inmensa mayoría como empresas familiares, aunque el signo de los tiempos les ha llevado al mundo de la bolsa. La venta de BMG a Universal ha servido a Bertelsmann para recomprar acciones propias por 4.500 millones de euros y evitar su salida a los mercados de títulos.

Esta resistencia coincide en el tiempo con la impresión de que está llegando a su fin la época de los grandes magnates. En los últimos años han fallecido Emilio Azcárraga (Televisa), Roberto Marinho (Globo), Jan Stenbeck (Metro) y Jesús Polanco (Prisa); otros como Rupert Murdoch (News Corporation), Ted Turner (Time Warner) o Silvio Berlusconi (Mediaset) o se han retirado o preparan su sucesión; algunos han quedado fuera de circulación por problemas financieros (Leo Kirch) o políticos (Vladimir Gusinski). Paradójicamente, esta concentración de la propiedad coincide también con la fragmentación del consumo. Aunque la época de las grandes fusiones para la creación de conglomerados parece haber pasado, lo cierto es que las empresas de medios han de ser capaces de gestionar de manera integrada una multiplicidad de productos dirigidos a públicos muy variados.

Conclusiones

Las empresas de comunicación están redefiniendo su papel en la Sociedad de la Información y en la identificación de su *core business*. Frecuentemente, se ven a sí mismas como vendedoras de audiencias y proveedoras de contenidos más que como empresas de tecnología. Su función de investigación y desarrollo está muchas veces apartada de esta última y optan por proveedores externos de tecnología e informática. Las mayores amenazas que perciben vienen de aspectos legales y regulatorios, incluyendo la propiedad intelectual, la sobrecarga de tecnología de consumo y la fragmentación de la audiencia, así como lo que muchos denominan las terribles prácticas de gestión de sus competidores. Por un lado, las empresas de medios más innovadoras antes de la burbuja digital se beneficiaron menos que las que pospusieron sus inversiones. Pero al mismo tiempo, los líderes saben que su futuro exige integrar totalmente las estrategias digitales (Dennis, Warley & Sheridan, 2006).

El sector de la comunicación parece estar muy marcado por algunas dicotomías que influyen en la actividad diaria de empresas de todos los tamaños. La primera de todas es la tensión entre el pago y la gratuidad de los contenidos, pero no cabe olvidar otras como las relaciones entre medios tradicionales y nuevos medios (con sus respectivas y diferentes tecnologías), información/entretenimiento o productos para públicos mayores o menores de 40 años. Además, las grandes empresas de comunicación tienen que trabajar continuamente con una bipolaridad entre lo global y lo local. Los medios tradicionales mantienen una mentalidad en general local, pero los nuevos competidores llegan con una visión global de los negocios. Internet, los videojuegos, el cine y la música son negocios cada vez más globales, frente a la prensa, la radio y la televisión en abierto, que tienen una base más local. Simplificando la división, el mundo del entretenimiento es más bien global y el mundo de la información es más bien local.

La influencia de la política en esta industria, una tendencia que parecía ir a la baja, vuelve a la palestra por la estricta regulación de países emergentes, especialmente China. En Occidente, en general, las restricciones han ido caminando hacia una mayor liberalización de los mercados y condiciones de competencia.

Existe un debate inacabado en el ámbito empresarial de los medios sobre si es la distribución o los contenidos el factor más estratégico en este negocio. Sobre este particular, hay contenidos fácilmente producibles cuya clave es la distribución, ser el propietario de los canales y controlar los cuellos de botella. Pero al mismo tiempo, los contenidos realmente valiosos serán clave en el entorno competitivo del futuro, en el que cada vez se insiste más en la multiplicación y [commoditización] de los productos.

Una mirada al panorama de los medios revela que las cosas cambian más de lo que parece. *Metro* ya se ha convertido en el diario global más grande del mundo, certificado por Guinness. Cuenta con 70 ediciones publicadas en 100 ciudades, 21 países y 19 idiomas en Europa, Norteamérica y Asia. Distribuye 20 millones de copias, tiene unos 40 millones de lectores y todavía está en números rojos. En el pasado mes de julio, el sitio web más visitado en EEUU, según Hitwise, no fue Google ni Yahoo. *MySpace* superó a ambas, alcanzando un 4,46 por ciento de las visitas. Pero ¿cómo gestionar y rentabilizar una web de relaciones personales que se escapa de los parámetros tradicionales de un medio de comunicación? La industria de la comunicación compite básicamente por el tiempo de ocio de los ciudadanos. Y ahí debe

conservar su foco: en seguir y dirigir los hábitos de ocio de la sociedad.

Referencias

An, S., Jin, H. S. & Simon, T. (2006). Ownership Structure of Publicly Traded Newspaper Companies and Their Financial Performance. *Journal of Media Economics*, 19(2), 119-136.

Chan-Olmsted, S. (2006). Content Development for the Third Screen: The Business and Strategy of Mobile Content and Applications in the United States. *The International Journal on Media Management*, 8(2), 51-59.

Dennis, E., Warley, S. & Sheridan, J. (2006). Doing Digital: An Assessment of the Top 25 U.S. Media Companies and their Digital Strategies. *Journal of Media Business Studies*, 3(1), 33-51.

Hammervold, R. & Solberg, H. A. (2006). TV Sports Programs. Who is Willing to Pay to Watch? *Journal of Media Economics*, 19(3), 147-162.

Hess, T. & von Walter, B. (2006). Toward Content Intermediation: Shedding New Light on the Media Sector. *The International Journal on Media Management*, 8(1), 2-8.

Leandros, N. & Tsourvakas, G. (2005). Intensive Competition and Company Failures in Subscription Television: Some European Experiences. *The International Journal on Media Management*, 7(1, 2), 24-38.

Lee, M. (2006). Managing a Joint Venture: A Case Study of Participants. Roles and Conflicts. *Journal of Media Business Studies*, 3(2), 63-78.

MacInnes, I. & Kongsamak, K. (2005). Impediments to Digital Distribution for Software and Books. *The International Journal on Media Management*, 7(1, 2), 75-85.

Oba, G. & Chan-Olmsted, S. M. (2006). Self-Dealing or Market Transaction? : An Exploratory Study of Vertical Integration in the U.S. Television Syndication Market. *Journal of Media Economics*, 19(2), 99-118.

Schroder, D., Sick, S., Putzke, J. & Kaplan, A. (2006). Mass Customization in the Newspaper Industry: Consumers Attitudes Toward Individualized Media Innovations. *The International Journal on Media Management*, 8(1), 9-18.