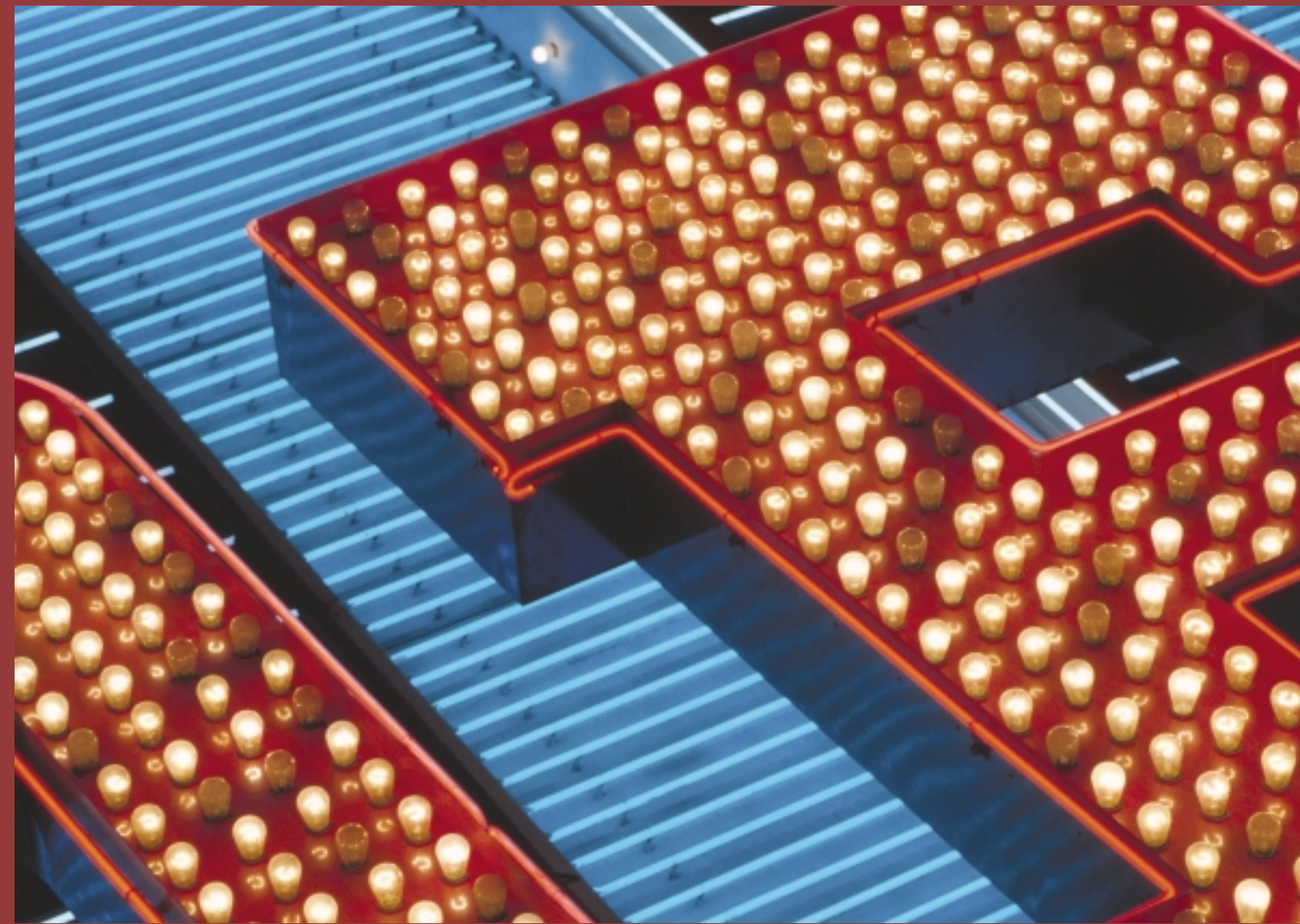


El crecimiento de los Medios para un Estilo de Vida

Cómo lograr el éxito en la era de la convergencia digital*



Una publicación del centro de tecnología

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	1
Principales conclusiones	4
Recomendaciones	7
Introducción	10
La oportunidad de los medios para un estilo de vida	15
Modelo empresarial para el mercado de medios	21
Riesgos y recompensas	31
Conclusión: Mirando hacia atrás, mirando hacia delante	34

Resumen Ejecutivo

En un mundo de medios convergentes, los consumidores son cada vez más los que mandan. Utilizan Apple iPods para crear sus propias listas de música. Los reproductores de vídeo les permiten personalizar el horario de la televisión. La radio digital DAB ofrece música sin ruido en sus automóviles y hogares. Estos consumidores reciben en sus móviles actualizaciones de la Bolsa, mensajes de texto, fondos de escritorio, tonos de llamada y vídeos de corta duración. Se reúnen en comunidades online, crean sus propios contenidos, los mezclan y los comparten en un creciente número de redes sociales. Ya no son una audiencia cautiva de los medios de comunicación de masas; el consumidor actual de los medios es único, exigente, y está implicado.

¿Cuáles son los elementos tecnológicos que han posibilitado la aparición de esta nueva raza de consumidores? El acceso de banda ancha y el protocolo de Internet (IP). Según el informe *Global Entertainment and Media Outlook* de PricewaterhouseCoopers, el acceso de banda ancha a Internet está promoviendo un importante crecimiento en todas las regiones, llegando la banda ancha en 2009 a 448 millones de hogares en todo el mundo. Las empresas de telecomunicaciones están invirtiendo mucho en tecnología IP, llevando el cable de fibra óptica hasta los hogares y apostando fuertemente por la promesa de los servicios de la próxima generación basados en los contenidos. La banda ancha y el protocolo de Internet serán los cimientos que permitirán a los consumidores organizar su trabajo, ocio y tiempo social, y también son el elemento que atraviesa las paredes de lo que hasta ahora eran las industrias independientes de la publicidad, las comunicaciones y los contenidos en vídeo. Ahora que el contenido en vídeo ya no depende de un dispositivo de acceso o una red específica, las reglas están cambiando drásticamente para todos los agentes de la cadena de valor.

Estos consumidores de vídeo en múltiples modalidades y dispositivos, y que hacen varias tareas a la vez, tienen aún que eclipsar a las audiencias más pasivas, pero no se los puede ignorar. Las empresas de contenidos, comunicaciones y publicidad tienen que cultivar este segmento emergente desde hoy mismo. La investigación de PricewaterhouseCoopers a consumidores con edades comprendidas entre los 18 y los 34 años (el grupo demográfico más conocedor de los

medios y más atractivo para los anunciantes), concluyó que hay cambios de actitud en la forma en que perciben los contenidos y la publicidad. Nuestro estudio concluyó que, aunque estos consumidores buscan contenidos gratuitos, también están mucho más dispuestos a "pagar" por ricas experiencias online ofreciendo información personal. Los consumidores de nuestro estudio afirmaron que estarían dispuestos a intercambiar información sobre su estilo de vida y sus intereses por una publicidad particularizada, promociones, y otras informaciones relevantes con valor percibido.

En el mundo de medios convergentes de mañana ya no habrá una carencia de oferta de contenidos y accesos. Abundarán las oportunidades para que los consumidores accedan a los contenidos y los manipulen. Sin embargo, el tiempo y la atención del consumidor estarán limitados. Así pues, los planteamientos establecidos de impulsar contenidos exclusivos mediante canales o redes lineales a audiencias de masas o segmentadas ya no garantizará una ventaja competitiva.

Emergen los Medios para un Estilo de Vida

Los consumidores necesitarán un nuevo planteamiento que los ayude a maximizar su limitado tiempo y atención para crear un entorno mediático rico, personalizado y social. PricewaterhouseCoopers lo denomi-

na "Medios para un Estilo de Vida" (*Lifestyle Media*): una experiencia mediática personalizada en un contexto social. Crea un puente entre el mundo del contenido en vídeo ilimitado profesional y creado por los usuarios y el mundo de limitado tiempo y atención del consumidor. Reconoce de forma explícita que los consumidores acceden cada vez más a una infraestructura de comunicaciones de doble sentido, incluso si la mayor parte del contenido se recibe retransmitido. Para poder llevar a la práctica esta visión de los "Medios para un Estilo de Vida" hace falta tener dos componentes: nuevos modelos de distribución de contenidos que otorguen el control a los consumidores, y datos más precisos y tratables sobre lo que están viendo, haciendo y creando. La combinación de estos dos elementos cruciales creará un mercado de medios; una plataforma que conecte a los proveedores de medios y a los buscadores de medios mediante una infraestructura organizativa y técnica. Permitirá que florezcan los Medios para un Estilo de Vida permitiendo que los propietarios de contenidos, anunciantes y consumidores descubran, seleccionen, configuren, distribuyan e intercambien contenido en vídeo, tanto producido profesionalmente como generado por los consumidores.

Los mercados que permitan que los consumidores busquen, indaguen, compartan y configuren sus experiencias mediáticas, se convertirán en valiosos portales para los consumidores. Estos mercados se convertirán en el principal medio en el que los consumidores navegarán por los servicios, transacciones y contenidos de vídeo ilimitados generados por profesionales, la comunidad y los usuarios. De la misma manera, los mercados que puedan hacer un seguimiento y una medición precisos de esta rica actividad de los consumidores y enmarcarla en el comportamiento de la comunidad y las tendencias de compra crearán valor para sus agentes creadores de contenidos, medios y agencias publicitarias. Los mercados de medios aportarán al vídeo las ventajas, demostradas en la Red, de una publicidad particularizada, aumentando la responsabilidad de todos los agentes de la cadena de valor y creando beneficios tanto para la industria mediática como para los consumidores.

Privacidad del consumidor: clave para el éxito continuo

Durante los próximos cinco a diez años aumentará la complejidad de los riesgos y recompensas de las empresas actuales y de los nuevos entrantes en el mercado. Los ejecutivos en las industrias de contenidos, comunicaciones, publicidad y mediciones deben aprender y dominar un nuevo conjunto de dependencias. Y aún más importante, deben comprender que la información sobre la actividad de los consumidores es la llave para alcanzar el valor futuro en la convergencia. Irónicamente, hay una considerable falta de conocimientos, investigaciones y comprensión de esta nueva clase de consumidor. Las empresas mediáticas que quieren aprovechar al máximo la

oportunidad de Medios para un Estilo de Vida tienen que lograr conocer íntimamente a sus consumidores. En vez de utilizar fundamentalmente estudios periódicos o únicos, los ganadores en la revolución de los medios convergentes estarán sobre sus consumidores, haciéndolos participar en un diálogo continuo. El conocimiento que adquieran permitirá a las empresas mediáticas satisfacer las necesidades de los consumidores y descubrir nuevos flujos de ingresos que ni siquiera pueden empezar a imaginar en la actualidad.

Las empresas actuales tienen una ventaja de la marca, acceso masivo a los consumidores y una biblioteca abundante en contenidos que se pueden aprovechar para crear mercados de medios. Durante este periodo de transición pueden buscar pistas en las industrias de Internet sobre cómo se crea una experiencia personalizada con múltiples puntos de contacto, cómo crear comunidades y cómo aumentar la implicación directa con los consumidores. Los negocios electrónicos globales, como Amazon, eBay, y Yahoo, han creado significativos modelos empresariales rentables gracias a la creación de abundantes datos demográficos, psicográficos y de actividad como su principal stock de capital y aumentando su valor gracias a una interacción continua. Las empresas de medios y servicios que internalicen este concepto y mejoren gracias a él crecerán en un entorno de medios convergidos. Las que no lo hagan tendrán problemas.

Alcance de este informe

Este informe analiza el efecto de la convergencia de las industrias de contenidos en vídeo, comunicaciones, publicidad y medición de audiencias. Presenta primero una revisión de nuestras principales conclusiones sobre los retos y oportunidades que emanan de esta convergencia. A continuación ofrece oportunidades y recomendaciones para los propietarios de contenidos, las agencias de publicidad y las empresas de medición de medios sobre cómo se pueden posicionar mejor para el futuro de medios convergidos. El informe examina las tendencias clave que impulsan la convergencia y perturban los modelos y prácticas empresariales existentes. A continuación analiza cómo crean nuevas oportunidades los cambios de la actividad de los consumidores generados por la tecnología en forma de Medios para un Estilo de Vida. Describe el mercado de los medios como una estructura que puede crear un valor sostenible a largo plazo en un entorno de medios convergidos.

Finalmente ofrecemos una hoja de ruta para las empresas que quieren atraer a los consumidores de los nuevos medios de mañana. Los objetivos de PricewaterhouseCoopers en este informe son informar y estimular el debate entre los participantes de la industria sobre las formas en que la convergencia creará y destruirá valor.

Definición de la convergencia

El término convergencia describe dos tendencias: la capacidad de que distintas plataformas de redes (retransmisión por ondas, satélite, cable, telecomunicaciones) provean servicios parecidos; y la fusión de dispositivos de consumo como teléfonos, televisores o PCs. Desde la perspectiva de la tecnología, las fuerzas gemelas que aceleran la convergencia son la mayor penetración de la banda ancha y la creciente normalización de las redes y dispositivos para utilizar el protocolo de Internet (Internet Protocol; IP).

La convergencia elimina las anteriores distinciones de los canales de distribución de los medios (por ejemplo, retransmisión de televisión/televisión por cable, radio, medios impresos, online) en una única cadena de provisión de medios. Una infraestructura convergente respalda una serie de modos de interacción entre los usuarios y los contenidos. Además, los protocolos abiertos de transporte e interfaz del protocolo de Internet implican que el acceso a los contenidos ha pasado a depender en gran medida de la red y el dispositivo. La convergencia afecta fundamentalmente al proceso de dos pasos en el corazón de cualquier industria basada en los medios: la creación de contenidos y el transporte. El primer paso requiere seleccionar, empaquetar y codificar el contenido en un medio. El segundo paso transporta el contenido a su destino y después lo decodifica para que se pueda utilizar. En la mayoría de los casos es el segundo paso el que define determinado mercado de medios, influyendo sobre la forma que adopta el contenido en el primer paso.

Los propietarios de contenidos son tanto facilitadores como beneficiarios de la convergencia. Posibilitan las experiencias de medios convergentes ofreciendo a los consumidores sus bibliotecas de contenidos en formato digital a través de cualquier dispositivo y red de acceso. Se benefician de la convergencia al atender las nuevas necesidades de medios de los consumidores con los modelos empresariales y de distribución adecuados. Para un análisis tecnológico más detallado de la convergencia, acuda por favor a nuestros anteriores informes de nuestra colección sobre Convergencia, en el que éste es el cuarto informe. Nuestra colección analiza la convergencia en los mercados de comunicaciones, informático y servicios de ocio. En concreto, analiza el efecto de la migración de todos los participantes de la cadena de valor, incluyendo empresas de telecomunicaciones, operadores y redes de cable, proveedores de servicios y contenidos, operadores de satélite, proveedores de software e infraestructuras y consumidores, a una red de provisión basada en el protocolo de Internet.

Para descargar copias de los informes, visite www.pwc.com/techcenter.

Competencia en el primer tramo: Porqué no se trata de llevar la fibra hasta las instalaciones. Las actuales empresas de telecomunicaciones inalámbricas afrontan importantes desafíos: erosión de los flujos tradicionales de ingresos debido a los operadores de cable y otros nuevos competidores, adopción generalizada por parte de los consumidores de los servicios inalámbricos, y creciente migración de los consumidores. Este informe revisa el paisaje competitivo; analiza las estrategias de las empresas de telecomunicaciones para tener éxito en este entorno, incluyendo la instalación de fibra hasta las instalaciones de los consumidores; y presenta recomendaciones estratégicas para que las empresas de telecomunicaciones y los operadores de cable se posicionen de la mejor forma posible en esta dinámica industria.



El futuro de la banda ancha: Interactiva, en red y personalizada. Evaluamos las oportunidades, amenazas y retos relacionados con la venta de contenidos en un mundo conectado por la banda ancha. Centrándonos en el mercado de los consumidores durante el periodo comprendido entre 2004 y 2006, este documento identifica los tipos y características de contenidos que tienen más posibilidades de beneficiarse de una adopción generalizada de la banda ancha, y analiza cómo querrán los consumidores interactuar con ese contenido. Concluye con una serie de recomendaciones de alto nivel para los proveedores de contenidos y los operadores de redes sobre cómo deberían reaccionar ante las oportunidades empresariales creadas por Internet de banda ancha.



Transformación del IP: más allá del triple-play. Este informe analiza los retos del mercado que tienen que afrontar las empresas de telecomunicaciones en su migración a la red convergente de provisión de servicios. Destaca el papel clave de los servicios de vídeo en paquetes triples y cuádruples y en el contexto más general de los servicios de información y telecomunicaciones integradas. El informe analiza a continuación cómo están gestionando estas empresas de telecomunicaciones la convergencia de la infraestructura hacia una red totalmente centrada en el IP. Finalmente, presenta estrategias de telecomunicaciones, modelos empresariales y las mejores prácticas operativas para aprovechar este entorno de una provisión de servicios de nueva generación.



Principales conclusiones

Las principales conclusiones de este informe destacan los retos y oportunidades que está generando la convergencia para las industrias globales de contenidos de vídeo, distribución y publicidad.

Las necesidades de los consumidores están creciendo más allá de los medios de comunicación de masas y de los medios segmentados a unos Medios para un Estilo de Vida. La convergencia está haciendo que los consumidores sean más sofisticados en sus costumbres de consumo de vídeo elevando los Medios para un Estilo de Vida al primer puesto de la jerarquía en la creación de valor. Los Medios para un Estilo de Vida son la combinación de una experiencia mediática personalizada con un contexto social de participación. Lo que antes eran los fines (contenidos, canales o dispositivos) de los modelos empresariales de los medios y la publicidad ahora son los medios para que los consumidores, que son los que tienen el poder, organicen su tiempo productivo, social y de ocio en torno a experiencias en medios que han convergido. En una era de elecciones absolutamente ilimitadas de contenidos que compiten por lograr el limitado tiempo y la limitada atención de los consumidores, los Medios para un Estilo de Vida permitirán una interacción beneficiosa entre consumidores, propietarios de contenidos, proveedores de servicios y redes. Este planteamiento presenta muchas oportunidades para que la industria cree oportunidades de nuevos ingresos.

El conocimiento de la actividad del consumidor, más que la propiedad exclusiva de activos de contenidos o de distribución, se convertirá en la base de la competencia. Con una conectividad omnipresente y menores barreras a la creación de contenidos, la convergencia dota de poder a los consumidores y empieza a romper los históricos puntos de control en la creación de contenidos y en la cadena de distribución. Los principales proveedores de medios harán un seguimiento y medirán las elecciones de los consumidores cuando creen, busquen, seleccionen e intercambien contenidos y servicios. Los proveedores utilizarán esta información para crear valor para sus socios de publicidad. Las empresas que capturen los datos sobre la actividad de los consumidores y los utilicen para informar sus modelos empresariales y de publicidad estarán posicionadas para lograr el éxito.

El mercado de los medios ofrece una estructura para capitalizar la oportunidad de los Medios para un Estilo de Vida. Los modelos *pull* de consumo (*pull-oriented*), como un mercado de medios, que ofrezcan a los consumidores potentes herramientas de búsqueda, investigación, personalización, configuración y fijación de horarios, capturarán la oportunidad asociada con los Medios para un Estilo de Vida mejor que

las modificaciones menores de las prácticas empresariales existentes. Estos modelos se parecen a los que se utilizan en el comercio online, donde la colocación de productos, la fijación dinámica de precios, y los servicios personalizados se han convertido en la base de la competencia. Los participantes en los mercados de medios deben colaborar en esta transformación. A corto plazo, la industria experimentará mayores ineficiencias económicas y complejidad antes de que se desarrolle una estructura refinada y eficiente para el mercado de medios.

Los que primero creen mercados de medios tendrán una significativa ventaja sobre los que entren más tarde debido a los efectos de red, por los que el valor del mercado aumenta a medida que aumenta el número de participantes. Las empresas existentes y los nuevos entrantes han empezado a competir por la lealtad del consumidor y la información sobre su perfil, y esta tendencia se mantendrá. Las empresas existentes tienen significativos activos de contenidos y una ventaja de marca, y tienen una oportunidad única de explotarla creando relaciones directas con los consumidores.

Los mercados de medios sólo serán económicamente viables si se pueden materializar las eficiencias operativas mediante los sistemas de apoyo al consumidor y la posibilidad de medir su actividad. Hacen falta inversiones cruciales en sistemas de captura de datos, análisis y gestión de consumidores y comunidades, para crear una experiencia del consumidor que se parezca a la de un minorista por Internet. Sólo se puede conseguir acaparar de forma efectiva a las audiencias mediante la captura automatizada y el análisis de datos sobre la actividad del consumidor. Esta información se introducirá en sistemas operativos del mercado que desencadenaran sugerencias de contenidos y colocación de anuncios. Análogamente, se necesitan inversiones en la capacidad de gestión de las comunidades, y la experiencia del consumidor que funcionen en múltiples plataformas para ofrecer un único punto de contacto para los socios de marketing y publicidad.

El efecto red hace que un bien o servicio tenga un valor para un consumidor potencial que depende del número de consumidores que ya poseen ese bien o utilizan ese servicio. Las estimaciones sugieren que el valor total de un bien o servicio con un efecto red es aproximadamente proporcional al cuadrado del número de consumidores que ya poseen ese bien o utilizan ese servicio.

Se necesitan importantes avances en la tecnología de medición de audiencias para capturar, analizar y normalizar los datos de la actividad del consumidor en todas las plataformas digitales. Hasta la fecha, gran parte de los datos demográficos y sobre la actividad relacionados con la medición de audiencias están aislados en las distintas plataformas (TV, banda ancha, telefonía móvil), a pesar de que los consumidores eligen los contenidos entre plataformas. Tanto la industria de contenidos como la de la publicidad necesitarán otras empresas de confianza que utilicen enfoques de medición por paneles y censos para capturar información normalizada de la actividad del consumidor en las distintas plataformas. Además, puesto que los canales de distribución individuales pueden ser complementarios, más que competitivos, también es necesario medir y analizar el impacto de un medio sobre otro.

Las normas de medición serán cruciales para el crecimiento de la publicidad. En las plataformas digitales se introduce en un convertidor-descodificador todo programa y anuncio; en teoría, debería haber una medición exacta del comportamiento del consumidor. Pero, en la práctica, esa exactitud es relativa ya que los distintos proveedores recopilan y definen indicadores exclusivos sobre la emisión de publicidad y la medición de audiencias, y después aplican esos indicadores exclusivos a sus propios sistemas y procedimientos. Por consiguiente, estos datos no normalizados del consumidor tendrán un valor limitado. Este problema de datos de mediciones distintas también dificultó el crecimiento inicial de la publicidad en Internet porque, sin indicadores normalizados, los publicistas no podían comparar su rendimiento de la inversión (ROI) en distintos canales y campañas.

La convergencia acarrea incertidumbre, pero la capacidad de recopilar abundantes datos sobre la actividad de los consumidores también reduce los riesgos y costes asociados con las pruebas de los nuevos ingresos o modelos de publicidad. A medida que aumentan las elecciones de dispositivos y plataformas de distribución, los consumidores no dejan de mostrar nuevos comportamientos y hábitos de consumo de vídeo. Esto hace que sea más difícil la planificación empresarial y su ejecución. Sin embargo, la disponibilidad de datos automatizados y más abundantes de la actividad del consumidor reduce los costes y riesgos de poner a prueba nuevos servicios y modelos empresariales. Los proveedores de contenidos y anunciantes pueden poner en práctica rápidamente nuevas ideas y capturar de forma automática las reacciones del consumidor. Este dato se puede utilizar a continuación para determinar cuáles son las ideas que se pueden incorporar a modelos empresariales sostenibles y cuáles hay que descartar o modificar.

Los proveedores de contenidos y anunciantes serán más responsables de su rendimiento porque ahora se puede medir. Dada la demostrada eficacia de la publicidad personalizada en otros medios interactivos, la publicidad en televisión se particularizará cada vez

más. Este cambio también aumentará la exigencia de que se rindan cuentas. Seguirá contratándose publicidad dirigida a las audiencias de masas, como el patrocinio de espectáculos en vivo como el Gran Premio de Fórmula 1 o las finales del Campeonato Mundial de Fútbol. Pero la eficacia y los mejores indicadores de entornos particularizados elevarán el gasto en publicidad y la desplazarán a aquellos entornos que permiten una implicación más profunda con la audiencia.

Aunque la tecnología hace que sea más fácil recopilar información detallada sobre el consumidor, los consumidores, los legisladores y los defensores de la privacidad están cada vez más preocupados por la protección de la privacidad. La información sobre el consumidor es el mayor activo de una organización, y su mayor riesgo. Los Medios para un Estilo de Vida permiten a los proveedores de contenidos hacer un seguimiento de los hábitos de visión, navegación, descarga y compras de los suscriptores. Esta capacidad promoverá una nueva oleada de marketing dirigido a cada hogar en particular. También desencadenará una serie de retos sobre la privacidad, incluyendo el cumplimiento de las leyes actuales y propuestas sobre protección de datos. También constituirá un reto la gestión de la percepción actual entre consumi-

dores, legisladores y defensores de la privacidad de que las empresas relacionan el comportamiento del suscriptor con información personal y la aprovechan con fines de marketing. Los proveedores de medios tendrán una oportunidad para respetar la privacidad del suscriptor; de lo contrario, aumentan el riesgo de no respetarla, lo que dará lugar a investigaciones externas, perjuicios a la marca y a la reputación, pérdida de consumidores, mala prensa, multas y litigios.

La convergencia exigirá una mayor colaboración entre los socios de la cadena de valor para llevar nuevos productos y servicios a los consumidores. Cuando las empresas intenten ampliar sus actuales carteras de servicios y flujos de ingresos, tendrán que recurrir a los socios de la cadena de valor para que desempeñen muchos papeles: desarrollo tecnológico, acceso a nuevos medios de distribución, protección de la propiedad intelectual, etcétera. Esto exigirá nuevas asociaciones, alianzas y joint ventures, ya que se puede obtener un gran valor colaborando y compartiendo fortalezas. Puesto que muchas empresas recurrirán a estas alternativas para fomentar nuevos ingresos y el crecimiento, la transparencia en los informes y las auditorías independientes serán críticas para el éxito continuado de todas las partes.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones cubren los principales retos y oportunidades que tienen los principales participantes de las industrias de contenidos y distribución: propietarios de contenidos, agencias de publicidad y empresas de medición de medios.

Para los propietarios de contenidos

Comprender y satisfacer las necesidades de los consumidores de Medios para un Estilo de Vida. Hacer estudios para comprender las necesidades que tienen los consumidores de Medios para un Estilo de Vida y analizar la posibilidad de aplicar los activos y modelos empresariales actuales para satisfacer esas necesidades. Comprender las nuevas proposiciones de valor, (por ejemplo, ofreciendo experiencias interactivas que se pueden compartir), que habrá que crear para complementar los modelos de medios de comunicación de masas y de medios segmentados que ya existen. Estar dispuestos a otorgar derechos en las condiciones adecuadas que ayuden a construir un modelo empresarial en torno a estas proposiciones de valor.

Desarrollo de estrategias para poseer redes sociales y capturar información sobre la actividad del consumidor. Los propietarios de contenidos deberían desarrollar planes para disparar y facilitar redes sociales, ya sea mediante adquisiciones o mediante un crecimiento orgánico. Estas redes deben ofrecer la capacidad de crear una infraestructura para recopilar y analizar información sobre la actividad del consumidor, e integración con las operaciones en el mercado. Las empresas que operan redes sociales también tendrán que asegurarse de que cumplen los necesarios requisitos sobre privacidad.

Empezar a desarrollar contenidos específicos para los medios convergentes en vez de centrarse únicamente en volver a empaquetar los contenidos existentes para las plataformas múltiples. Los propietarios de contenidos deberían invertir en volver a conceptuar el diseño de los contenidos de forma que puedan aprovechar la mejor interactividad y la capacidad de poner a prueba nuevos conceptos entre las audiencias. Los contenidos específicos a los medios convergentes tienen dos propiedades que los diferencian del contenido lineal: primera, los consumidores tienen la capacidad de elegir el nivel de interactividad con el contenido,

desde la pasividad total de una película lineal a la plena inmersión en un videojuego; segunda, los contenidos específicos a los medios convergentes permiten a los consumidores compartir su experiencia en un contexto social utilizando una red con otros usuarios, siguiendo las reglas del contenido o de la comunidad.

Aprovechar la marca y los activos de contenidos para desarrollar planes de negocio para los mercados de medios. Los propietarios de contenidos deben aplicar la diligencia debida del modelo empresarial e identificar los mercados donde las marcas y activos de contenidos existentes pueden crear una ventaja competitiva sostenible. En concreto, deben analizar su papel y posición en una estructura del mercado para capturar y poseer información sobre la actividad del consumidor. Los mercados de éxito combinarán el contenido con herramientas para mezclar, compartir, calificar, etcétera. Desarrollar estrategias para adquirir estas herramientas para complementar los activos de contenidos.

Evaluar su grado de preparación ante el futuro convergido. Será necesario tener distintas habilidades, infraestructuras y estructuras organizativas. Los propietarios de contenidos deberían evaluar el atractivo potencial de su marca y cultura con ejecutivos que tienen experiencia en servicios interactivos, creación de redes sociales, blogging y marketing viral. Hay que crear puentes entre los silos de las organizaciones que atienden distintos medios (TV, PC, telefonía móvil) o suprimirlos. Hay que revisar, desarrollar o adquirir prácticas para comprender, medir y atender al consumidor mediante relaciones directas.

Comprender las complejidades de la seguridad y los controles de contenidos, e incorporarlos a sistemas y procesos. La digitalización de los contenidos y supervisión a través de plataformas abiertas de protocolo de Internet (IP) han aumentado significativamente el riesgo de la piratería de contenidos y la necesidad de protegerlos. Los propietarios de contenidos deben

comprender las soluciones y controles tecnológicos necesarios para gestionar los riesgos y recompensas relacionados con asignar derechos y recaudar ingresos de los nuevos modelos empresariales. Hay que analizar, definir puntos de referencia, instrumentar y hacer un seguimiento de forma continua de las cuestiones relacionadas con las políticas, procesos y tecnologías de seguridad de contenidos.

A medida que el consumo de vídeo se amplía a muchos dispositivos, comprender el efecto que tiene un medio sobre otro. Se espera que el mercado de consumo de vídeo crezca a medida que aumenta la disponibilidad de la televisión a los PCs y dispositivos portátiles. Sin embargo, es posible que se produzca cierto canibalismo de los flujos de ingresos tradicionales por lo que habrá que incorporar esta posibilidad a los planes operativos. La mejor forma de superar este reto consiste en desarrollar capacidades de medición y las infraestructuras relacionadas para comprender cómo afecta el consumo en un dispositivo y cómo se relaciona con los demás.

Construir modelos de publicidad para las nuevas actividades de los consumidores, sobre todo la búsqueda y evaluación de vídeos. Los propietarios de contenidos deberían capturar exhaustivos detalles de los segmentos de la audiencia que examinan los programas de vídeo. Colaborar con los anunciantes y las agencias de publicidad para definir los productos y servicios que resultarán más atractivos para los segmentos de consumidores y desarrollar después contenidos publicitarios variados que no estén limitados al tradicional anuncio de 30 ó 60 segundos. Aplicar modelos como el anuncio-por-visión para complementar el contenido de pago-por-visión, beneficiando así a consumidores y anunciantes. Definir indicadores sobre la búsqueda y evaluación (*browsing*) de vídeos y colaborar con empresas de medición, otros propietarios de contenidos y agencias de publicidad para normalizar estos indicadores. Los propietarios de contenidos podrían crear a continuación oportunidades para mejorar las tasas de publicidad por búsqueda y evaluación de vídeo mediante estructuras de tasas de pago-por-rendimiento.

Definición de normas de la industria para los indicadores de medición de las audiencias y la publicidad. Internet proporciona una valiosa lección sobre por qué son cruciales las normas de medición para el éxito en la publicidad. Gracias a la colaboración entre proveedores de medios, agencias de publicidad y anunciantes, la industria de Internet compatibilizó las capacidades técnicas del medio con las expectativas del anunciante. Al desarrollar y aplicar definiciones de normas y procedimientos sobre indicadores cruciales de provisión de publicidad y medición de audiencias, posibilitaron que los compradores de medios pudieran comparar el rendimiento de su inversión en las distintas campañas entre distintos vendedores y editores. Los propietarios de contenidos, distribuidores, agencias de publicidad y anunciantes deberían aprender de esta experiencia y empezar a definir normas para los modelos de publicidad para el vídeo.

Desarrollar una estrategia de creación de marcas para las operaciones del mercado directas al consumidor. Las redes y estudios actuales proveen contenidos a una amplia gama de ámbitos psicográficos. A medida que los propietarios de contenidos vayan incorporando estrategias de mercado, tendrán que crear unas marcas específicas que atraigan a los espectadores con sencillas y poderosas proposiciones de valor. El papel de gran recopilador ya está siendo asumido por empresas como AOL, Google, MSN, Yahoo, Baidu y Terra.

Abordar de forma proactiva los riesgos sobre privacidad y mejorar la lealtad del consumidor mediante el desarrollo de un marco de cumplimiento eficaz. Muchas de las 500 empresas de la revista Fortune han demostrado que un planteamiento proactivo de las mejores prácticas de cumplimiento de las leyes sobre privacidad puede constituir una ventaja competitiva y un elemento diferenciador en el mercado. Un marco de cumplimiento eficaz de la privacidad parte de políticas amables con el consumidor que cumplen los requisitos legales. Los proveedores de contenidos comprometidos con el cumplimiento de la privacidad del suscriptor deben cumplir la ley del país en el que actúan. Por ejemplo, las mejores prácticas en muchos territorios consisten en ofrecer a los consumidores los medios para ser borrados de las comunicaciones de marketing mientras que, en otros, los consumidores deben inscribirse de forma voluntaria. El marco de cumplimiento también debería incluir los siguientes elementos: inventario de flujos de datos sobre el consumidor, evaluación de riesgos, formación de empleados, una estrategia de comunicaciones eficaces y auditorías y procedimientos de seguimiento del cumplimiento.

Evaluar y crear competencias en alianzas, asociaciones y joint ventures. El éxito en el entorno de medios convergidos exigirá forjar profundas asociaciones no convencionales con participantes de dentro y de fuera de la cadena de valor de los medios. Además de prestar atención a la tecnología, los procesos y la estructura organizativa necesaria para lograr los objetivos definidos de una asociación, los propietarios de contenidos deberían adoptar las mejores prácticas en la redacción de contratos, definición de criterios de rendimiento/éxito y definición de robustos mecanismos de seguimiento para construir relaciones transparentes y de confianza.

Para las agencias de publicidad

Además de las recomendaciones que se han destacado, las agencias de publicidad también deberían tener en cuenta lo siguiente:

Invertir en procesos y tecnologías de publicidad. La eficiencia y el éxito de la publicidad en entornos online están elevando las expectativas sobre el rendimiento del gasto en publicidad en otros canales, lo que aumenta la responsabilidad de todos los partici-

pantes de la cadena de valor. Las agencias mediáticas deberían liderar la inversión en tecnologías y procesos que ayudarán a comprender la eficacia de la publicidad y el marketing en todos los canales.

Liderar la creación de nuevas experiencias de visión que proporcionan oportunidades de publicidad más allá del tradicional anuncio de 30 segundos. El estudio de PricewaterhouseCoopers concluyó que los consumidores son receptivos a una publicidad que no perturba su experiencia de visión. Esto presenta una oportunidad para aplicar nuevas estrategias que podrían llevar a las agencias a pasar a un papel de proveedor de contenidos. Por ejemplo, acompañar la experiencia de visión en diferido con mini-viñetas de estrellas de otro programa o información complementaria como información sobre productos o sugerencias para los consumidores. La convergencia implicará que se pueden aprovechar y ampliar las marcas de las agencias de muchas formas novedosas.

Desarrollar y aprovechar las comunidades de redes sociales como activos psicográficos. Las agencias de publicidad guiarán cada vez más tanto a los desarrolladores de contenidos como a los anunciantes para centrarse en los subgrupos culturales que están cada vez más matizados. Las encuestas y los grupos de atención no desaparecerán sino que, por el contrario, serán ampliados por sitios web en tiempo real que atraen a redes sociales centradas en intereses comunes. Será cada vez más frecuente que los contenidos de los programas y los guiones sean medidos y valorados por estas comunidades informales. Las agencias tendrán que ofrecer algo más que números y desarrollar historias atractivas que reflejen con precisión los intereses (de compra o de otro tipo) de las audiencias atraídas a cada programa concreto.

Ayudar a los propietarios de contenidos con el desarrollo de submarcas. A medida que el consumo de vídeo evoluciona hacia un modelo de búsqueda en la Red, los propietarios de contenidos buscarán ayuda en la clasificación de los contenidos y la creación de submarcas. Querrán saber cuáles son los subgrupos culturales que están apareciendo, qué relación tiene cada subgrupo con los distintos contenidos, y cuáles son el poder adquisitivo y los intereses de compra de cada grupo. Las agencias tienen una posición ideal para ayudar a los propietarios de contenidos a volver a definir el objetivo de cada elemento de sus grandes inventarios de contenidos y para desarrollar temas de promoción para atraer a las audiencias a nuevos portales de marca con relevancia cultural.

Para las empresas de medición de los medios

Buscar la ventaja de ser el primero en mover definiendo nuevos indicadores. La medición del consumo de medios tiene un largo historial de ser definida por normas exclusivas creadas por las empresas que anticipan cambios en la tecnología y la sociedad. La convergencia es uno de esos momentos de la historia de los medios en que los nuevos patrones de consumo están evolucionando rápidamente, abriendo la puerta a nuevos enfoques de la medición. Cuando los participantes del mercado de medios vuelven a definir a las audiencias de un programa como comunidades de un programa que siguen a sus famosos favoritos y los argumentos del programa, la determinación de la profundidad de este interés será un nuevo ámbito de medición. La captura de los datos psicográficos de estas comunidades, incluyendo sus tendencias de compra, es otra clara oportunidad.

Medición de las redes sociales, y no sólo de los programas. Los propietarios de contenidos y las agencias de publicidad pagarán por redes sociales de intereses comunes, emergentes o escasamente atendidas, que todavía no son objetivo de contenidos y publicidad. Las empresas de medición deben ampliar su atención más allá del consumo de medios y desarrollar mapas en tiempo real de la gama de subculturas que definen las sociedades en las que se mueven sus clientes. La capacidad de valorar estas comunidades escasamente atendidas, de definir descripciones que capturen su esencia, de definir ámbitos de contenidos que encontrarán atractivos, de definir una publicidad que sea eficaz, y de describir sus intereses de compra beneficiará a toda la industria del ocio y los medios.

Colaborar para ofrecer mediciones entre plataformas y crear una visión exhaustiva del consumo de vídeo. A medida que aumenta el consumo de vídeo en dispositivos distintos al televisor es improbable que una única entidad sea capaz de medir todos los dispositivos y medios. Las empresas de medición deberían colaborar para crear normas así como una visión global del consumo de vídeo en los distintos medios. Deberían desarrollar también una capacidad analítica para evaluar el impacto del consumo en un medio sobre los demás.

Introducción

El impacto potencial de la convergencia en las industrias de la televisión y la publicidad se predijo hace tiempo, pero la teoría se hizo realidad en 2005. El año pasado, los proveedores de medios se alejaron del camino en el que habían construido sus negocios y alcanzaron acuerdos históricos con fabricantes de PCs, operadores de cable y motores de búsqueda.

Aunque la actividad no tiene precedentes, no ha aparecido una estrategia claramente definida para las organizaciones que navegan en el incipiente entorno de medios convergentes. (Véase el recuadro "Ejemplos de actividad del mercado promovida por la convergencia en 2005" más adelante.) La convergencia plantea enormes riesgos para los modelos empresariales que se basan en controlar el consumo de medios mediante un determinado dispositivo o canal de distribución. Sin embargo, la convergencia también ofrece la oportunidad de lograr mayores recompensas cuando las empresas reúnan contenidos, servicios y comunicaciones en experiencias de mayor valor para el consumo en cualquier momento con cualquier dispositivo.

Independientemente de que se considere una amenaza o una oportunidad, no hay duda de que la convergencia está desvinculando el contenido en vídeo de la televisión y las redes de retransmisión o de cable. "El vídeo ha explotado. El vídeo se ha liberado del televisor. Las oportunidades de ver vídeo, de más calidad y más relevante, independientemente de que se vea online o en otra parte, es cada vez más omnipresente", afirma Tim Nalón de Publicis Groupe Media Ventures, el brazo emprendedor del conglomerado de servicios mediáticos y de publicidad Publicis Groupe.

La paradoja de la convergencia es que las fuerzas que permiten a los individuos controlar el consumo de vídeo son las mismas que permiten a las comunidades crear una nueva experiencia del usuario ampliando el contenido con servicios, herramientas y transacciones. Por ejemplo, la BBC y MTV Overdrive ofrecen un conjunto de herramientas de gestión de la comunidad de forma que los consumidores pueden relacionarse en un contexto social, utilizando los contenidos creados tanto por la cadena como por los espectadores. Esta combinación de contenidos generados por los profesionales y los usuarios es una de las tendencias más importantes que hay que seguir, afirma Stacy Joina, Vicepresidente Senior y Director General del grupo estadounidense TV Guide Television Group. "Los contenidos creados por la comunidad constituyen un nuevo modo de aprovechar las audiencias interactivas bajo la demanda que tienen una exigencia intrínseca (*intrinsic pent-up demand*) de comunicarse entre sí", explica.

Otros personajes influyentes también han destacado la importancia de pasar a contenidos generados por la comunidad y los usuarios. En un documento reciente de PricewaterhouseCoopers, "Banda ancha: interactiva, en red y personalizada", Chin Dae-Je, el Ministro de Información y Comunicaciones coreano, afirmó: "Últimamente han

estado floreciendo las aplicaciones de banda ancha, como los servicios multimedia en tiempo real y la creación de redes de comunidades... los avances de las tecnologías, incluyendo las cámaras digitales, han convertido a los usuarios individuales de receptores pasivos de servicios e información a activos creadores y proveedores de información".

La convergencia dota a las redes sociales de poder. (Para una definición de redes sociales, véase el recuadro más adelante.) Desde la perspectiva de los contenidos, las redes sociales ofrecen un mecanismo fácil para que los consumidores compilen y compartan sus contenidos favoritos online. Como tal, se están convirtiendo en un mecanismo eficaz para distribuir y promover los contenidos. El interés

Una red social es una infraestructura técnica y organizativa que permite a los individuos separados por el tiempo o la distancia crear comunidades de intereses donde pueden intercambiar ideas, contenidos, herramientas e información para mejorar la experiencia de formar parte de una comunidad.

// El vídeo ha explotado. El vídeo se ha liberado del televisor. Las oportunidades de ver vídeo, mejor vídeo y más relevante, independientemente de que se vea online o en otra parte, son cada vez más omnipresentes. //

–Tim Hanlon, Publicis Groupe Media Ventures–

de la industria en la creación de redes sociales se hace patente por la consecución de diversos importantes acuerdos como, en Estados Unidos, la adquisición por parte de News Corp de MySpace y la adquisición por parte de Yahoo de Flickr, Upcoming.org, y del.icio.us y, en el Reino Unido, la adquisición por parte de ITV de FriendsReunited.

Por tanto, la convergencia no significa la desaparición de la agrupación de contenidos. Por el contrario, desplaza el poder de agrupación a los consumidores. Este desplazamiento podría alterar drásticamente las cadenas de valor establecidas de la industria. La Figura 1 (véase más adelante) ilustra las tres principales cadenas de distribución por las que el contenido en vídeo

llega en la actualidad al consumidor. Cada cadena opera en paralelo, con escasos solapamientos. Las fuentes de ingresos, fundamentalmente a través de las relaciones, y las proposiciones de valor son independientes. En un entorno convergente es improbable que se mantenga esta separación.

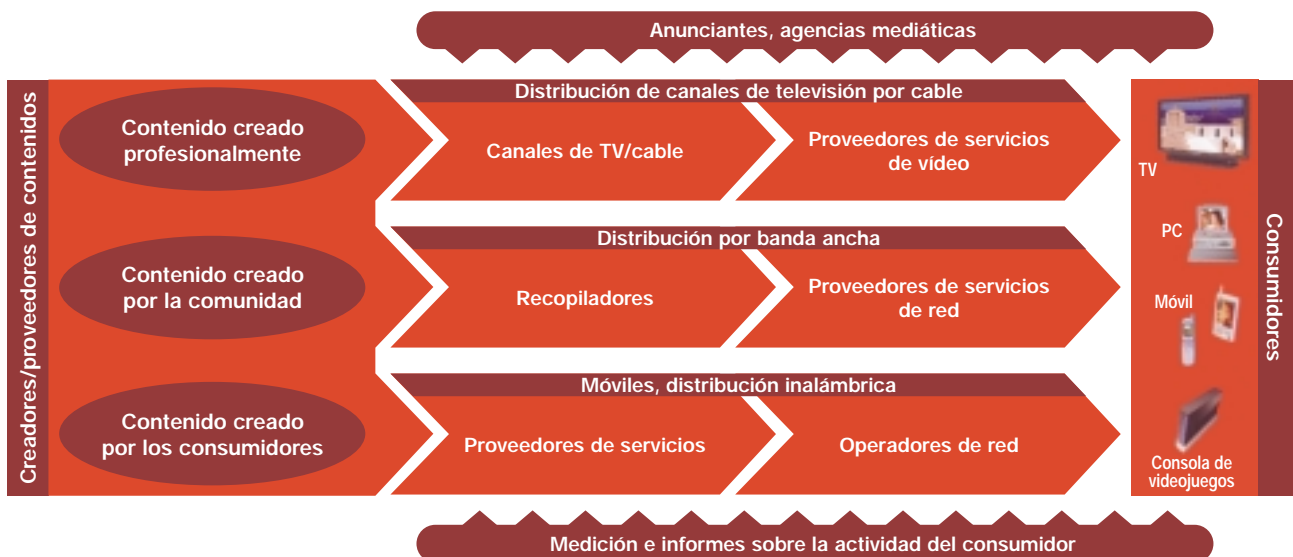
El consumo de vídeo ha estado históricamente definido por un limitado número de canales lineales con una oferta de programación con horario fijo. Con el crecimiento de la Red y las redes de IP de banda ancha, los dispositivos como los iPods con vídeo y los teléfonos con vídeo están bombardeando al consumidor con mayores elecciones de contenidos. Además hay que añadir la mensajería instantánea, los chats de voz

y los juegos, así como los medios tradicionales como la radio, las revistas y los libros. Esta sobrecarga de contenidos provoca un cambio fundamental: el bien escaso ya no es el contenido, sino el tiempo y la atención del consumidor. Por consiguiente, las industrias o empresas que prosperarán en este nuevo entorno serán las que puedan ayudar a los consumidores a gestionar de forma eficaz la enorme gama de opciones.

Cómo está la convergencia cambiando la publicidad y la medición

Los contenidos, la distribución, la publicidad y la medición constituyen los componentes fundamenta-

Figura 1: Contenido en vídeo y cadena de valor de la distribución



La industria actual de los contenidos en vídeo, tiene varias cadenas de distribución distintas para la programación de vídeo. La convergencia, que desplaza el poder hacia el consumidor, está cambiando esta estructura de diversas maneras. El contenido ya no está limitado a un único dispositivo de acceso. Además, los consumidores están eligiendo no sólo entre contenidos producidos profesionalmente, sino también entre contenidos creados por la comunidad y los usuarios. Los datos e indicadores sobre esta nueva actividad del consumidor están permitiendo a los anunciantes y a las agencias mediáticas tomar decisiones más fundadas sobre los modelos empresariales respaldados por la publicidad.

Ejemplo de actividad del mercado promovida por la convergencia en 2005

Definición de la convergencia

Yahoo: Yahoo hizo importantes movimientos relacionados con los medios y la publicidad en 2005. Compró los sitios de creación de redes sociales Flickr, Upcoming.org, y del.icio.us para ampliar sus herramientas para compartir contenidos con amigos y familiares. También lanzó su servicio de búsqueda de video que hace índices de una amplia gama de contenidos de videos de sitios web como CBS News, MTV, Reuters, y VH1, así como el sitio sobre películas iFilm.com. En el frente de la publicidad Yahoo anunció un servicio que permite a las empresas que ponen anuncios en sus propiedades que vean la eficacia de sus anuncios online.

Google: Google ha hecho varias incursiones durante 2005. Entre la más notable estuvo el lanzamiento de Google Video, un servicio gratuito que busca subtítulos y descripciones del contenido en video. Algunos videos son gratuitos y se pueden ver directamente, mientras que otros se integrarán en el Servicio de Pago de Google, que saldrá probablemente en 2006. Otra iniciativa de Google a tener en cuenta es Google Base, un servicio gratuito que permite a los usuarios enviar contenidos que la empresa acogerá y hará que se puedan encontrar online. Los usuarios pueden describir un artículo con características para ayudar a la gente a encontrarlo cuando buscan con Google Base.

Disney/Apple: Anunciado en octubre de 2005, el acuerdo entre Disney y Apple creó una nueva selección de contenidos para el mercado de medios de iTunes. Por 1,99 dólares por episodio, los usuarios de Video iPod pueden descargar episodios actuales y pasados de las series de la cadena *ABC Desperate Housewives* y *Péridos*, así como de otro puñado de series. Los consumidores podrán comprar estos episodios al día siguiente de su emisión en televisión.

News Corporation/Intermix Media: News Corporation compró Intermix Media, una sociedad anónima que poseía el fenómeno de creación de redes sociales

MySpace y 20 sitios web por 580 millones de dólares. Posteriormente, en noviembre de 2005, MySpace lanzó su propia casa discográfica en asociación con Interscope Records. La discográfica MySpace lanzará compilaciones de música extraídas de las opiniones de los más de 25 millones de usuarios mensuales del sitio de creación de redes sociales.

MTV Overdrive: En abril de 2005, MTV Networks anunció el lanzamiento de MTV Overdrive, un canal de video por banda ancha respaldado con anuncios. Separado de sus canales de cable, la red ofrece contenidos de sus premios Video Music Awards (VMA), una biblioteca separada por géneros de videos de música, contenidos sobre películas, como entrevistas y reportajes detrás de las cámaras, así como contenido de televisión de los espectáculos de MTV. Los consumidores pueden crear sus propias listas de reproducción personalizadas y enviarlas a sus amigos.

Medidor Arbitron/Nielsen Portable People Meter: Las dos empresas han puesto a prueba un nuevo dispositivo de medición. Parecido a un busca, el medidor portátil de personas (Portable People Meter, PPM) es un dispositivo pasivo que detecta automáticamente la exposición de quien lleve el medidor a cualquier medio que haya insertado un código inaudible en su programación de audio utilizando un codificador Arbitron PPM. Cuando se detecta un código exclusivo, el PPM registra, graba y pone la hora de la señal. Al finalizar el día se descarga la exposición a los medios de quien lleva el medidor en estaciones de almacenamiento que envían la información a Arbitron.

ITV/Friends Reunited: La cadena de televisión británica gratuita adquirió el sitio de redes sociales Friends Reunited por 178 millones de euros en diciembre de 2005. ITV ha afirmado que quiere generar el 50 por ciento de sus ingresos fuera del flujo tradicional de publicidad de aquí al año 2010 y ha anunciado planes para implicar a la comunidad de Friends Reunited en un nuevo canal de concursos financiado con telefonía y texto.

les de la industria mediática, como se muestra en la Figura 1. En el lado de los contenidos, el mercado de las cadenas de televisión incluye los ingresos de la venta de licencias y la publicidad en cadenas de cable y de radiotelevisión. Se espera que este mercado tenga unos ingresos totales mundiales de aproximadamente 161.000 millones de dólares en 2005, un 5,8 por ciento más que el año anterior. Se espera que el mercado de la distribución, cuyos ingresos provienen de las suscripciones de consumidores, el pago por visión, el video

a demanda y la publicidad, alcance unos 158.000 millones de dólares en 2005.

El efecto de la convergencia será especialmente profundo en las industrias de la publicidad y la medición. El crecimiento de la publicidad online es una prueba de estos cambios.

En 2005, el informe de PricewaterhouseCoopers *Global Entertainment and Media Outlook* estimaba que el mercado global de la publicidad crecería en 2005 un

5,6 por ciento respecto a 2004 hasta 379.000 millones de dólares. De esa cifra, el sector online es el segmento de crecimiento más rápido: creció cuatro veces más deprisa que la publicidad en televisión (véase la Figura 2 más adelante).

Según *Outlook*, los anunciantes iban a invertir 19.000 millones de dólares online en todo el mundo durante 2005, casi una cuarta parte más de lo que gastaron en 2004. Y en Estados Unidos, el mayor mercado mundial de publi-

cidad online, el crecimiento en 2005 alcanzó el 30 por ciento según un informe del Interactive Advertising Bureau y PricewaterhouseCoopers. David Silverman, socio de PricewaterhouseCoopers, cree que "dado que el incremento de la penetración de la banda ancha mejora la forma en que se entregan los mensajes, deberíamos seguir asistiendo a un entorno favorable para aumentar el gasto publicitario en Internet". Aunque la publicidad actual en Internet se concentra fundamentalmente la publicidad de enlaces patrocinados de búsqueda, la publicidad online es un mercado incipiente y se espera que dé lugar a nuevos modelos en el futuro

"Ahora mismo se están creando muchas redes sociales. No creo que el impacto continuo de anuncios repetidos pueda llegar jamás a seguir el ritmo de [la publicidad] de boca en boca, sobre todo entre los jóvenes", afirma Bill Gray, co-CEO de la agencia mediática Ogilvy North America. Hay un importante potencial para aprovechar las redes sociales online para aplicar campañas de publicidad viral o de boca en boca. Los proveedores de medios y anunciantes pueden aprovechar la confianza existente en un grupo social, así como el efecto de red, para crear campañas de publicidad eficaces.

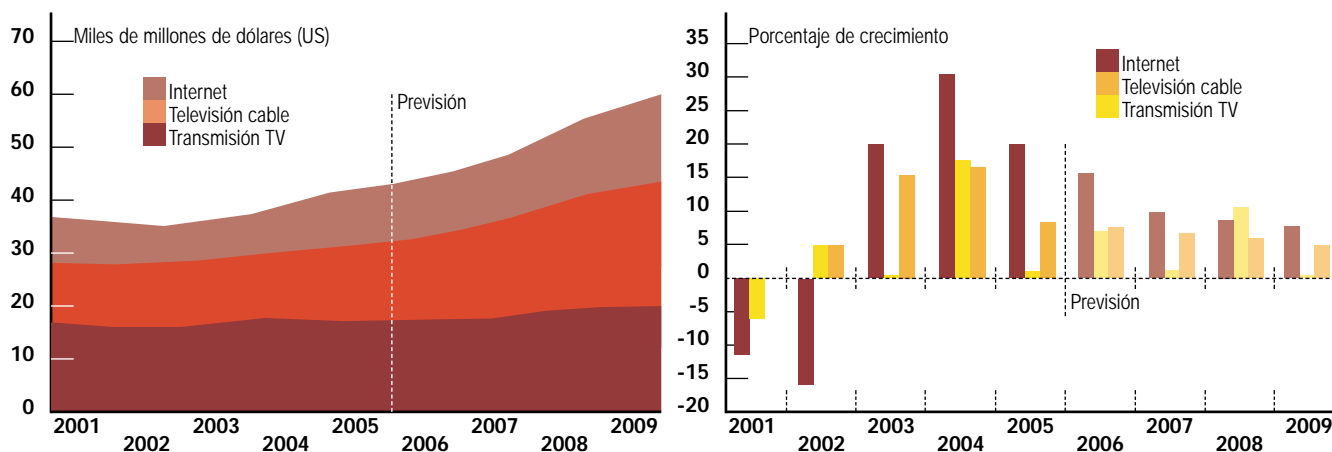
El incremento de la publicidad online se puede definir en dos palabras: alcance y relevancia. Los motores de búsqueda en Internet como Google han vuelto a definir el concepto de publicidad personalizada. Su énfasis en la medición y en que se contabilice directamente, de forma que los anunciantes pagan por el rendimiento (por visitas desde el anuncio) en vez de sólo por las impresiones, ha cambiado la forma de contabilizar todas las demás formas de publicidad. Al mismo tiempo, los consumidores están pasando más tiempo online que en otros medios, y se espera que este factor también contribuya a aumentar el crecimiento de la publicidad online.

La publicidad interactiva no sólo está atrayendo dinero de los presupuestos para la publicidad tradicional, sino que este gasto está alimentando nuevas marcas y empresas que no existían hace una década. Los ingresos de Google para todo el año 2005 (un 93 por ciento superiores comparados con los del mismo periodo en 2004) sugieren que el gigante de las búsquedas está en el buen camino para romper la barrera de los 10.000 millones de dólares en ingresos publicitarios en 2006. Esto colocaría a Google entre las cuatro primeras empresas por volumen de ventas de anuncios, detrás de conglomerados como

News Corporation y Viacom. Durante el último año Google ha puesto en marcha un servicio de video que incluye funciones de búsqueda, carga y visión, que posiciona a la empresa como un recopilador de contenidos de video online. Sin embargo, aún está por ver que Google pueda reproducir su éxito con los anuncios escritos en el segmento de la publicidad en video. El rápido crecimiento de la publicidad online destaca el valor de la medición de la audiencia. Junto con los proveedores de medios y los anunciantes, las empresas actuales de medición de audiencias, como Arbitron y Nielsen Media Research, están en pleno desarrollo de sus estrategias de convergencia. Algunos críticos han acusado a los actuales sistemas de medición de audiencias en televisión de no reflejar con precisión las audiencias. Otros afirman que las tecnologías de medición de audiencias pasivas serán cruciales para que las industrias de la publicidad y los medios hagan la transición al entorno convergido.

Por ejemplo, Nielsen Media Research abrió nuevos caminos a finales de 2005 al anunciar el lanzamiento de mediciones de audiencias en televisión que incluyan el uso de los grabadores de video. Estaba previsto que se introdujeran en Estados Unidos las nuevas clasificaciones (*ratings*),

Figura 2: Previsión de ingresos globales de la publicidad, 2005-2009



Fuente: PricewaterhouseCoopers Global Entertainment and Media Outlook, 2005

Aunque la publicidad en Internet disminuyó entre 2000 y 2002, su crecimiento superará la publicidad en las cadenas de televisión y de cable según las previsiones del informe *Global Entertainment and Media Outlook* de PricewaterhouseCoopers.

denominadas estimaciones de medias de audiencias en diferido (*Shifted Average Audience estimates, SAAs*), en diciembre de 2005. En ese momento Nielsen empezaría a ofrecer tres flujos de datos de calificación: un indicador de "programas en directo", otro de "programas en directo más un día" que reflejaría la reproducción en vídeo, y un tercer indicador de "en directo más siete días" para las siguientes reproducciones en vídeo.

La respuesta de los anunciantes y las cadenas de televisión a la iniciativa de Nielsen fue variada. Las grandes agencias de publicidad adoptaron la postura de que las calificaciones SAA de los contenidos grabados en vídeos particulares deberían quedar fuera de sus negociaciones con las cadenas de

televisión. Uno de los grandes compradores de medios declaró que no sólo no iba a reconocer los nuevos indicadores, sino que también dejaría de reconocer las clasificaciones de los programas de televisión capturados en vídeo. Por el contrario, las cadenas de televisión afirmaron que la visión en diferido no es realmente algo negativo para los anunciantes, sino que añade más oportunidades para que los televidentes queden expuestos a los anuncios. Las cadenas de televisión utilizaron los datos derivados de las pruebas del Personal People Meter (PPM) de Arbitron, un estudio realizado por Nielsen y TiVo, y una investigación de panel de CBS para defender sus argumentos. Estas opiniones contradictorias entre proveedores de medios, anunciantes y empre-

sas de medición de audiencias indican cómo redefinirá la convergencia las relaciones clave y la ventaja competitiva.

El efecto de la convergencia se verá a lo largo de las décadas, pero la urgencia de aplicar nuevos modelos empresariales y de posicionarse para el futuro ya está visible en las actividades de la industria. ¿A dónde llevarán estos cambios a la industria y a los consumidores? Las oportunidades de creación de valor a corto plazo proveerán de comprender y atender las necesidades emergentes de Medios para un Estilo de Vida de los consumidores, y de satisfacer esas necesidades a través de una nueva estructura que evolucione convirtiéndose en un mercado de medios a largo plazo.

// Ahora mismo se están creando muchas redes sociales. No creo que el impacto continuo de anuncios repetidos pueda llegar jamás a seguir el ritmo de [la publicidad] de boca en boca, sobre todo entre los jóvenes. //

–Bill Gray, Ogilvy North America–

La oportunidad de los Medios para un Estilo de Vida

El consumidor de medios actual ha evolucionado significativamente durante la última década. En vez de ver pasivamente contenidos producidos para una única audiencia, los consumidores participan ahora en comunidades conectadas en redes sociales muy interactivas, centradas en un contenido particular. Tiene un sentido de propiedad sobre dicho contenido, y no se siente satisfecho con los medios de comunicación de masas o segmentos. Por el contrario, cada vez busca más un medio para un estilo de vida, es decir, una experiencia mediática personalizada dentro de un contexto social de participación.

“La audiencia de las cadenas de radiotelevisión está cambiando de forma profunda. Mientras que la relación tradicional entre las cadenas y sus audiencias asume un oyente o un espectador pasivo y unidimensional, la audiencia de hoy en día es cada vez más multidimensional, y a veces busca también una interacción, o incluso la capacidad de crear y distribuir sus

propios contenidos. Para poder seguir siendo relevante para estos consumidores multidimensionales, las cadenas de radiotelevisión tendrán que responder con productos y servicios que ofrezcan valor más allá del contenido de calidad ofrecido a través de los canales lineales, ofreciendo, por ejemplo, experiencias interactivas”, predice Herman Gyr, un ejecutivo del

Enterprise Development Group y coautor del libro *The Dynamic Enterprise*. La actual proposición de valor, que parte de supuestos sencillos unidimensionales, tendrá que sustituirse con descripciones sofisticadas y matizadas de los consumidores de medios.

Para satisfacer las necesidades de este consumidor cambiante, las

Tabla 1: Comparación de las categorías de consumidores de medios

Planteamiento	Descripción	Perspectivas de crecimiento	Ejemplos
Medios de comunicación de masas	Contenido con atractivo general	Saturados, improbable que crezcan en el futuro	Programas de televisión de gran éxito, películas de éxito
Medios para segmentos o nichos	Contenidos dirigidos a grupos con intereses especiales o segmentos de la audiencia	Cierto crecimiento continuado gracias a que atienden a los nichos más pequeños (la cola larga)	Discovery Channel
Medios para un Estilo de Vida	Contenido interactivo personalizado en un contexto social más amplio	Oportunidades de considerable crecimiento para atender con un nuevo modelo de consumo	Algunos primeros indicadores: MTV Overdrive, MySpace, YouTube, FriendsReunited, Naver

Los medios de comunicación de masas y los medios segmentados son los principales planteamientos de la actualidad, pero no serán capaces de satisfacer las nuevas actividades y expectativas de los consumidores. Los medios segmentados tienen posibilidades de crecimiento si los medios y las empresas de publicidad se dirigen a la cola larga: nichos cada vez más pequeños. Sin embargo, a largo plazo, el consumo de Medios para un Estilo de Vida suplantará a los medios de comunicación de masas como los determinantes del crecimiento.

// Una excelente experiencia con los nuevos medios tiene todos los ingredientes incorporados: contenido personalizado, gestión de listas de reproducción y herramientas para actuar en la comunidad. Y es esta integración, junto con la vertiente de descubrimiento, lo que mejora mi experiencia cuando escucho la radio y veo vídeos. //

–Bob Roback, Yahoo Music–

Tabla 2: Características de los Medios para un Estilo de Vida

Características	Descripción	Ejemplo
Contenido suelto	El contenido está disponible en diferido, en otro lugar, en otro dispositivo, y con otra transacción en función de las preferencias del consumidor	Los grabadores digitales de vídeo, como TiVo y Sky+, tienen capacidad de emitir en diferido; Beyond TV y Orb permiten cambiar de lugar; el Vídeo iPod permite cambiar de dispositivo
Participativo	Utiliza las redes sociales para que el consumidor pueda comentar, crear, transformar, co-crear y compartir contenidos; introduce los contenidos creados por la comunidad y el usuario en el reino del contenido creado por los profesionales	MySpace, Match.com, MTV Overdrive, YouTube, FriendsReunited, Naver
Dinámico	El contenido en vídeo que está empaquetado dinámicamente, en tiempo real, en función de las solicitudes, conocimientos y datos del consumidor; parecido a cómo evolucionó el contenido de la web de ser un contenido estático a pasar a unos servicios dinámicos	El equivalente en vídeo a la personalización de los portales y sitios de Internet; el primer ejemplo es la introducción de anuncios personalizados en función del espectador; un ejemplo futuro podría incluir el empaquetamiento de contenidos en función de solicitudes específicas, como resúmenes de baloncesto o de fútbol centrados en un único jugador
Con hipervínculos	Contenido en vídeo atractivo, interconectado, que permite a los consumidores centrarse en sus intereses; permite a la industria mediática mantener la atención y la participación del consumidor durante más tiempo, permitiendo examinar los vídeos	La tecnología de compresión de vídeo MPEG4 cumple la promesa de incorporar la interactividad al vídeo; con los adelantos tecnológicos y la normalización, el comportamiento de búsqueda del contenido en vídeo será una realidad con el tiempo

empresas mediáticas y de publicidad deben mirar más allá de las estrategias de los medios de comunicación de masas y de segmentos que existen en la actualidad. La Tabla 1 compara estos enfoques existentes con el enfoque emergente de los Medios para un Estilo de Vida.

Características de los Medios para un Estilo de Vida

Los Medios para un Estilo de Vida permiten que los consumidores optimicen su tiempo productivo, de ocio y social ofreciendo un contenido abierto, participativo, dinámico y con hipervínculos que satisfaga realmente sus necesida-

des. A diferencia de los medios de comunicación de masas o segmentados que son unidireccionales, los Medios para un Estilo de Vida constituyen una experiencia de consumo entre muchos consumidores, en cualquier momento, en cualquier lugar, y con cualquier dispositivo (Véase la Tabla 2 más adelante para ver más detalles.)

La combinación de las características de contenidos sueltos y participativos significa que el contenido de los Medios para un Estilo de Vida tiene que ser independiente de la plataforma y tiene que permitir una interacción en función de las preferencias del consumidor. También sugiere la necesidad de que los contenidos estén coordinados en las distintas plataformas para enriquecer la experiencia del

consumidor. “El contenido online, junto con el contenido retransmitido por las ondas, crea una experiencia más rica para el consumidor”, afirma Ric Harris, Vicepresidente Ejecutivo y Director General de la división de televisión y marketing estratégico y medios digitales de NBC Universal. Estas características responden a los deseos de los consumidores de controlar su consumo de medios, lo que genera una experiencia en cualquier momento y en cualquier lugar. Por otra parte, las características de dinamismo e hipervínculos exigen que el contenido en vídeo se parezca a los datos en cuanto a la forma de relacionarlo, combinarlo u ordenarlo de formas innovadoras que quedarán definidas por experiencias específicas. Estas capacidades permitirán a los con-

// El contenido online, junto con el contenido retransmitido por las ondas, crea una experiencia más rica para el consumidor. //

–Ric Harris, NBCU–

sumidores examinar los contenidos en vídeo de forma análoga a cómo examinan el contenido de la Red, posibilitando que los propietarios de los contenidos mantengan durante más tiempo la atención y el interés del consumidor (Véase la Figura 3 más adelante).

Los bloques constituyentes de los Medios para un Estilo de Vida son un conjunto de participantes, un conjunto de reglas, y numerosos medios flexibles de participación. Mediante la interacción de esos elementos, emerge la historia que subyace a la experiencia mediática.

Las cadenas de televisión dedicadas a los deportes y a las noticias son ejemplos de una segmentación en los medios en función del estilo de vida. En el caso de los deportes, una asociación amateur o profesional crea un grupo de participantes, las reglas que definen el juego, cómo se determina quién es el ganador, y un contexto de participación en forma de temporada o de algún tipo de campeonato.

En los deportes, las historias se producen cuando los equipos o los individuos se reúnen el día del partido. Pero estas historias también pueden ampliarse, a menudo durante mucho más tiempo que la duración del propio juego, con historias sobre los participantes, sesiones de chat, y programas de opinión donde los expertos ofrecen sugerencias para mejorar el rendimiento.

Los mismos principios sirven para algunos reality-shows de la televisión, como Gran Hermano u Operación Triunfo, y sus programas correspondientes en el resto del mundo. En estas experiencias, el televidente no está consumiendo pasivamente un contenido empaquetado sino que está inmerso en el acontecimiento a medida que se va desarrollando, casi como un videojuego. Más allá de las noticias, los deportes y los reality-shows, se está empezando a aplicar esta dinámica a otras experiencias mediáticas.

Fuerzas que impulsan a los Medios para un Estilo de Vida

Hay varias fuerzas independientes que están cambiando drásticamente el consumo de medios, creando tendencias que se mantendrán. (Véase la Figura 4 más adelante.) Primero está la separación del contenido en vídeo de su canal de transporte y de su dispositivo de visualización. La banda ancha y el protocolo de Internet rompen este vínculo convirtiendo el vídeo en una forma más de datos digitales. En la actualidad, el vídeo se provee a través de las cadenas de televisión, los operadores de cable y satélite, las empresas de telefonía inalámbrica y por línea telefónica, los proveedores de servicios de Internet (ISPs), y los portales de Internet de fines generales como America Online (AOL). Los buscadores que ofrecen contenidos en vídeo como Google, MSN, y Yahoo se están uniendo a estos proveedores.

Figura 3: Búsqueda y evaluación de vídeo

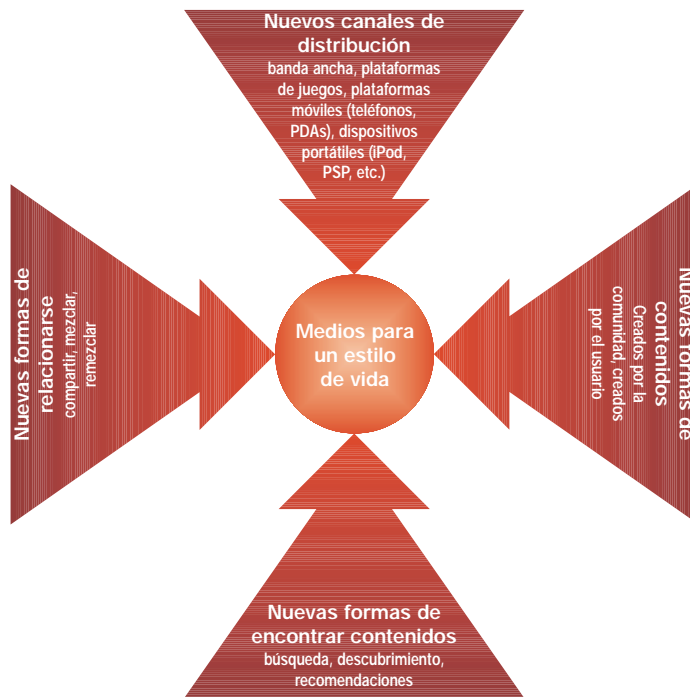


La búsqueda y evaluación de vídeo, una importante actividad del consumidor en los Medios para un Estilo de Vida, será realmente posible cuando se puedan crear hipervínculos en el contenido en vídeo. Los propietarios de contenidos podrán definir experiencias más atractivas, manteniendo durante más tiempo la atención y el tiempo del consumidor.

// El contenido online, junto con el contenido retransmitido por las ondas, crea una experiencia más rica para el consumidor. //

–Ric Harris, NBCU–

Figura 4: Fuerzas que dan lugar al advenimiento de los Medios para un Estilo de Vida



Hay muchos determinantes que están contribuyendo al crecimiento de los Medios para un Estilo de Vida. Todos dan lugar a un incremento del tiempo que se pasa online y a otorgar más control a los consumidores, más elecciones y más libertad.

Al mismo tiempo, los dispositivos de visualización de vídeo incluyen ahora más que los meros televisores. Los consumidores ven vídeos en sus PCs, teléfonos móviles, consolas de videojuego y otros muchos dispositivos de vídeo que ofrecen excelentes características de configuración y programación de horarios para personalizar la experiencia de visualización de vídeo.

La mayoría de los consumidores en los principales mercados tienen ahora teléfonos móviles inalámbricos, convirtiéndolos en una de las pantallas más importantes para lograr la atención del consumidor. En muchos grandes mercados, los operadores de telefonía móvil han sacado al mercado servicios de vídeo en redes de alta velocidad. Un reciente artículo publicado en Israel Business Arena cita a

Strategy Analytics prediciendo unos ingresos de los dispositivos portátiles de televisión digital de 5.000 millones de dólares en 2006, y de 30.000 millones de dólares a escala global en 2010. La capacidad de acceder al contenido en vídeo fuera del hogar ha aumentado aún más gracias a la extensa penetración de los nodos Wi-Fi en cafeterías, librerías y otros lugares públicos.

Otro cambio notable en el consumo de vídeo es la creciente participación de redes sociales de Internet como Flickr o MySpace. La confianza, la influencia y la reputación son la divisa de una red social donde los participantes actúan como productores, distribuidores y comerciantes de contenidos mediante revisiones, votos y blogs.

Grandes segmentos de consumidores pertenecientes a grupos demográficos muy deseables para la publicidad, están uniéndose a estas comunidades y creando contenidos, o bien individualmente o bien colectivamente. En noviembre de 2005, Pew Internet and American Society Project informó que aproximadamente el 15 por ciento de los adolescentes online con edades comprendidas entre los 12 y los 17 años (unos 12 millones de jóvenes) han creado un blog o una página web personal; han compartido online contenido original como obras de arte, fotografías o vídeos; o han vuelto a mezclar contenidos que han encontrado online para crear algo nuevo. Entre el grupo demográfico de jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y los 25 años en el estudio de Pew, los que pertenecen a redes sociales son consi-

// La audiencia de hoy en día es cada vez más multidimensional, y a veces busca también una interacción, o incluso la capacidad de crear y distribuir sus propios contenidos. Para poder seguir siendo relevante para estos consumidores multidimensionales, las cadenas de radiotelevisión tendrán que responder con productos y servicios que ofrecen valor más allá del contenido de calidad ofrecido a través de los canales lineales. //

–Herman Gyr, Enterprise Development Group–

derados el objetivo de marketing más atractivo por su nivel de ingresos, su nivel de formación, y su disposición a probar nuevas experiencias.

Las redes sociales son un recurso sin explotar para los anunciantes y los proveedores de medios. Se pueden utilizar para estimular el marketing viral y de boca en boca, y ofrecen un mecanismo para una publicidad particularizada. Aunque todavía tienen que surgir prácticas de medición para comprender y aprovechar las redes sociales, el grado de confianza dentro de una comunidad y la evidencia anecdótica de las campañas de boca en boca sugieren que hay un potencial significativo. Las redes sociales también se pueden utilizar para generar contenidos gratuitos o de bajo coste. Sin embargo, como entorno en el que se puede opinar casi de inmediato, también plantean nuevos retos para la gestión de la comunidad y de la reputación.

Descubrimiento y distribución

Los Medios para un Estilo de Vida alteran la experiencia del consumidor de dos maneras fundamentales: descubrimiento y distribución. Permiten a los consumidores descubrir nuevos contenidos y servicios, y elegir después cómo se distribuirán. Estas actividades entremezcladas ofrecen a los consumidores elecciones tanto nuevas como conocidas, para determinar

cómo van a emplear su limitado tiempo y atención.

Los consumidores pueden ahora buscar y descubrir un nuevo contenido en vídeo. El descubrimiento mediante una búsqueda directa en Internet se complementa con los horarios de programación y las cadenas de televisión como medio principal de distribución de contenidos. Como indicativo de los tiempos por venir, el acuerdo de noviembre de 2005 entre Yahoo y el fabricante de los grabadores digitales de vídeo TiVo vincula la programación de televisión publicada en Yahoo con el dispositivo. Desde la página web de televisión de Yahoo donde se publican los horarios de la televisión local y nacional, los consumidores pueden hacer un clic y decir, "Prográmalo ahora en TiVo". Los consumidores también pueden navegar por fragmentos de un episodio concreto y empezar a grabar de inmediato con un solo clic.

Aunque el servicio de Yahoo y TiVo funciona a partir de los horarios de programación publicados por las cadenas de televisión, las descripciones por palabra clave junto con las revisiones de aficionados y profesionales, se convertirán en factores fundamentales para que los consumidores elijan lo que van a grabar. Otras empresas de Internet, como Google, han puesto en marcha motores de búsqueda de vídeo que pueden utilizar palabras clave para acceder a determinadas secciones de contenido de vídeo. A medida que vayan madu-

rando estas tecnologías, la diferencia entre la búsqueda de un programa en los horarios de programación y la búsqueda en catálogos de contenidos de vídeo desaparecerán.

"Una excelente experiencia con los nuevos medios tiene todos los ingredientes incorporados: contenido personalizado, gestión de listas de reproducción y herramientas para actuar en la comunidad" afirma Bob Roback, Director general de Yahoo Music. "Y es esta integración, junto con la vertiente de descubrimiento, lo que mejora mi experiencia cuando escucho la radio y veo vídeos. Además, a medida que voy encontrando cosas que me gustan, las guardo fácilmente en un lugar en el que las puedo recuperar y escuchar cuando me plazca."

Yahoo Music es un excelente ejemplo de la nueva convergencia donde el valor se crea organizando la relación activa entre consumidores, medios y otros usuarios, en vez de empaquetar y programar los contenidos para que sean recibidos de forma pasiva por los consumidores. En este modelo empresarial centrado en el estilo de vida de distribuir de muchos a muchos, los contenidos creados profesionalmente, por los usuarios y por la comunidad se complementarán entre sí y evolucionarán juntos. El contenido de calidad puede salir a la superficie, ser valorado y cuantificado a través de un intermediario como Yahoo. En este sentido, el entorno de medios convergentes

del futuro se parece más a un mercado, en vez de a una red lineal, conectando a muchos proveedores de contenidos con muchos consumidores.

Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de unos Medios para un Estilo de Vida exigirá otorgar a los consumidores la capacidad de acceder a los contenidos desde numerosas fuentes y de configurar una experiencia en función de sus propias preferencias de participación y visualización. Las activida-

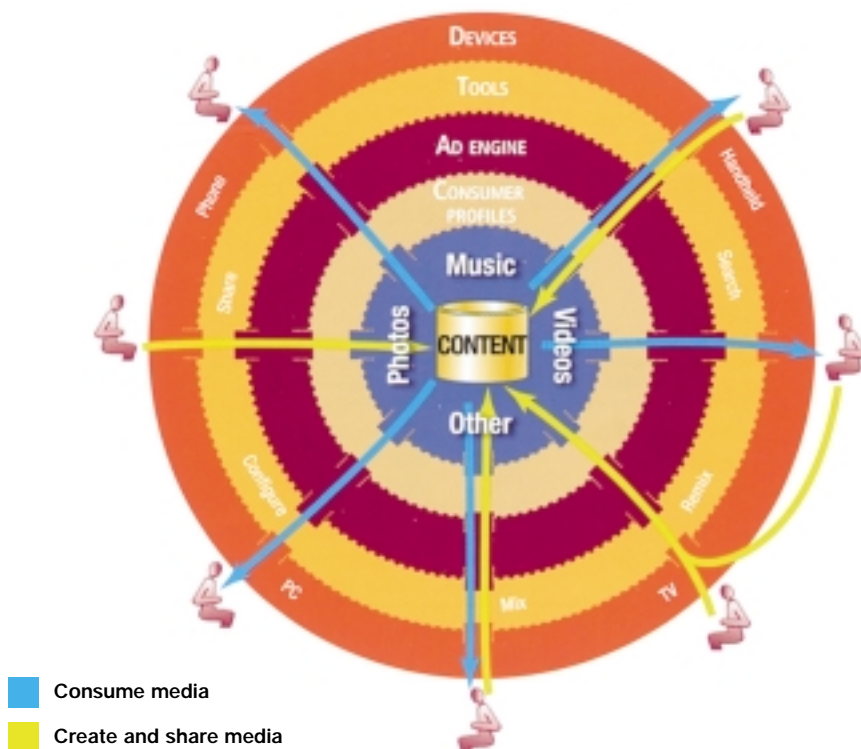
des actuales, como la búsqueda por palabras clave, la publicación de críticas o su recepción a través de una red social, y la comparación e incluso mezcla de propiedades de contenidos, sugieren que el acceso al vídeo en el futuro próximo se producirá a través de una estructura de mercado. La experiencia puede tener más en común con entrar en un equivalente en vídeo de Amazon o eBay que con sintonizar una cadena de televisión por ondas o cable. (Véase la Figura 5.)

Un mercado para los medios es, fundamentalmente, un mecanismo para conectar a los proveedores de contenidos con los que buscan contenidos. Es una infraestructura técnica y organizativa que permite a los proveedores de medios, anunciantes y consumidores interactuar con éxito para descubrir, seleccionar, configurar, distribuir e intercambiar valor de contenidos producidos profesionalmente y generados por los usuarios.

Modelo empresarial para el mercado de medios

El modelo de contenidos de los Medios para un Estilo de Vida es muy distinto de los enfoques de medios de masas o segmentos que dictan la programación, o incluso de iniciativas más novedosas del lado de la oferta diseñadas para la convergencia. Las empresas mediáticas siguen limitando las elecciones de contenidos y se han centrado fundamentalmente en trasladar el contenido, los horarios de programación y los canales a múltiples plataformas y dispositivos. Por ejemplo, los consumidores acuden al portal de un proveedor de medios para acceder a contenido con marca. La agrupación y empaquetamiento del dispositivo y la experiencia de participación está predeterminada por el proveedor de medios y no suele incluir contenidos ajenos a la corporación.

Figura 5: Medios para un Estilo de Vida y el mercado de medios



Un mercado de medios permite una interacción de muchos a muchos, juntando contenidos, herramientas e información sobre la actividad del consumidor. Las herramientas ayudan a desarrollar comunidades y respaldan la creación, el compartir, la mezcla y la remezcla de contenidos profesionales o generados por los usuarios entre múltiples puntos de contacto.

// Un decodificador no tiene información demográfica. Hoy en día no sabe quién está delante del decodificador con tecnología, así que el primer planteamiento consiste en tener a una muestra representativa de espectadores para asegurarnos de que estamos capturando tanto el programa como el grupo demográfico al que pertenece la persona que lo está viendo. //

–Jeff Herman, Nielsen Media Research–

Para lograr estos objetivos, un mercado de medios debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Mecanismos de provisión integrados:** Permite un consumo en cualquier momento, en cualquier lugar, con cualquier dispositivo.
- **Transacciones flexibles:** La capacidad de que los consumidores determinen el método de utilización y qué van a dar a cambio de la experiencia mediática, como suscripciones, pago-por-visión, compra directa o exposición a publicidad. Las transacciones también pueden definirse en otros términos, como encuestas, críticas o datos de actividad (perfiles).
- **Contenido combinado:** Coexistencia de contenidos profesionales y contenidos creados por la comunidad y los usuarios.

- **Participación variada:** La capacidad que tienen los consumidores de elegir su grado de participación con determinada experiencia mediática. El grado de participación podría incluir un consumo pasivo, mejora de los contenidos, y mejoras sociales o de la comunidad.
- **Múltiples modelos empresariales:** Permite que existan muchos modelos empresariales, como de empresa a consumidor, de consumidor a consumidor, de consumidor a empresa, de uno a muchos y de muchos a muchos.
- **Centrado en los datos:** Abundante instrumentación y recopilación de información de la actividad del consumidor cumpliendo las exigencias de seguridad y privacidad.
- **Búsqueda:** La capacidad que tienen los consumidores de buscar

rápidamente y analizar las características de determinados medios disponibles en el mercado.

- **Gestión de derechos:** La capacidad que tienen los propietarios de contenidos y los proveedores de medios de asignar y manipular los derechos relacionados con una propiedad.

¿Por qué un mercado de medios?

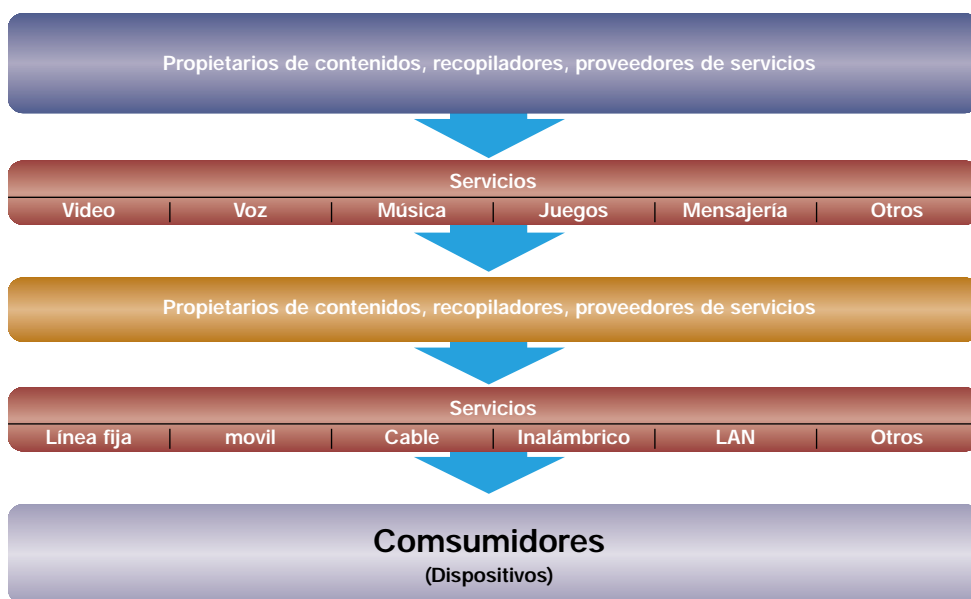
Tiene sentido tener un mercado de medios por varias razones. Antes, las cadenas de valor de los contenidos en vídeo reflejaban en gran medida el canal de distribución. Sin embargo, las cadenas de valor de los Medios para un Estilo de Vida no siguen necesariamente una estructura lineal de traspaso de contenidos del creador al

Tabla 3: Comparación de las estrategias de mercado sobre contenidos en vídeo

	Mercado de masas	Mercado segmentado/de nichos	Mercado centrado en el Estilo de Vida
Principales modelos empresariales	Uno a muchos	Uno a muchos; uno a unos pocos	Uno a muchos; uno a unos pocos; muchos a muchos
Plataforma de provisión	Red lineal	Redes lineales; plataforma a demanda	Red lineal; plataforma a demanda; mercado de medios
Modelo de publicidad	Basado en impresiones y alcance	Basado en impresiones; dirigido a segmentos/nichos	Muy personalizado y enfocado; viral, de boca en boca, defensores; los anunciantes cruzan la línea como proveedores de contenidos para respaldar las proposiciones de valor de la marca
El valor se encuentra en	Poseer los contenidos o la distribución	Valor en transición	Poseer conocimientos sobre el consumidor

Antes, se creaba un valor significativo mediante el control de los contenidos o la distribución. En el futuro, es probable que el valor resida en poseer conocimientos sobre el consumidor.

Figura 6: Cadena de valor de los medios convergidos



La convergencia a un transporte basado en el protocolo de Internet permite que todos los contenidos y servicios se provean a través de cualquier infraestructura física y, por tanto, a cualquier dispositivo.

empaquetador, al recopilador, al proveedor de servicios, al consumidor (véase la Figura 6). Por el contrario, los flujos de ingresos dependen de la interacción entre el contenido en vídeo, las herramientas de software y otros servicios en una combinación configurada fundamentalmente por el consumidor. Así pues, las características de un mercado minorista, como la colocación de productos, la fijación dinámica de precios, y los servicios individualizados empezarán a definir la competencia (véase la Tabla 3 anterior para una revisión de la evolución de la industria hacia un mercado que respalda los Medios para un Estilo de Vida).

La necesidad de que los consumidores manipulen los contenidos exige una combinación de herramientas y contenidos, más que de disponer únicamente de contenidos: una desviación significativa de la práctica actual en la industria. "Algunos consumidores tam-

bién están interesados en profundizar en los contenidos existentes para volver a sacarlos a la superficie, volver a crearlos, volver a implicarse en ellos de nuevas formas y maneras, así como de conectar con otros en torno a la expresión del contenido. Así pues, la proposición de valor para ellos no es ni un contenido de alta calidad ni un tipo de programa fijo, ni una experiencia interactiva. Es una plataforma, un conjunto de herramientas con las que pueden expresar toda su creatividad y distribuir su obra de la forma más eficaz posible", sugiere Gyr del Enterprise Development Group. Una estructura de mercados de medios permitirá a los propietarios de contenidos y a otros construir este tipo de plataforma, ya sea mediante un desarrollo orgánico o por la integración de adquisiciones.

Se ha demostrado que los mercados son sostenibles en otras

industrias que se han visto afectadas por los negocios electrónicos o la convergencia, como el comercio minorista, los viajes, el mundo editorial o los servicios financieros. Estas industrias cambiaron sus modelos de distribución de unos modelos de "empujar- push" a unos modelos de "tirar- pull" cuando los consumidores empezaron a utilizar la Red para encontrar, comparar y comprar cualquier bien o servicio que se pueda representar de forma digital.

Un excelente ejemplo de mercado minorista es Amazon. Utiliza varios modelos empresariales, desde la venta directa a los consumidores a permitir que otros consumidores o empresas (incluyendo a los competidores de Amazon) vendan a su clientela. Amazon recopila y utiliza una rica información sobre el comportamiento del consumidor para automatizar muchas operaciones del mercado, al tiempo que permite el descubrimiento y la recomen-

// La optimización de las interrelaciones de todas estas plataformas distintas (TV, PC, móvil) es crucial porque todas las marcas tienen en común estas plataformas en el mundo digital. Así pues, es imprescindible comprender los efectos de una sobre otra. //

-Ken Papagan, Rentrak-

// Las calificaciones que tienen en cuenta el lugar donde se consume el medio y el sistema por el que se provee son el futuro de las calificaciones. //

–Frank Maggio, erinMedia–

dación de productos al consumidor en función de su comportamiento anterior. El contenido generado por el consumidor, en forma de críticas o clasificaciones, coexiste con descripciones profesionales de los productos, lo que da a los consumidores una rica mezcla de contenido contextual y de la comunidad para hacer sus elecciones. Además de ofrecer productos al por menor, Amazon orquesta un mercado ofreciendo las herramientas y definiendo las reglas. Su posición en la cadena de valor depende de la confianza que ha creado con los consumidores y de los conocimientos que recopila de su comportamiento de compra.

Sin duda, la colocación de contenidos generados por los usuarios junto con contenidos profesionales conlleva sus propios riesgos. Sin medidas adecuadas sobre la calidad, el contenido profesional competirá con contenidos generados por los usuarios que pueden no estar bien concebidos o bien ejecutados. Sin embargo, deberían utilizarse los procesos internos de

la comunidad para aumentar el perfil del contenido de alta calidad, independientemente de que sea profesional o generado por los usuarios. Este planteamiento es parecido a las clasificaciones de los usuarios en eBay o a las críticas en Amazon y Netflix, que definen la reputación o calidad de una película o un producto.

Aunque los mercados en el comercio al por menor, los servicios financieros y otras industrias están muy orientados a las transacciones, más que centrados en la distribución o el consumo, su estructura satisface muchos de los requisitos para crear nuevo valor aprovechando la información sobre la actividad del consumidor. Los mercados de medios diferirán probablemente en cuanto a sus reglas de participación, al papel de la publicidad en el modelo empresarial, y a cómo se cuantifica el contenido generado por el consumidor. Los proveedores de medios descubrirán que se pueden utilizar muchos planteamientos distintos para responder a la oportunidad

de los Medios para un Estilo de Vida.

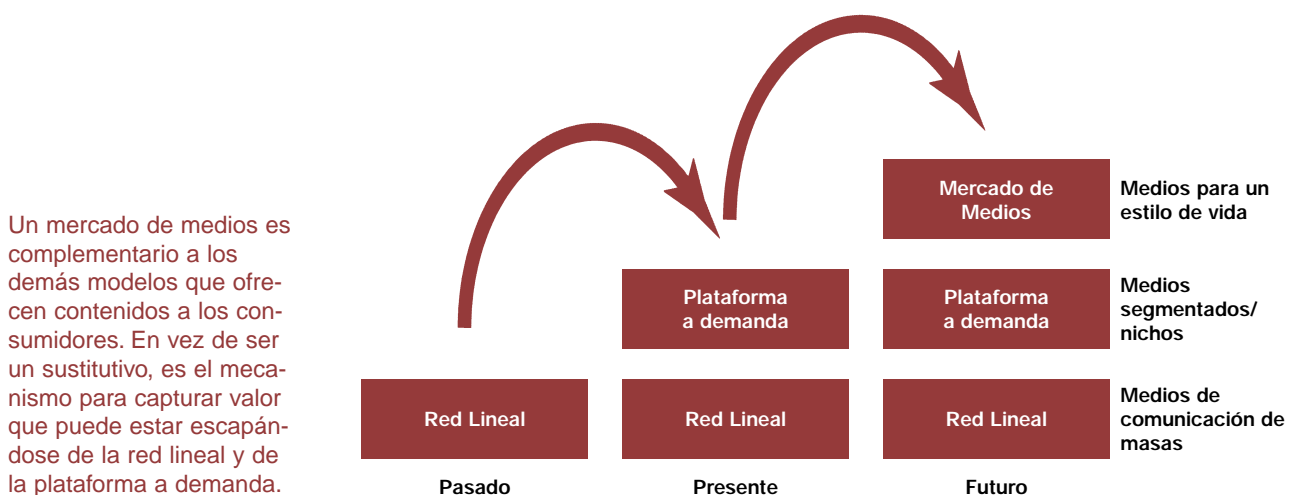
Finalmente, es importante destacar que el mercado de medios es un complemento, y no un sustituto, de los modelos empresariales actuales (véase la Figura 7). Representa el siguiente paso en la progresión paulatina desde la plataforma del canal lineal, a la plataforma bajo demanda, y ahora al mercado de medios. Ofrece un mecanismo para capturar el valor que está alejándose del canal lineal y de la plataforma bajo demanda, ahora y en el futuro.

Mercados emergentes

En 2005, los veteranos de la industria de Internet lanzaron nuevas iniciativas enfocadas a la oferta de comunidades de videos que mostraban alguna de las características de los mercados de medios.

Una de las nuevas empresas más esperadas fue la Open Media Network (OMN), una red de servi-

Figura 7: Evolución del mercado de medios



cio público, accesible globalmente, de contenidos gratuitos de vídeo y audio creada por Mike Homer (que anteriormente había fundado la red de provisión de contenidos Kontiki) e incluía la participación del fundador de Netscape Marc Andresson. OMN es como un grabador de vídeo para contenidos proveídos por Internet. Incluye una guía de programas, suscripciones a contenidos, y gestión de derechos digitales. Lo más importante es que, a través del software cliente de OMN que se descarga a un PC, los consumidores pueden decidir formar parte de la parrilla de provisión de contenidos. Actualmente, cualquier editor, televisión o emisor a iPod puede añadir contenidos en vídeo a la parrilla.

En agosto de 2005, la empresa anunció nuevas características, incluyendo herramientas de búsqueda más potente y votaciones de la audiencia que permiten que el espectador califique y puntúe el contenido. Las versiones futuras incluirán probablemente un sistema de pago seguro para contenido adicional.

También han aparecido recientemente otros sitios de redes sociales centradas en contenidos, como YouTube. YouTube permite a los usuarios registrados cargar, etiquetar y compartir fácilmente vídeo clips a través de otros sitios, blogs y correos electrónicos. En esencia, el servicio permite a los consumidores crear su propia red personal de vídeo. Desde su lanzamiento público en agosto de 2005, la empresa transfiere aproximadamente 8 terabytes de datos al día a través de la comunidad YouTube, el equivalente a toda una tienda de alquiler de películas de vídeo. En esencia, YouTube define un modelo de muchos a muchos para compartir vídeos creados por el consu-

midor. Aunque su modelo de ingresos no está claro en esta primera etapa de la empresa, la funcionalidad de YouTube es un elemento importante de un mercado de medios.

La experimentación con los mercados de medios no se limita a las nuevas empresas. En noviembre de 2005 Time Warner anunció la salida de su red de vídeos con banda ancha In2TV, disponible a través de AOL. La red In2TV, que se financia con publicidad, ofrecerá gratuitamente el catálogo de programas de televisión de Time Warner de los últimos 30 años. La oferta de MTV en MTV Overdrive y ESPN360 son otros ejemplos en los que las empresas mediáticas asentadas están sugiriendo movimientos hacia un mercado de medios. La BBC también prevé hacer un archivo de programas, tanto de televisión como de radio, que estará disponible gratuitamente en Internet mediante su iniciativa Open Archive.

La adquisición de MySpace por parte de News Corporation es de particular importancia. Con el lanzamiento de su propia casa discográfica en noviembre de 2005, el mercado de medios MY Space está poniendo a prueba la fortaleza de su propia comunidad para sostener una nueva propiedad de los medios, en este caso, una casa discográfica. A diferencia de otros esfuerzos que aprovechan los contenidos existentes con una presencia online, MySpace está creando un puente entre el entorno online y el entorno offline a través de la oportunidad de Medios para un Estilo de Vida. Partiendo del supuesto de que, si comprenden las necesidades y deseos de sus consumidores, así como cómo hay que venderles, podrán crear una nueva casa discográfica y, poten-

cialmente, mucho más. Al colaborar con sus consumidores y aprovechar el poder de su comunidad, y las posibilidades del marketing viral, pueden estar en una posición que les permita crear un nuevo tipo de empresa de contenidos democráticos, de la gente (joven), por la gente (joven), y para la gente (joven).

Las iniciativas de vídeo de portales populares de Internet como AOL, Google, MSN y Yahoo también demuestran que hay una estructura de un mercado de medios que está evolucionando. Aunque estas empresas se crearon y maduraron fuera del ámbito de los servicios de información y de los medios de vídeos, todas consideran que el vídeo es un elemento importante para su futuro éxito. Todas han hecho significativas incursiones en el vídeo anunciando capacidades de búsqueda de contenidos en vídeo cargados en sus sitios o en otros. Con escasos contenidos propios, se están posicionando como recopiladores de contenidos para el mundo de medios convergentes.

En cuanto a los acontecimientos de los mercados fuera de Estados Unidos, Corea del Sur ha sido el país líder en la penetración de la banda ancha y está definiendo el estilo de vida digital que está incorporando cada vez más el consumo en dispositivos móviles a los modelos empresariales convencionales de los medios. (Para más detalles, véase el recuadro "El estilo de vida convergido de Corea" más adelante). En Hong Kong, Chua Productions ha lanzado un canal de televisión que emite las 24 horas del día, Interactive Channel, que representa la convergencia de la televisión por ondas, Internet y las redes móviles. El canal ofrece una programación de información y entre-

// Un negocio de rápido crecimiento para nosotros consiste en proveer música de fondo profesional para que los usuarios coreanos la incorporen a sus páginas personales, tanto para redes inalámbricas como de otro tipo. //

–Hawk Sohn, SK Telecom–

tenimiento que atraerá a los espectadores y a los anunciantes. Los espectadores pueden interactuar con el contenido utilizando webcams y teléfonos durante las retransmisiones en directo. A diferencia de los canales centrados en los juegos, Interactive Channel combina debates, noticias y programas de juegos. Su modelo empresarial se basa en atraer a anunciantes a un entorno de publicidad muy particularizada.

Cada uno de estos nuevos mercados está desafiando los conceptos bien establecidos de programación lineal favoreciendo una relación más dinámica y directa con el consumidor. El tiempo dirá si tienen éxito o no, pero hay pruebas claras de que se está produciendo una evolución hacia una estructura de mercado.

Retos para la mediación

El éxito del mercado de medios se cimentará en la capacidad de cap-

turar abundantes datos demográficos del consumidor, sus intenciones de compra, y su comportamiento de visión. También es necesario disponer de mediciones para permitir la automatización del mercado.

En un entorno de medios convergentes, la medición constituye un reto porque la exposición al contenido en video o a un mensaje publicitario ya no es intrínseca a sintonizar un canal. Un mercado de medios complica la capacidad de predecir la respuesta probable de la persona que ve un mensaje exclusivamente en función de su dispositivo de acceso. "Un codificador no tiene un controlador de grupos demográficos" afirma Jeff Herman, Vicepresidente de desarrollo corporativo de Nielsen Media Research. "Hoy en día no sabe quién está delante del decodificador con tecnología, así que el primer planteamiento consiste en tener a una muestra representativa de espectadores para asegurarnos de que estamos capturando tanto

el programa como el grupo demográfico al que pertenece la persona que lo está viendo".

La eficacia de la medición de la audiencia en un mercado de medios depende de lo bien que el proveedor de medios o el anunciante pueda capturar información sobre los televidentes en función de los siguientes parámetros:

- **Alcance:** La capacidad de ponderar las mediciones entre plataformas y alcanzar un gran número de consumidores (como las mediciones de censos o entre plataformas).
- **Granularidad:** La capacidad de llegar al detalle de actividades o información demográfica o psicográfica específica (como calificaciones segundo a segundo).
- **Normalización:** La capacidad de utilizar técnicas y tecnologías entre muchas plataformas de medios para lograr mediciones consistentes.

El estilo de vida convergente de Corea

Cuando se les pide que expliquen cómo se convirtió su país en una de las economías líderes en banda ancha, la mayoría de los coreanos cita una frase hecha local, *bballi bballi*, literalmente "deprisa, deprisa." La filosofía *bballi bballi* se encuentra en todas las industrias y mercados detrás de la búsqueda de Corea de convertirse en la sociedad más convergente del mundo.

El estilo de vida coreano actual gira en torno a un acceso de alta velocidad a la información a través de amplias redes inalámbricas y de banda ancha, televisión terrestre y satélite mostrada en dispositivos portátiles, servicios de vídeo bajo demanda, y más de 25.000 cibercafés para relajarse y jugar a juegos online para múltiples jugadores.

Toda esta potencia digital ha dado a las empresas y consumidores coreanos una capacidad de acceder y manipular los medios que no existe en ninguna otra parte del mundo. Los coreanos ven televisión terrestre y vía satélite con sus teléfonos móviles gracias a Digital Multimedia Broadcast (DMB). Ven vídeo bajo demanda con calidad de DVD con banda ancha en portales como Yahoo Korea, cuyo portal Yammy tiene archivados más de 150.000 vídeo clips. Las cadenas de televisión terrestre de Corea emiten sus programas en medios de comunicación audiovisuales de

Internet al mismo tiempo que los retransmiten por las ondas. Algunos programas de televisión populares obtienen considerables ingresos de las emisiones en directo y bajo demanda sin publicidad. Los nuevos servicios de búsqueda de vídeo por escenas, en vez de por palabras clave, están revolucionando la forma en que los coreanos ven los deportes.

Una de las características más fascinantes de la experiencia coreana es cómo afecta la convergencia a la producción y promoción de contenidos. Según Hawk Sohn, un analista senior del mercado en SK Telecom, el proveedor líder de telecomunicaciones móviles en Corea, la convergencia está revirtiendo el proceso tradicional de producir y distribuir música. Sohn señala que los productores de música probarán el atractivo de un grupo emitiendo una canción en un canal inalámbrico u otro canal digital. La respuesta casi instantánea del mercado en forma de descargas puede animar al productor a financiar toda una serie de canciones que puede terminar en un CD de audio u otros formatos digitales.

Además, una nueva área de crecimiento para los proveedores de servicios como SK Telecom consiste en ayudar a los usuarios a combinar contenidos profesionales con los suyos propios. "Un negocio de rápido crecimiento para nosotros consiste en proveer

- **Automatización:** La capacidad de utilizar técnicas intensivas en tecnología más que intensivas en trabajo para lograr resultados robustos, transparentes, granulares y normalizados.
- **Control de la identidad:** La capacidad de calibrar el nivel de la captura y análisis de datos en función del grado de consentimiento del consumidor.

Un reto particular es el relativo a cómo se analiza el efecto de un medio de emisión de vídeo sobre otro. “La optimización de las interrelaciones de todas estas plataformas distintas (TV, PC, móvil) es crucial porque todas las marcas tienen en común estas plataformas en el mundo digital. Así que es imprescindible comprender el efecto de una sobre otra”, afirma Ken Papagan, Vicepresidente ejecutivo de desarrollo empresarial y planificación estratégica de la empresa de medición Rentrak.

Otro obstáculo relacionado con la

medición es la necesidad de disponer de normas que permitan realizar comparaciones de los datos de las distintas plataformas. Esto será particularmente importante para lograr el crecimiento de la publicidad. Con las plataformas digitales se registra cada programa y cada anuncio mostrado a un consumidor. Sin embargo, a pesar de la disponibilidad de todos estos datos, tienen un valor limitado. Esto se debe al hecho de que los distintos proveedores de medios recopilan y definen sus propios indicadores de medición de audiencias y exposición a anuncios, y los aplican a sistemas y procedimientos propios. Esta falta de normas se constató cuando Internet emergió como un nuevo medio de publicidad y obstaculizó el crecimiento porque los anunciantes no podían comparar el rendimiento de su inversión en las distintas campañas, canales o sitios web.

La complejidad inherente a mediciones normalizadas en las distin-

tas plataformas exigirá desarrollar nuevas medidas que reflejen el incremento de las opciones de provisión y dispositivos. “Las calificaciones que tengan en cuenta el lugar donde se ha consumido el medio, y el sistema que lo ha proveído, (cable, cable digital, por ondas, satélite), serán el futuro de las calificaciones”, explica Frank Maggio, Presidente de erinMedia, una empresa de estudios de mercado de medios dedicada a comprender el comportamiento de la audiencia televisiva.

Desafíos para la publicidad

Los proveedores de medios en entornos de mercados tendrán que maximizar y coordinar las oportunidades de publicidad entre distintos lugares y ofrecer resultados del rendimiento. “Si queremos comprar anuncios directamente en MTV, esperamos que MTV nos venda oportunidades de vídeo a través de múltiples puntos de contacto. Así que esperamos que nos

música de fondo profesional para que los usuarios coreanos la incorporen a sus páginas personales, tanto para redes inalámbricas como de otro tipo” afirma.

El vídeo también está evolucionando hacia una difusión pública, según el Dr. Junmo Mo Koo, el CEO de mCubeWorks, una empresa coreana que desarrolla soluciones de emisión online para servidores y terminales móviles. El Dr. Koo señala que en DMB, la competencia proviene tanto de la retransmisión terrestre y vía satélite tradicional como de la industria de las telecomunicaciones en forma de servicios de vídeo a través del IP, o IPTV. Estas organizaciones no sólo compiten con sus contenidos, sino también con la forma en que ayudan a los consumidores a personalizar sus experiencias con contenidos profesionales, o a poner a disposición de otros sus propios contenidos. “En algunos de los portales más importantes, el usuario puede cargar sus propios contenidos y el proveedor del servicio lo convierte en diversos formatos para la red móvil, fija y otras redes, y también lo configura configurarlo para que se pueda transmitir a la velocidad de las distintas redes” explica el Dr. Koo.

Este sofisticado planteamiento de los contenidos se aplica también en publicidad. Las principales cadenas

de radiotelevisión de Corea están reguladas por el gobierno y tienen un contenido mínimo de publicidad, si es que la hay, financiándose fundamentalmente por las cuotas que pagan los usuarios. La red inalámbrica es incluso más prometedora pero, incluso aquí, los anunciantes y proveedores de contenidos tienen que andar por la cuerda floja, según el Dr. Koo. “En corea la gente quiere ver contenido en vídeo móvil para recibir información de forma entretenida” afirma el Dr. Koo. “La gente quiere información muy reciente sobre un nuevo programa o una nueva tendencia de estilo de vida para compartirla con sus amigos. Así que normalmente nos limitamos a los anuncios en banners, a los fondos de escritorio y demás porque los coreanos consideran de mala educación interrumpir a una persona con un anuncio cuando están accediendo a contenidos en su teléfono.”

Las líneas de móviles empezaron a ser más numerosas que los teléfonos fijos en Corea ya en 1999. Los terminales móviles se han convertido en cámaras de vídeo y fotografía, consolas de juegos, reproductores de MP3, navegadores de la Red, monederos electrónicos y llaves, todo en uno. Utilizando este mando a distancia digital para su estilo de vida bballi bballi, los coreanos siguen marcando el ritmo de la innovación en un entorno de medios convergentes.

venda sus ofertas de video por banda ancha, sus ofertas de video por móvil, sus ofertas de video bajo demanda, sus ofertas de videos pre-empaquetados por satélite, y quién sabe qué mas”, observa Tim Hanlon de Publicis Groupe Media Ventures.

Estas expectativas cambiantes sugieren que la responsabilidad de los proveedores de medios está alcanzando nuevas cotas. De la misma manera, las agencias de publicidad están descubriendo que los clientes están exigiendo más responsabilidad de su gasto en marketing y publicidad.

No es sorprendente que el éxito de empresas de búsquedas y propiedades de Internet como Google, MSN, y Yahoo haya contribuido a cambiar las expectativas. Su capacidad de ofrecer datos basados en censos, más que opiniones a partir de muestras sobre la aceptación relativa de un mensaje comercial, ha tenido eco entre los anunciantes. La Red ha hecho que sea mucho más fácil recopilar datos, no sólo sobre la exposición de una audiencia a determinado mensaje comercial, sino también sobre sus acciones individuales tras dicha exposición. El meteórico creci-

miento de los ingresos de la publicidad en los motores de búsqueda demuestra que los consumidores responden mejor a los mensajes personalizados que a los mensajes de los mercados de masas transmitidos en cascada por todo el entorno convergente.

Sin embargo, según Carla Hendra, co-CEO de Ogilvy North America, los comerciantes y anunciantes no deberían sentirse tentados a pensar que sólo porque pueden acceder a una ingente cantidad de datos sobre las acciones del consumidor pueden colocar automáticamente el mensaje adecuado delante de la persona adecuada en el momento adecuado.

“Es cierto que es mucho más barato recopilar y aprovechar datos sobre los consumidores a partir de Internet, comparado con algunos de los canales de marketing directo fuera de la Red. Pero sigue siendo necesario cambiar la mentalidad de los patrocinadores sobre lo que hacen con los datos”, afirma. “Los patrocinadores de hoy en día tendrán que responder a millones de consumidores de uno en uno, y no con una única emisión. Llevamos toda la vida personalizando la publicidad por correo,

pero no es lo mismo personalizar la publicidad en televisión. Seguirá dependiendo del mensaje, pero requerirá que se valoren los datos y que se tenga la capacidad de adaptar mensajes creativos al vuelo. Por ello, la rentabilidad de la inversión dependerá tanto de la ciencia como del arte”.

El crecimiento de las redes sociales y de la publicidad de boca en boca es un excelente ejemplo de la importancia de encontrar el equilibrio adecuado entre la ciencia de la medición y el arte de la comunicación. Lo que se necesitan son nuevos indicadores que se centren más allá de la mera atención al consumo de medios y desarrollen mapas en tiempo real de la serie de redes sociales que no dejan de evolucionar y que definen nuestra sociedad. Al mismo tiempo, los mensajes tendrán que resonar entre los consumidores y crear una relación de lealtad.

Oportunidades de publicidad

Las votaciones mediante mensajes de texto (*short message service*, SMS), encuestas online y toda una

La subasta de publicidad de Google

En 2005, Google vendió anuncios en todo el mundo por un valor superior a los 6.000 millones de dólares. Esta cantidad representa más que la publicidad que vende un único periódico, revista, grupo editorial o cadena de televisión. A finales de 2006, Goldman Sachs estima que Google logrará unos ingresos por publicidad próximos a los 10.000 millones de dólares, colocando a la empresa de motor de búsqueda en el cuarto lugar de los conglomerados mediáticos estadounidenses, en cuanto a ventas totales de publicidad, tras News Corporation, Viacom, y Walt Disney, pero delante de NBC Universal y Time Warner.

El éxito de Google a la hora de presentar los anuncios relevantes en función de las búsquedas de los usuarios para obtener mayores tasas de conversión por anuncio está bien documentado. Sin embargo, los formatos de subastas por los que los anunciantes pujan por colocar mensajes en los resultados de las búsquedas por palabra clave no se conocen tan bien. El sistema de Google, también conocido como la subasta Vickrey, parte de subastas selladas de los anunciantes que desconocen las demás pujas.

La colocación del anuncio se otorga a la mayor puja, a un precio igual a la segunda puja más alta (la puja más alta que no logró quedarse con el objeto de la subasta). Por ejemplo, si hay tres anunciantes que están pujando por colocar un anuncio en función de la palabra clave en el que el anunciante A puja 10, el anunciante B puja 15 y el anunciante C puja 20, entonces C gana la subasta, pero sólo paga 15.

La ventaja del formato de subasta Vickrey de Google es que anima a los anunciantes a pujar de forma agresiva porque saben que no van a pagar en exceso, sino que se acercarán al valor de consenso en el mercado. Automatizadas en gran medida por el software del gigante de las búsquedas y los socios anunciantes, el formato de subastas de anuncios de Google ha demostrado ser tan atractivo para los anunciantes como el hecho de que no se les factura salvo cuando el usuario haga clic en el anuncio. La empresa ha afirmado que el espacio reservado para anuncios para determinadas palabras clave se había vendido en su totalidad antes del final del año 2005.

serie de otras innovaciones están creando una sociedad de referéndum en la que los consumidores intercambian rápidamente sus opiniones. Hasta la fecha, estas redes han superado de lejos la capacidad que tiene la publicidad tradicional para personalizar los anuncios. También hace falta desarrollar nuevos modelos de publicidad para que los contenidos estén relacionados con los usuarios y la comunidad. "Espero que el contenido creado por los usuarios será un entorno viable para los anunciantes, pero creo que es aquí donde van a hacer falta mediciones del entorno, para saber si es un entorno más positivo o menos positivo, y para saber si la gente va a estar más abierta, más receptiva y más dispuesta a considerar el anuncio como una recomendación, o no", explica Jack Myers, editor y director de Jack Myers Media Business Reports.

Algunos estudios han sugerido que hay un mayor grado de confianza en un entorno de contenidos creados por el usuario, lo que da lugar a una mayor eficacia de los mensajes publicitarios y de marketing mostrados ahí. "Cuanta más participación podamos tener del consumidor, independientemente de que se trate de un blog, de publicar fotos o vídeos, o de publicar sus propias historias, más atractivo será el contenido para nuestros usuarios" sugiere Harris de NBC Universal. Cuanto más atractivo sea el contenido, más implicado estará el espectador, lo que genera un mayor impacto de los mensajes publicitarios y de marketing. Por ejemplo, las empresas han puesto a prueba promociones dirigidas a los adolescentes haciendo un seguimiento de los blogs para ver qué se dice online sobre los nuevos productos, las campañas de publicidad y las marcas anteriores. Este enfoque ha sido considerado por algunas empresas como un enfoque coste-efectivo para detectar las tendencias de los productos.

Las mediciones granulares crean un potencial para muchos de los nuevos modelos de publicidad, además de los modelos que aprovechan los contenidos creados por

los usuarios que se han analizado antes. "La información táctica estará disponible para intentar distintos tipos de publicidad y tomar decisiones documentadas, tanto sobre el impacto del contenido de un anuncio como sobre dónde colocarlo. Ésta es la principal ventaja de los indicadores con mayor nivel de desglose de calificación segundo a segundo", observa Fran Maggio de erinMedia. Además de los modelos actuales de colocación de productos y patrocinio de programas, algunos ejemplos de los nuevos modelos publicitarios son:

- Anuncio por visión: La oferta de un contenido bajo demanda gratuito a cambio de quedar expuesto a la publicidad.
- Anuncios bajo demanda: Se podría servir la publicidad bajo demanda, en función de la solicitud de búsqueda de un consumidor. Por ejemplo, si un consumidor está en el mercado buscando una nueva cámara, un anuncio que le informa de forma atractiva podría generar una venta. Estas relaciones iniciadas por el consumidor serán mucho más eficaces y valiosas que las impresiones.
- Anuncios personalizados: Se podrían insertar anuncios basados en los perfiles del consumidor en vídeos lineales en Internet. Se podrían sustituir los anuncios de los programas grabados por anuncios personalizados.
- Anuncios largos: El usuario hace clic a partir de un anuncio tradicional de televisión, un botón rojo o un menú para ver un anuncio en un formato más detallado. Este planteamiento está siendo aplicado actualmente por TiVo, que tiene vínculos a anuncios detallados a partir de su menú y ventanas pop-up. Puesto que el usuario opta por ver un anuncio largo, se consideran más valiosos que las impresiones tradicionales de un anuncio.
- Anuncios encuestados: La publicidad que busca la implicación de la audiencia, como se ha

demostrado en Estados Unidos con ReactTV. En ReactTV, se encuesta periódicamente a la audiencia sobre los anuncios que ha visto y se dan premios por participar.

- Anuncios virales y de boca en boca: En una red social, los modelos de publicidad podrían utilizar la influencia, reputación y posición social de un participante para desarrollar campañas virales o de boca en boca en entornos tanto de Internet como de fuera de Internet.
- Anuncios en función de la actividad del consumidor: Se podría dirigir la publicidad a la actividad concreta de un consumidor en el mercado.

Lo que es común entre estos distintos enfoques publicitarios es que cada uno intenta una publicidad más personalizada, más particularizada, y más responsable. Esto se consigue mediante la interactividad de las plataformas y la disponibilidad de datos granulares sobre la actividad y los hábitos de consumo del consumidor.

Cómo aprovechar la oportunidad de un mercado de medios

Para las industrias de contenidos en vídeo y distribución, la oportunidad de un mercado de medios exige cambios fundamentales. Exige una orientación de servicio, más que de producto. Requiere que se dirija a un individuo, más que a una audiencia de masas. Exige que se sugiera, y no que se dicte. Exige que se ofrezca a los consumidores una combinación de herramientas y contenidos, más que tan sólo contenidos. "La convergencia de las herramientas con contenidos en un mundo donde prima la demanda, será un factor clave para plantear la experiencia de ocio de los consumidores en el futuro", predice Stacy Jolna del grupo estadounidense TV Guide Television.

Los mercados florecen gracias al efecto red; es decir, el valor adicio-

nal creado para todos los participantes de la red es mayor que el valor recibido por cada recién llegado a la red. Los líderes del mercado que capturan audiencias significativas tendrán una ventaja sustancial que será difícil que puedan superar los competidores rezagados. Por ejemplo, como la primera que movió en el mercado de subastas online, eBay fue capaz de acaparar una ventaja significativa que incluso los seguidores como Amazon y Yahoo, que tienen fuertes marcas, han sido incapaces de afectar significativamente a la cuota de mercado dominante de eBay. Es posible que se produzcan dinámicas análogas en los mercados de medios. Así pues, las empresas mediáticas sólo tienen una pequeña ventana de oportunidad para crear relaciones directas con los consumidores aprovechando sus marcas populares y sus activos de contenidos.

Los grandes nombres de Internet como Google y Yahoo están adentrándose en el mercado convergente de entretenimiento en vídeo. Poseen considerables fortalezas con grandes clientelas registradas, robustas tecnologías de investigación y búsqueda, y bien demostradas capacidades de comercio y provisión de anuncios. A medida que evolucionan los mercados, podrían tener, o bien una orientación amplia (horizontal), o bien una orientación estrecha (vertical). Los recopiladores en Internet, como AOL, Google, MSN, y Yahoo, parecen estar invirtiendo mucho para posicionarse en un papel horizontal. Para muchos propietarios de contenidos, las marcas existentes y los activos de contenidos se prestarán más fácilmente a mercados verticales. Por ejemplo, Disney tiene una buena posición para

dominar el mercado de medios para los niños, como lo está ESPN para dominar el mercado de medios de deportes, MTV para el mercado de medios para la juventud, y SKY Sports en el Reino Unido, etcétera. Análogamente, las publicaciones sectoriales de medios están bien posicionadas para crear mercados de empresa a empresa que las permitan hacer la transición de sus marcas online para convertirse en mercados de medios para sus respectivos socios verticales, fusionando los contenidos de vídeo con Rich Media.

Independientemente de que los mercados sean horizontales o verticales, los participantes tendrán oportunidades de crear sus propias marcas. A medida que los propietarios de contenidos apliquen sus estrategias de mercado, tendrán que crear marcas específicas que atraigan a los espectadores con sencillas proposiciones poderosas de valor. Las redes de cable y satélite han hecho importantes esfuerzos en la creación de marcas para determinados grupos demográficos. A medida que los estudios empiecen a ofrecer contenidos directamente a los consumidores, tendrán que crear submarcas online similares, para crear portales atractivos. Las agencias de medios tienen una posición ideal para ayudar a los propietarios de contenidos a volver a dirigir determinados elementos de sus grandes bases de datos de antiguos y nuevos contenidos. También pueden ayudar a los propietarios de contenidos a desarrollar promociones temáticas para atraer a las audiencias a nuevos portales con marca y relevancia cultural. Con sus marcas fuertes, las bibliotecas de contenidos, y el alcance

global que tienen, los propietarios de contenidos pueden convertirse en grandes beneficiarios de la oportunidad de unos "Medios para un Estilo de Vida". Deberían empezar por desarrollar una profunda comprensión del comportamiento emergente que se está definiendo con los Medios para un Estilo de Vida. Deberían dominar las técnicas para promover y respaldar las comunidades y las redes sociales. Y deberían hacerlo al tiempo que aumenta la implicación directa con el consumidor y desarrollan formas de organizar una experiencia personalizada en los múltiples puntos de contacto y emisión de vídeo. Un reto a corto plazo de los Medios para un Estilo de Vida gira en torno a cómo se va a volver a redefinir el valor y la posición de los actuales activos de medios y distribución, frente a la mera creación de nuevos activos. Es improbable que los contenidos actuales se puedan adaptar a todas las plataformas. Por ejemplo, hay pocas oportunidades de emitir electrónicamente películas enteras o programas de televisión enteros a un teléfono móvil. Sin embargo, el mismo contenido empaquetado en trozos digeribles, que crean comunidades de intereses, despiertan la participación del consumidor, y dan lugar a una mejor calificación del programa de televisión, sería beneficioso. El empaquetamiento de canciones en tonos y melodías para el teléfono generó un mercado importante; es probable que existan oportunidades parecidas con el vídeo. El éxito futuro demostrará al final si estas organizaciones han aceptado realmente la idea de unos Medios para un Estilo de Vida o no.

// La convergencia de las herramientas con contenidos en un mundo donde prima la demanda será un factor clave para plantear la experiencia de ocio de los consumidores en el futuro. //

–Stacy Jolna, TV Guide Television Group–

Riesgo y recompensa

En los próximos 5 a 10 años, es probable que las empresas líderes de la actualidad en medios de comunicación de masa, distribución y publicidad sigan siendo importantes proveedores de contenidos, servicios y mensajes comerciales de marca. Sin embargo, es seguro que sus modelos de negocio, flujos de ingresos, dinámica competitiva y asociaciones centrales evolucionarán de forma radicalmente nueva. El camino por delante está lleno de riesgos y de recompensas. En el lado de la oferta, los proveedores de medios, operadores de redes, anunciantes y empresas de medición deberán vivir con los retos y oportunidades que se derivan de las nuevas formas de trabajar las unas con las otras. El lado de la demanda plantea un conjunto similar de retos y oportunidades de interacción con el consumidor.

En cualquier caso, las empresas de provisión y de contenidos en vídeo deben comprender perfectamente que no tienen ante sí un reto productivo consistente en saber cómo hay que llevar los contenidos de los medios a distintos dispositivos, sino más bien un reto de organización para proveer una experiencia mediática de calidad que tenga cualidades que mejoren el estilo de vida.

Cuestiones del lado de la oferta

A medida que los propietarios de contenidos, operadores de redes, anunciantes y empresas de medición empiecen a proveer sus bienes y servicios a través de la banda ancha, empezarán a depender cada vez más de tecnologías relativamente inmaduras y de asociaciones y relaciones empresariales que hace unos pocos años eran impensables. Estamos en los primeros días de los servicios de vídeo que utilizan el protocolo de Internet, y los agentes del mercado

deben comprender cómo afecta la convergencia a sus actuales procesos empresariales. Durante este periodo de evolución se pondrán a prueba muchos caminos distintos hacia un entorno de medios convergentes. Es probable que al principio haya una mayor complejidad, así como ineficiencias económicas. Sin embargo, a medida que los distintos agentes de la industria colaboren para cambiar la actividad del consumidor y los modelos de negocio, será posible refinar el enfoque de un mercado de medios.

Cuando se vayan disipando los rumores de acuerdos en pro de la convergencia, y de lanzamiento de nuevos productos, las empresas empezarán a diferenciarse por sus principios empresariales, y no por sus características novedosas. El proceso de pago por contenidos de vídeo bajo demanda ofrece un ejemplo. Desde un punto de vista operativo, el pago por un único fragmento de contenido podría incluir uno o más de los siguientes elementos: pago directo al creador del contenido por parte del consu-

midor; una parte de los ingresos al creador del contenido se trasladará al socio que lo distribuye, como el proveedor de la red; o pago a un anunciante por colocar un mensaje publicitario.

Dada esta complejidad, la venta de licencias y recaudación de royalties es crucial. Los propietarios de contenidos y los distribuidores deben tener en cuenta una serie de cuestiones, resumidas en la Tabla 4 más adelante.

El cumplimiento de las licencias y la gestión de los royalties en un mercado de medios reflejará la rápida aceleración que provocará la convergencia del ritmo de fusiones y adquisiciones, alianzas, joint ventures y asociaciones entre sectores industriales. Ya se pueden ver las primeras señales de esta transición.

El portal My Space orientado a la juventud se creó inicialmente como una comunidad de Internet para compartir fotos, diarios e intereses con otros miembros de comunidades autodefinidas de adscripción

// Los patrocinadores de hoy en día tendrán que responder a millones de consumidores de uno en uno, y no con una única emisión. Llevamos toda la vida personalizando la publicidad por correo, pero no es lo mismo personalizar la publicidad en televisión. Seguirá dependiendo del mensaje, pero requerirá que se adoren los datos y que se tenga la capacidad de adaptar mensajes creativos al vuelo. //

–Carla Hendra, Ogilvy North America–

voluntaria. En agosto de 2005 News Corporation adquirió la empresa holding de MySpace y más de 20 sitios web por 580 millones de dólares. Dado que MySpace y sus sitios asociados no poseían contenidos propios ni obtenían suscripciones directas de los consumidores, la adquisición es una de las apuestas más fuertes en la oportunidad de la convergencia.

También es una de las primeras demostraciones tangibles del poder potencial de las redes sociales en un entorno convergente. En noviembre de 2005 MySpace anunció el lanzamiento de su propia casa discográfica en una joint venture con Interscope Records. Los discos de MySpace serán de artistas independientes y desconocidos, así como recopilaciones que incluirán a grupos musicales de otras casas discográficas. El primer disco publicado fue una recopilación de canciones populares elegidas entre los 36 millones de usuarios registrados del sitio.

El ejemplo de MySpace apunta a algunas de las posibilidades para

los proveedores de contenidos en vídeo y anunciantes para que colaboren en mercados de medios liderados por el consumidor en vez de liderados por el contenido o el canal. La forma en que News Corporation dirigirá y cuantificará MySpace constituirá el barómetro que utilizarán otras organizaciones publicitarias y mediáticas para otras redes sociales.

Cuestiones del lado de la demanda

Una cuestión crucial y, sin embargo, frecuentemente ignorada sobre la convergencia es que una relación directa con un consumidor va en los dos sentidos. En casi todas las demás formas de mercados de Internet, los consumidores esperan llegar a sus proveedores de servicios sin problemas utilizando varios canales, y recibir apoyo continuo para la provisión, instalación o mantenimiento de los bienes y servicios ofrecidos online.

¿Por qué tendrían que ser distintos los medios?

La necesidad de que las empresas mediáticas y publicitarias consigan mejores capacidades de atención al consumidor es una de las cuestiones inesperadas surgidas de la convergencia. La mejora del servicio al consumidor exige que las organizaciones se replanten su visión de un centro de atención al consumidor. Los centros de atención al consumidor, que ya no constituyen un coste sumergido, pueden ser la plataforma para lograr muchos objetivos empresariales. Algunos de estos objetivos pueden incluir facilitar una oportunidad de venta cruzada o de venta hacia arriba, liberar parte del tráfico de los consumidores hacia opciones de autoservicio, o redirigir un problema a través de niveles diferenciados de atención al consumidor.

La atención al consumidor también puede ser un elemento de un nuevo proceso empresarial que está convirtiéndose en un requisito en las industrias de medios y publicitaria: calcular el valor de un miembro particular de la audiencia. En la era de los medios de comu-

Tabla 4: Licencias y royalties en un mercado de medios

Propietarios de contenidos	Distribuidores de contenidos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo sé que estoy recibiendo todos los ingresos por royalties a los que tengo derecho? • ¿Cómo sé que se capturan con precisión todas las transacciones relativas a mis contenidos? • ¿Cómo puede saber si se está produciendo una utilización no autorizada de mi propiedad intelectual? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo convengo a los propietarios de contenidos de que están recibiendo los royalties que les corresponden? • ¿Cómo me aseguro de no pagar demasiado o demasiado poco a los propietarios de contenidos en función del volumen de transacciones? • ¿Cómo defino los límites de mi responsabilidad en la protección de la propiedad intelectual de mis socios propietarios de contenidos? • ¿Cómo demuestro que cumplo con las condiciones de la licencia?

// En algunos de los grandes portales, un usuario puede cargar sus propios contenidos y el proveedor del servicio lo convierte en los diversos formatos para móvil, línea fija u otras redes, y lo configura para la velocidad de las diversas redes. //

–Dr. Junmo Mo Koo, McubeWorks–

nicación de masas o segmentados una impresión era una impresión. Pero la convergencia y los mercados de medios implican que los proveedores de contenidos, los anunciantes y los operadores de redes no están necesariamente atendiendo a una audiencia de espectadores, radioyentes o lectores, sino que atienden a una audiencia de individuos. Al hacerlo, los proveedores de medios deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- **Comprensión del rendimiento del consumidor:** ¿Cuál es el valor de un consumidor durante toda su vida? ¿Cómo clasifico a mis consumidores para decidir lo que tengo que proveer?
- **Beneficios por consumidor:** ¿Qué segmentos de consumidores son los más rentables?
- **Pérdida de consumidores:** ¿Qué contribuye a que se vayan los consumidores?
- **Adquisición de consumidores:** ¿Cuánto gasto para lograr un nuevo consumidor?

La capacidad de responder a estas preguntas es crucial para el éxito. La importancia de estas respuestas eleva el papel de la medición y los indicadores en los mercados de medios.

Privacidad y mediciones del riesgo

La captura de información de la audiencia también es necesaria para que las asociaciones tengan éxito. "En gran medida consideramos que los indicadores nos

hablan de la relación", explica Michelle Bottomley de Ogilvy & Mather. "El indicador debe estar anclado en y en torno al viaje que el consumidor está haciendo con la marca, y en la eficacia de los esfuerzos de marketing para adquirir, retener y hacer crecer el valor de estas relaciones a lo largo del tiempo".

Un proveedor de medios tiene pocas oportunidades de vender una oportunidad de publicidad convergente sin datos locales sobre el segmento demográfico y la actividad. Sin embargo, ese imperativo afecta a cuestiones tanto reales como percibidas sobre la privacidad del espectador. Es necesario alcanzar un equilibrio entre la privacidad personal y la recopilación de datos demográficos y sobre la actividad. Muchas empresas líderes aplican un planteamiento proactivo de las mejores prácticas de cumplimiento de la ley sobre privacidad como una ventaja competitiva y un elemento diferenciador en el mercado. Las empresas deben ofrecer a los consumidores medios inmediatos para borrarse de determinadas capturas de datos. Deben tener un inventario de los flujos de datos de los consumidores, realizar evaluaciones de riesgos, y poner en marcha una estrategia de comunicaciones y de formación de los empleados.

Cuando es fundamental tener un mayor conocimiento directo del consumidor para disponer de nuevas formas de publicidad, ¿qué receptividad tienen los espectadores? PricewaterhouseCoopers y Luntz, Maslansky Strategic Advisors han organizado una serie de grupos de atención (focus-groups) durante el tercer trimestre de 2005 para estudiar esta cues-

tión y determinar la opinión de los consumidores sobre la publicidad en medios convergentes.

Entre los resultados, sorprendía el grado en que a los consumidores les gusta realmente la publicidad que está particularizada para ellos y que ofrece una clara ventaja, ya sea en la propia publicidad en sí, o en la experiencia mediática en que se apoya. Los grupos de atención revelaron que su disponibilidad a ver anuncios debe estar estrechamente relacionada con la recepción de contenido gratuito de gran calidad. La forma más clara de hacerlo consiste en ofrecer una comparación directa de la opción de contenido financiado con publicidad (anuncio por visión) y una opción de compra o de suscripción de pago.

Una conclusión igualmente importante fue que los consumidores, especialmente los que tienen edades comprendidas entre los 18 y los 25 años, suelen estar más dispuestos a ofrecer información sobre sí mismos a cambio de contenidos o de anuncios particularizados. Una mayoría de consumidores afirmó que estarían dispuestos a ofrecer información detallada sobre sus hábitos de consumo, sus preferencias de marcas y sus características demográficas si iban a recibir a cambio algo valioso, con la advertencia de que no querían ser identificados de forma personal. No les importaba que las empresas recopilen datos de información y particularicen la publicidad en función del perfil de un consumidor, pero querían permanecer en el anonimato.

Conclusión

1995 fue un año histórico para la convergencia de los medios. Se fundaron WebTV y Yahoo, y se sacó al mercado la segunda versión del navegador Netscape Navigator. Microsoft sacó Windows 95 a bombo y platillo porque incluía la primera versión del explorador de Internet, Internet Explorer, que tenía un vínculo a una nueva red online llamada, evidentemente, Microsoft Network.

Las empresas de telecomunicaciones se pusieron en marcha en la feria comercial de telecomunicaciones de Ginebra de 1995 de la International Telecommunications Union (ITU). La serie de anuncios de creaciones de joint venture no dejó lugar a dudas sobre el posicionamiento que estaban buscando las empresas de telecomunicaciones para capturar la enorme subida de la demanda de servicios de Internet. La velocidad media de la anchura de banda había alcanzado unos trepidantes 14.400 kilobits por segundo, y prometía duplicarse en 1996.

Echar la vista atrás diez años para poder mirar hacia delante 10 años no resulta realmente útil para predecir cómo se van a desarrollar los distintos acuerdos y la tecnología de la convergencia. Pero puede ser muy pedagógico para comprender el cambio. Al igual que los ejecutivos actuales en los medios, redes, agencias publicitarias y empresas de medición de audiencias, los líderes de las empresas existentes y los fundadores de las nuevas empresas en 1995 percibían y hablaban de oportunidades, riesgos y ventajas competitivas a su disposición en función del

momento y las circunstancias en las que se encontraban. Recuerde, en 1995 se consideraba que una velocidad de 14.400 kbps era rápida.

Mirando hacia atrás, mirando hacia delante

Evidentemente, es más pedagógico analizar algunos acontecimientos significativos de 1995 y comparar el efecto a corto plazo, o perturbador, y el efecto a largo plazo, o convergente (véase la Tabla 5).

Tabla 5: Acontecimientos representativos de 1995 que definían la convergencia

Acontecimiento destacable de 1995	Efecto perjudicial	Efecto convergente
La National Science Foundation retira la prohibición de Internet para fines comerciales.	Las entidades comerciales se lanzan a desarrollar sitios web para asegurar su presencia en la Red.	Rápido crecimiento de la publicidad en Internet; empiezan a cambiar las expectativas del rendimiento de la publicidad en otros medios.
Kodak introduce la cámara DC40, la primera cámara digital con la que basta mirar y disparar.	Menor demanda de carretes fotográficos y revelado de negativos.	Las fotografías digitales se convierten en un importante elemento de los contenidos creados por los consumidores; se crean redes sociales en torno a fotos y blogs.
Sony saca al mercado en Estados Unidos la consola de videojuegos PlayStation.	Los gráficos tridimensionales constituyen la nueva norma en los videojuegos.	Los ingresos de la industria de los videojuegos en Estados Unidos, como en otros muchos países, superan a la recaudación en taquilla de las películas; los propios juegos inspiran películas; generaciones de jugadores no dejan de jugar porque se hayan hecho mayores.
Las tecnologías móviles digitales, como CDMA y GSM, se convierten en lo común.	Un único centro de telefonía móvil puede establecer más conversaciones.	La tecnología posibilita la distribución de contenidos de vídeo y de música; los teléfonos móviles se convierten en la tercera pantalla tras el televisor y los PCs.
Salen al mercado Netscape 2.0 y Microsoft Internet Explorer.	El contenido de Internet está disponible para el consumidor medio.	Los periódicos y revistas con limitado contenido diferenciador dejan de ser intermediarios a favor de las plataformas mediáticas en la Red.

Tabla 6: Acontecimientos representativos de 2005 que definen la convergencia

Acontecimiento destacable de 2005	Efecto perturbador	Efecto convergente
La red social MySpace es adquirida por News Corp.	Introduce el poder de las redes sociales en la creación del valor en los contenidos; las comunidades definidas proporcionan a las audiencias online seguridad y una sensación de sentirse cómodos en el medio social.	Las redes sociales definidas por los intereses comunes, las referencias personales y una exposición controlada de la identidad se convertirán cada vez más en las nuevas audiencias objetivo de los medios y anunciantes.
Time Warner anuncia In2TV, que distribuirá programas emitidos de televisión directamente en Internet. Se anuncia el archivo abierto Open Archive de la BBC.	Saltándose los canales tradicionales de distribución, Time Warner captura más ingresos publicitarios.	Time Warner y otras empresas mediáticas aprenderán a agregar programas en torno a microcomunidades definidas que son elementos dinámicos de los mercados de medios.
Salen al mercado Video iPod y Slingbox.	Los dispositivos y los servicios permiten a los usuarios separar el contenido en video de los canales de distribución o dispositivos de acceso tradicionales.	Las empresas mediáticas aprenden que su bien más preciado es la atención del consumidor a sus propiedades: en cualquier momento y con cualquier dispositivo; empiezan a desarrollar modelos de negocio para cuantificar dicha atención.
AT&T, France Telecom y Deutsche Telecom anuncian planes para ofrecer paquetes de servicios de video, voz y banda ancha.	Los contratos y relaciones empresariales tradicionales entre propietarios de contenidos, distribuidores y proveedores de tecnología se ven amenazados por la entrada de las empresas de telecomunicaciones en el mercado del video.	La innovación del contenido en video y de su provisión florece a medida que los servicios básicos ya no ofrecen los márgenes de beneficios esperados.
Yahoo compra el sitio de creación de redes sociales del.icio.us	Del.icio.us ayuda a los consumidores a almacenar y compartir información sobre sus lugares favoritos, dentro y fuera de la Red.	La automatización de las referencias de productos y servicios queda incorporada al consumo de medios, lo que hace que la publicidad directa sea ineficiente.

En todos los casos, el efecto perjudicial a corto plazo de estos acontecimientos apenas vislumbró el efecto convergente a largo plazo. La convergencia requiere tiempo, e incluso si algunos ya describieron los acontecimientos de 1995 como una "convergencia" hace una década, los que querían capitalizarlos en aquel momento también tuvieron que esperar su recompensa, si es que alguna vez la recibieron. Por tanto, ¿es éste el momento de tomar mejores decisiones sobre la convergencia de la nueva década?

Analice una muestra de acontecimientos reveladores del año pasado y su efecto perturbador. A diferencia de los acontecimientos de 1995, cuando los avances que ahora pueden describirse como revolucionarios estaban produciéndose, los acontecimientos actuales

son más revolucionarios. Como tales, hay razones para creer que se puede definir una relación real entre los efectos perturbadores a corto plazo y una conclusión lógica de los efectos convergentes a largo plazo (véase la Tabla 6).

Estos acontecimientos, y otros como ellos, se están produciendo casi todos los días a medida que sigue avanzando la convergencia de medios, empresas de distribución, publicidad y medición. Quedarse parados y esperar que "se terminará controlando la piratería", o que "los consumidores no cambian, siempre serán iguales", son planteamientos que tientan porque permiten que los agentes de estas industrias sigan su camino.

La historia es una guía que muestra que las oleadas anteriores de cambios tecnológicos (como el

VHS y el DVD), que inicialmente se recibieron con temor y resistencia por el miedo al canibalismo de los ingresos principales, generaron al final fuertes flujos de nuevos ingresos. Ampliaron el mercado general al proveer un valor real a los consumidores, de una forma u otra.

Esperamos que esta argumentación sobre la oleada de cambios que finalmente está centrando la atención en la convergencia disuadirá a todos de dormirse en los laureles. Ha llegado el momento de lanzarse de lleno en las nuevas industrias que definirán los ganadores de la era de la convergencia.

Agradecimientos

CENTRO DE TECNOLOGÍA

Director General
Bo Parker

Editor General
Christine Wendin

Principales autores
Vinod Baya, John du Pre Gauntt

Editorial
Lea Anne Bantsari, Saba Mirza, Greg Garrison, Jason Slocock, Alexandra Maclean

Director de producción
Bruce L. Leininger

Junta Asesora
Deborah K. Bothun, Robert Boyle, Randy Browning, Françoise Garnier, Michael D. Kelley, Terri McClements, Joseph Rizzo, Peter Winkler

Agradecimientos especiales
Por su ayuda durante la preparación de este informe quisiéramos dar las gracias a Wendy Amstutz, Ronald Cushey, Jenifer L. Gallup, David Kohl, Michael Lawley, Dana McIlwain, Peter Petrusky, Sally Potts, Bill Tobin

PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA

Durante la preparación de este informe nos han resultado útiles las entrevistas con los siguientes ejecutivos:

Michelle Bottomley, General Manager, Client and Consulting Services, North America; OgilvyOne Worldwide

Frank Foster, President; erinMedia

Bill Gray, Co-Chief Executive Officer; Ogilvy North America

Herman Gyr, Ph.D., Principal; Enterprise Development Group

Timothy Hanlon, Senior Vice President/Director; Publicis Groupe Media Ventures

Ric Harris, EVP, GM of Digital Media and Strategic Marketing and Television Station Division; NBC Universal

Carla Hendra, Co-Chief Executive Officer; Ogilvy North America

Jeff L. Herrmann, Vice President Business Development & Strategy; VNU Media Measurement and Information

Stacy Jolna, Senior Vice President, General Manager; TV Guide Television Group

Junmo Mo Koo, Chief Executive Officer; McubeWorks

Frank S. Maggio, Chairman; erinMedia

Jack Myers, Editor and Publisher; Jack Myers Media Business Reports

Ken Papagan, Executive Vice President Business Development and Strategic Planning; Rentrak Corporation

Robert Roback, Vice President & General Manager Yahoo! Music; Yahoo!

Hawk Sohn, Head of Business Strategy Research Team for SK Research for SUPEX Management; SK Telecom

Tom Wolzien, Chairman; Wolzien LLC

CONTACTOS CLAVE

Randy Browning

US Advisory Leader
Technology, InfoComm and Entertainment & Media Practice
US: +1 646 471-3273
randy.browning@us.pwc.com

Mitch Cohen

Global Leader
Technology, InfoComm and Entertainment & Media Practice
US: +1 973 236-4305
mitch.cohen@us.pwc.com

Murray Legg

UK Leader
Technology, InfoComm and Entertainment & Media Practice
UK: +44 (0) 20 7212 4667
murray.legg@uk.pwc.com

Marcel Fenez

Asia Pacific Leader
Technology, InfoComm and Entertainment & Media Practice
Hong Kong: +852 2289 2628
marcel.fenez@hk.pwc.com

Xavier Cauchois

Eurofirm Leader
Technology, InfoComm and Entertainment & Media Practice
France: +33 (0) 1 56 57 1033
xavier.cauchois@fr.pwc.com

Timothy Leonard

South America Leader
Technology, InfoComm and Entertainment
& Media Practice
Brazil: +55 (0) 11 3674 3786
timothy.leonard@br.pwc.com

SOBRE PRICEWATERHOUSECOOPERS

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) ofrece a las empresas y a la Administración servicios de auditoría, asesoramiento legal y fiscal (Landwell), consultoría de negocio, asesoramiento en transacciones empresariales y consultoría de recursos humanos especializados en cada sector. Más de 130.000 personas en 148 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes y stakeholders.

CENTRO DE TECNOLOGÍA

El Centro de Tecnología de PricewaterhouseCoopers ofrece estudios y análisis de las tendencias tecnológicas y de sus efectos sobre las empresas, industrias y mercados. El Centro de Tecnología incluye a veteranos que tienen una amplia experiencia en aplicaciones avanzadas de las tecnologías existentes y conocimientos de las aplicaciones potenciales de las tecnologías emergentes. El Centro de Tecnología es ampliamente conocido por sus publicaciones centradas en la industria y por sus intuitivos informes sobre las tendencias tecnológicas a los clientes de PricewaterhouseCoopers y a los líderes industriales de todo el mundo. Para más información, visite www.pwc.com/techcenter.

LA PRÁCTICA GLOBAL DE ASESORÍA TICE

Los asesores profesionales de PricewaterhouseCoopers ayudan a los clientes a trasladar la estrategia a la acción. Sus capacidades centrales incluyen pericia financiera y contable, conocimiento de los procesos empresariales, conocimientos de la industria y de la tecnología. Se pone un énfasis especial en las prioridades de los clientes para mejorar el rendimiento, las auditorías internas, la gestión de crisis y las transacciones. En respuesta a la convergencia y a los otros muchos cambios que se están produciendo en estos sectores, las prácticas especializadas abordan las áreas de transformación empresarial, integración en fusiones, maximización de ingresos, protección de contenidos y privacidad de la información, así como optimización de la publicidad. También respaldamos a los clientes con nuestro tradicional compromiso con la excelencia mediante el liderazgo. Los ejecutivos, analistas, periodistas e investigadores de la industria citan continuamente opiniones y análisis de la industria proporcionados por los Libros Blancos del Centro de Tecnología de PricewaterhouseCoopers, Global Entertainment & Media Outlook, Hospitality Directions y la encuesta Money Tree Venture Capital Survey.

La información se provee tal y como está, sin compromiso o garantía sobre su universalidad, precisión o actualidad, y sin garantía de ningún tipo, explícita o implícita, incluyendo, pero no limitándose a, rendimiento, comerciabilidad o valía para determinado propósito. En ningún caso PricewaterhouseCoopers LLP o sus profesionales serán responsables en modo alguno, ante el lector o ninguna otra persona, de cualquier decisión o acción que se emprenda basándose en esta información, o de ningún otro perjuicio directo, indirecto, consecuente, especial o de ningún otro tipo relacionado con el lector o con cualquier uso de la información, incluso si se advierte sobre dichos perjuicios.

© 2006 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a la firma española y a las otras firmas miembros de PricewaterhouseCoopers Internacional Limited cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers LLP. Design 0600313 (vcl)