



5.2. Eres una compañía de medios ¿Y ahora qué?

Cuatro estrategias que funcionan en un mundo nuevo y dinámico

En el siglo XXI la digitalización es ubicua y el mundo de la comunicación se ha fragmentado. Hoy, los consumidores pueden elegir entre una oferta ilimitada de contenidos, a la que pueden acceder desde sus propios dispositivos móviles. En paralelo, los nuevos canales y formatos digitales como webs, blogs, apps o redes sociales permiten conectar directamente a cualquier tipo de empresa con sus clientes. Esta capacidad para generar y distribuir contenidos hace que cualquier compañía sea un medio de comunicación.

En un contexto en el que las fronteras se difuminan, las empresas del sector de Entretenimiento y Medios tienen que ser claras a la hora de definir el tipo de compañía que quieren ser, seleccionar bien su talento y definir correctamente una oferta de calidad que se adapte a su negocio. Este ejercicio supone un esfuerzo y un reto, especialmente para las organizaciones tradicionales; pero también es una oportunidad para repositionarse y crecer en un entorno diverso donde triunfarán los que sean capaces de captar la atención de los usuarios a partir de un enfoque digital acertado.

Qué soy y qué quiero ser

Las compañías de medios tienen que elegir de manera clara su ámbito y su camino, lo que denominamos su “*way to play*”, en función de dos dimensiones. Por un lado, es preciso considerar el nivel de datos y conocimientos que tienen de sus clientes y, por otro, es necesario tener en cuenta si sus productos o servicios se comercializan a través de una cadena de valor lineal o de un ecosistema circular.

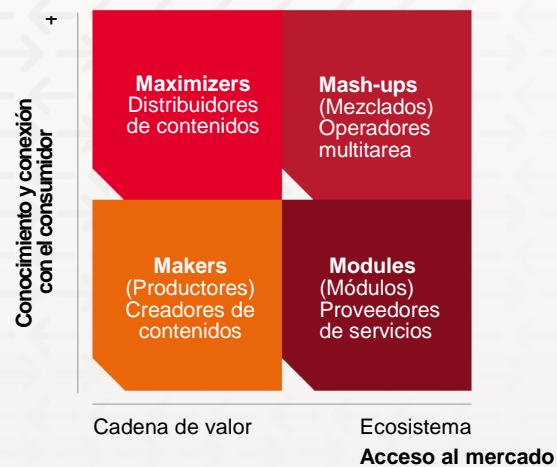
A partir de las tesis de Peter Weill y Stephane L. Woerner, hemos identificado cuáles son los cuatro tipos de compañías de medios de hoy, así como cuáles son sus características y sus claves estratégicas⁴. Las empresas pueden elegir entre cuatro opciones, cuatro “M” que definen lo que son y su relación con el mercado:

1. Makers (Productores): Creadores de contenidos que no tienen relación directa con sus clientes. Se trata de estudios de televisión, sellos discográficos, editores de libros, productores de videojuegos o agencias creativas. Las mejores compañías de esta categoría ofrecen contenidos para distintos tipos de formatos, teniendo en cuenta cómo y dónde hay que conectar con los usuarios.

⁴ Peter Weill y Stephane L. Woerner, “Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem”, Sloan Management Review, junio 2015.

Modelos de **compañías de medios**

Cuatro maneras de actuar en el sector de los medios



Fuente: Adaptado del artículo de Peter Weill y Stephanie L. Woerner, "Thriving in a Increasingly Digital Ecosystem", Sloan Management Review, junio de 2015.

Este tipo de empresas necesitan poner énfasis en el talento creativo capaz de generar historias diferenciales que atrapen al usuario. Se trata de ser los mejores en el campo del **storytelling** y ser capaces de crear contenidos realmente interesantes, atractivos, directos y que se puedan compartir fácilmente a través de dispositivos móviles en las redes sociales.

2. Maximizers (Maximizadores): Compañías en primera línea del mercado que tienen relación directa con clientes y usuarios, se ocupan de empaquetar, gestionar y vender los servicios. Esta categoría incluye operadores de cable, satélite y móvil; cadenas del segmento del entretenimiento (cines, teatros y auditorios) y compañías de servicios en **streaming**. El uso intensivo de datos les permite conocer a fondo a sus clientes, así como ofrecer un amplio catálogo de servicios.

El factor clave para la estrategia de estas empresas es su capacidad para mantener relaciones sólidas y eficaces con sus proveedores que les permitan generar plataformas robustas y sostenibles. Además, es fundamental articular un sistema que conecte el mundo físico con los entornos digitales, así como los contenidos propios con los generados por terceros.

3. Modules (Módulos): Compañías que apenas tienen relación con el cliente y ofrecen equipos listos para ser utilizados. Trabajan con diferentes segmentos de la industria (música, televisión, publicaciones o videojuegos) y son capaces de ofrecer nuevas prestaciones. Un ejemplo son las compañías que gestionan grandes eventos deportivos de principio a fin, desde las retransmisiones a la venta de entradas, pasando por las webs o los videojuegos.

Las compañías de esta categoría necesitan poner el foco en desarrollar productos y servicios útiles para distintos tipos de clientes. Además, es importante que entiendan bien el valor de su oferta y sepan negociar bien sus oportunidades en términos de optimización de sus recursos. En todo caso, para este tipo de compañías es clave un buen conocimiento de los entornos tecnológicos y de los modelos de negocio para poder entrar con éxito en diferentes campos o plataformas.

4. Mash-ups (Mezclados): Firmas con una relación directa con los clientes que tienen el control sobre los contenidos, así como sobre los formatos y la oferta. Tiene experiencia en contenidos, distribución, infraestructura, conocimiento del

mercado y prestación de servicio. Son capaces de captar múltiples ideas y recursos para crear algo nuevo, compacto y diferencial que genera valor.

Estas empresas tienen que ser capaces de combinar distintas competencia y capacidades. Uno de los aspectos más relevantes que tienen que desarrollar es su conocimiento del cliente y la mejora de relaciones. En esta categoría es especialmente importante ser innovador en los modelos de negocio, así como a la hora de traducir la experiencia del usuario en ingresos.

Contar con especialistas en *business intelligence*, *analytics* o psicología les permitirá avanzar por el camino adecuado.

En un contexto tan complejo e indefinido, es clave que las compañías del sector conozcan quiénes son y adónde se dirigen. Vivimos en un mundo en donde la digitalización y la inversión en contenidos no dejarán de crecer, por lo que es fundamental saber en qué cuadrante hay que estar.

A medida que avancen en materia de digitalización, las compañías buscarán aliados que les ayuden a contar historias, distribuir contenidos, captar clientes, generar relaciones y gestionar datos. Al mismo tiempo, las empresas de otros sectores siguen trabajando para contar con recursos propios de los medios para llegar a sus clientes directamente. En este escenario, las organizaciones que tengan la visión más clara, el mejor talento y las mejores capacidades para innovar serán las más relevantes, construirán las mejores marcas y conseguirán los mejores resultados.



Resumen del artículo *You're a media Company. Now what? Four strategies that work in this dynamic new world* escrito por Deborah Bothum, socia de PwC y responsable mundial del sector de Entretenimiento y Medios, y John Sviokla, socio responsable global de Thought Leadership de PwC. Publicado en *strategy + business* (publicación de *Strategy&*, la Consultora estratégica de PwC), junio de 2016.