# Una llamada a la acción

**Barómetro de tecnologías disruptivas en el sector de los medios de comunicación**

KPMG España

kpmg.com/TMTbarometer

# Prólogo

Los momentos de tranquilidad para las compañías de Media nunca han sido más breves que hoy en día debido a una confluencia de factores, como la globalización, el cambio normativo, la demanda de los clientes y, naturalmente, las tecnologías disruptivas. Estos factores confluyen en la actualidad, si cabe con mayor fuerza, en el sector de medios de comunicación en España, ya que esta necesidad de transformación del sector se ha visto incrementada por la profunda crisis vivida en los últimos años, que ha supuesto una reducción de la inversión publicitaria superior al 50%.

En este contexto de cambio, la inacción y la indecisión, particularmente en lo que respecta a la rápida evolución tecnológica, pueden tener graves consecuencias para los directivos y responsables de la toma de decisiones en las empresas. Dormirse en los laureles o confiar ciegamente en la forma mediante la que su empresa ha generado ingresos en el pasado puede ser una excelente manera de que su negocio quede obsoleto.

Hay lecciones que podemos aprender de la enorme oleada de disrupción tecnológica que ha transformado la industria musical; una oleada que comenzó con la invención de los patrones de digitalización y compresión (por ejemplo, el MP3) y el intercambio entre usuarios (por ejemplo, Napster), que posteriormente dio pie a iTunes y, más recientemente, al *streaming* musical. Una de dichas lecciones apunta a que, incluso ante una situación de disrupción significativa, surgen nuevos modelos y oportunidades de negocio.

De igual manera, la prensa escrita en todo el mundo está afrontando actualmente estos retos porque sus modelos operativos y flujos de ingresos corren peligro en un periodo de disrupción digital significativa. Queda por ver, sin embargo, qué modelos de negocio van a imponerse en el segmento de la prensa.

Y, naturalmente, los modelos de negocio tradicionales del cine y la televisión también se ven cada vez más presionados, con empresas de reciente creación (start-ups) y tecnologías de distribución de contenidos a la carta que no cesan de surgir.

Una lista sin fin de tecnologías sigue provocando disrupción en el sector de los medios de comunicación, lo que supone tanto oportunidades como amenazas para los directivos de las empresas que lo componen. KPMG junto con Forrester Consulting ha realizado un estudio global sobre tendencias de adopción de tecnologías disruptivas, con foco asimismo en las consecuencias de dichas tecnologías para la organización y los clientes de las empresas. El estudio ofrece perspectivas clave de los retos, oportunidades, cambios organizativos, inversiones e indicadores clave de rendimiento asociados a tecnologías disruptivas.

La disrupción tecnológica ha alcanzado un ritmo y una dimensión nunca vistos. Los canales de distribución están cambiando y la velocidad de comercialización aumenta. Las formas en que los consumidores acceden a contenidos en los medios siguen evolucionando. No obstante, en un momento en el que las empresas necesitan adaptarse para seguir siendo competitivas, nuestro estudio revela que muchas de ellas no lo están haciendo.

En las siguientes páginas pretendemos adentrarnos en un entorno con cada vez mayor grado de disrupción generada por tecnologías emergentes. Nuestro objetivo consiste en ayudar a los responsables de la toma de decisiones en el sector de medios de comunicación a priorizar las tecnologías disruptivas que están redefiniendo tanto las experiencias de cliente como los modelos operativos de su industria, para que puedan posteriormente desplegar las acciones oportunas de cara a mejorar su posición competitiva en un entorno con cada vez mayor grado de disrupción.

**Ovidio Turrado**
Socio responsable
de Medios de KPMG en España

# Resumen ejecutivo

Las empresas de medios de comunicación de todo el mundo siguen expuestas a un periodo de profunda transformación derivada del avance de las tecnologías disruptivas. También en el mercado español, en el que el 92% de los directivos del sector Media consultados reconocen el profundo impacto de estas tecnologías en su modelo de negocio, teniendo previsto el 87% de estos directivos realizar inversiones relevantes en herramientas tecnológicas durante 2017.

Así, como parte de este revolucionario cambio, un número cada vez mayor de directivos de medios de comunicación admite haber visto el mensaje en letras mayúsculas: para tener éxito a largo plazo sus empresas tendrán que evolucionar desde su posición tradicional como proveedores de contenidos y productos (por ejemplo, periódicos, películas, programas de televisión, etc.) a sus nuevos papeles como creadores y moderadores de soluciones que permiten a los clientes consumir el contenido que desean en tiempo real, a la carta y de manera económica. Entre estas turbulencias, nuestras conclusiones revelan que:

1. **Muchas empresas de medios de comunicación siguen resistiéndose al cambio:** muchas compañías mantienen todavía una sólida capacidad de generación de caja, sin embargo, mantener esta situación no va a ser una estrategia de negocio viable a largo plazo.
2. **Embarcarse en el futuro digital tendrá diferentes implicaciones para según qué empresas:** aunque adoptar un enfoque íntegramente digital puede ser la estrategia correcta para un proveedor de vídeos a la carta, podría perjudicar al modelo de negocio de un periódico. La clave reside en la personalización del ritmo de transformación.
3. **Abundan las contradicciones:** si bien la mayoría de directivos de medios de comunicación afirman ser optimistas acerca de las oportunidades derivadas de las tecnologías disruptivas, muchos manifiestan no estar preparados para sacarles el máximo provecho.
4. **La indecisión en torno a los modelos de negocio puede ser pésima:** no existen fórmulas milagrosas. Los directivos de medios de comunicación deben estar dispuestos a experimentar y adoptar enfoques que les permita ser pioneros, o *fast-followers* / muy ágiles en la reacción ante los errores. Deben estar dispuestos a experimentar con nuevos modelos de negocio, y, basándose en indicadores clave, incidir en lo que funciona y apartar lo que no funciona, sin perder el tiempo si algo falla. Si no adoptan este enfoque, las empresas corren el peligro de ser desbancadas por un competidor o una *start-up*.
5. **Aunque las tecnologías disruptivas están provocando una preocupación generalizada en el sector Media, también brindan oportunidades significativas:** los directivos de empresas de medios están preocupados por la disrupción que la tecnología provoca en sus modelos de negocio, la forma en que se relacionan con sus clientes y cómo monetizan sus productos/servicios. Aunque los riesgos son evidentes, también hay oportunidades significativas, como el potencial para entablar relaciones más sólidas y valiosas con los clientes, mejorar la atención que les prestan y la agilidad del negocio, de modo que las operaciones sean más eficientes.
6. **La inversión debe ser más estratégica:** muchas empresas de medios de comunicación están diversificando en exceso sus inversiones con el objetivo de cubrir todas las posibles apuestas. Y aunque los resultados del estudio apuntan a la importancia de la experimentación y la adopción de una mentalidad que supere ágilmente los fracasos, esto debe hacerse en el marco de un plan estratégico. En última instancia, los responsables de la toma de decisiones tienen que entender las tecnologías y, posteriormente, determinar qué va a funcionar para sus empresas y realizar las inversiones oportunas.
7. **El benchmarking es clave:** es esencial que mientras planifican, adaptan y evolucionan en un entorno disruptivo, las empresas de medios comparen sus progresos y resultados con sus homólogas, así como con las *start-ups* tecnológicas en su sector y con posibles competidores de otros sectores.

Como sucede con cualquier cambio a gran escala para el entorno de negocio, las tecnologías disruptivas representan tanto oportunidades como amenazas para las empresas de medios consolidadas. Los resultados de nuestro estudio indican que un escaso número de directivos y consejeros están suficientemente centrados en las consecuencias de la disrupción tecnológica para sus empresas, sus flujos de efectivo y estrategias de monetización. La dura realidad es que las amenazas van a ser más numerosas que las oportunidades para quienes se resistan a pasar a la acción.

> “Esta es una llamada a la acción. Existen grandes oportunidades para empresas de medios, pero también importantes amenazas. Ha llegado el momento de cambiar”

**Ovidio Turrado**
Socio responsable de Medios de KPMG en España

# Índice


02 La situación existente no es una opción viable a largo plazo

10 Impactos de las tecnologías disruptivas en la organización

20 Tecnología disruptiva: La intersección entre el impacto y la inversión

24 Redefinir las empresas de medios atendiendo a las tecnologías disruptivas

28 Conclusiones: cómo convertir la tecnología disruptiva en una realidad de negocio positiva

30 Acerca del estudio

30 Agradecimientos

31 Cómo puede ayudar KPMG

# La situación existente no es una opción viable a largo plazo

No es un secreto que actualmente los medios de comunicación están entre las organizaciones con mayor disrupción del mundo, debido a los avances tecnológicos, la consolidación y la amenaza de las nuevas incorporaciones desde dentro y fuera del sector. Sin embargo, muchas de las grandes empresas siguen obteniendo un éxito relativo a pesar de estos constantes retos en el entorno de negocio.

Como resultado de ello, muchas compañías del sector se han resistido al cambio y han reaccionado con lentitud a la hora de adaptarse a las tecnologías disruptivas. A largo plazo, sin embargo, la situación existente no será una estrategia de negocio válida para las empresas del sector, dado que el comportamiento y las expectativas de sus usuarios y clientes se encuentran determinados por el cada vez mayor grado de digitalización de todos los aspectos de sus vidas. Así, se estima que en 2025 un porcentaje sensiblemente superior al 50% de la fuerza laboral española sea población nativa digital, por lo que un reto clave para las empresas del sector es saber adaptarse a la evolución de los hábitos de consumo —hiperconectados y multidispositivo— de los actuales jóvenes nativos digitales.

En la actualidad el tipo de transformación profunda que ha tenido lugar en la industria musical durante los últimos 15 años se está produciendo en otros ámbitos del sector. Con esta disrupción estamos asistiendo a una desviación del modelo tradicional, lineal, de creación de contenidos hacia la adopción de uno que se basa más en el desarrollo de «soluciones».

Por ejemplo, Netflix, Hulu y la oferta de contenido audiovisual a la carta son soluciones dirigidas a clientes que demandan acceso inmediato a contenidos de la plataforma elegida. La tendencia de convertir lo que solían ser productos (programas de televisión, películas, música, etc.) en una solución, para después distribuirlos a través de plataformas nuevas y más accesibles, conlleva la satisfacción de la demanda de los clientes al tiempo que se alteran los factores económicos del sector.

En determinados segmentos, sin embargo, puede ser perjudicial migrar demasiado rápidamente a un entorno digital. El ejemplo más obvio lo encontramos en la prensa impresa. Un cambio demasiado súbito a una estrategia digital puede terminar por socavar el propio mercado de una empresa editora en un entorno donde las noticias están disponibles gratuitamente en cientos de otros canales. Simultáneamente, como demuestra el caso de Blockbuster y otros muchos medios de comunicación que sirven ahora de advertencia, actuar con demasiada lentitud también puede ser igualmente dañino.

## Un cambio desde modelos tradicionales

La dura realidad para algunos medios de comunicación es el descubrimiento patente de que sus modelos de negocio tradicionales no van a ser sostenibles a largo plazo. Para dichas empresas, el éxito en el futuro puede consistir en variar la dirección de su actual flujo de efectivo hacia una línea de negocio totalmente diferente. En este sentido, un 70% de los directivos del sector Media en España consultados reconoce que abordar "programas de Transformación Digital" de sus modelos de negocio constituirá una prioridad estratégica durante 2017.

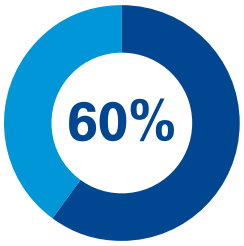
Sin embargo, hay que tener en cuenta que los efectos de la tecnologías disruptivas pueden ser múltiples y difíciles de controlar. Estas tecnologías pueden actuar como un catalizador del cambio, rompiendo con los anteriores procesos y formas de operar. Sus efectos, no obstante, son generalizados, y exigen que las empresas inviertan y planifiquen de manera diferente. De este modo, dejan atrás viejas suposiciones y hábitos, actúan con audacia y adaptan sus culturas corporativas para reflejar dichos cambios.

La constante digitalización de los contenidos de vídeo, soportada en sistemas en la nube, sigue causando un fuerte impacto en los modelos de negocio tradicionales.

Para los propietarios de contenidos estas tecnologías constituyen vías de desintermediación de canales de distribución tradicionales, permitiéndoles ofrecer contenidos directos al consumidor.

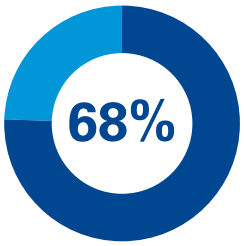
Por ejemplo, Netflix ha convencido a más de 80 millones de suscriptores de vídeos en streaming en todo el mundo, y HBO está abriendo brecha en el monopolio tradicional de la emisión por cable gracias a la enorme popularidad de su serie estrella, *Juego de tronos*. «Sin embargo, al mismo tiempo, la proliferación de dispositivos y aplicaciones ha democratizado la creación de contenidos, la cual a su vez, está amenazando a los propietarios de contenidos tradicionales —afirma Markus Kreher, responsable de

> "La proliferación de dispositivos y aplicaciones ha democratizado la creación de contenidos, la cual a su vez, está amenazando a los propietarios de contenidos tradicionales."
>
> **Markus Kreher**
> Responsable de Medios de KPMG en Alemania




Organización

**de los directivos encuestados del sector de medios de comunicación creen que las tecnologías disruptivas están produciendo un efecto positivo en los resultados de sus empresas.**




Sector

**de los directivos encuestados del sector de medios de comunicación creen que las tecnologías disruptivas están produciendo un efecto positivo en los resultados de su sector.**

Medios de KPMG en Alemania—. Y mientras todo esto sucede, muchos de los distribuidores tradicionales están respondiendo con la adquisición de proveedores de contenidos, ofreciendo paquetes más pequeños a sus clientes y embarcándose en la libre distribución de contenidos».

Nuestro estudio revela una desconcertante contradicción entre los directivos del sector cuando se trata de las oportunidades que presentan las tecnologías disruptivas en comparación con el nivel de preparación de sus empresas. Cuando se les pregunta sobre los efectos de la tecnología disruptiva en sus organizaciones y el sector en su conjunto, la mayoría de los responsables de tomar decisiones expresan optimismo. El 60% de los directivos declaran que las tecnologías disruptivas producen un efecto positivo en su organización, y el 68% manifiesta que el efecto es positivo para el conjunto del sector.

Sin embargo, esa marcada sensación de optimismo no se refleja en el nivel de preparación de la organización. De hecho, tan sólo el 33% de los encuestados están muy preparados en lo que respecta a su visión estratégica de la tecnología, y menos de un tercio están «muy preparados» en lo referente a su conocimiento sobre la tecnología disponible o las aptitudes de su plantilla.

Estas conclusiones merecen la atención de los responsables del sector de los medios.

La diferencia entre estos altos niveles de optimismo y los bajos niveles de preparación es patente, y pueden señalar un cierto falso optimismo entre los directivos del sector.

Aunque muchos CEO pueden estar deduciendo instintivamente que «cuando hay cambio surge una oportunidad», el hecho de que muchos de ellos afirmen que sus empresas aún no están preparadas para estos cambios nos indica que todavía tienen que identificar exactamente cómo se presenta dicha oportunidad para su empresa. Es un riesgo considerable, puesto que una empresa no puede adaptarse con vistas a aprovechar una oportunidad que aún no ha sido identificada.

Algo que nos ha enseñado la experiencia reciente en el sector es que las empresas rezagadas en tecnología disruptiva pueden ser desbancadas por las que reaccionan más rápido. Incluso aunque las aplicaciones prácticas de muchas de estas tecnologías aún están por definirse con claridad, los directivos del sector Media deben estar dispuestos a experimentar y adoptar nuevas tecnologías con el objetivo constante de provocar cierto grado de "sana disrupción" en sus propias empresas. De no ser así, la única opción que les queda es mantenerse al margen y esperar a que otro competidor o nueva empresa lo haga por ellas. El coste derivado de no actuar y/o de la inercia es elevado y, en algunos casos, puede poner en peligro la propia supervivencia de la organización.

## Las organizaciones del sector de medios están insuficientemente preparadas para las tecnologías disruptivas

**«¿En qué medida está preparada su empresa para abordar cada una de las siguiente oportunidades/aspectos en lo que respecta a tecnologías nuevas y disruptivas?» [Muy preparada]**

Muestra: 580 empresas y responsables de la toma de decisiones de TI en medios de comunicación
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

# Áreas de creciente preocupación

Los resultados del estudio nos indican que, en gran medida, la preocupación de los directivos acerca de los resultados de sus propias organizaciones se derivan de presiones competitivas; no sólo de los competidores —tradicionales o digitales— existentes dentro de su sector, sino también procedentes de otros campos (como los operadores de telecomunicaciones o digital players) y que ahora están invadiendo su terreno.

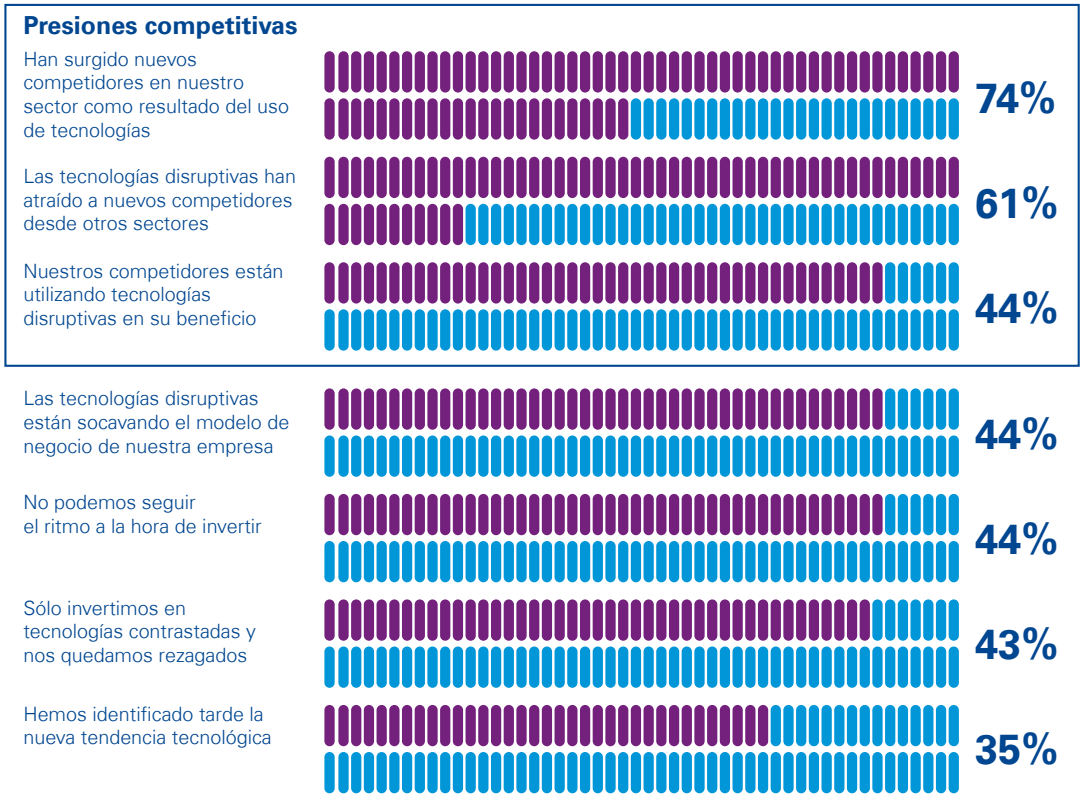
Un ejemplo claro es la creciente actividad publicitaria de Google y, más recientemente, de Facebook, que sigue restando ingresos a las empresas tradicionales del sector, como periódicos, revistas y cadenas de radio y televisión. De hecho, los ingresos por publicidad de Facebook se dispararon un 57% en el primer trimestre de 2016, desde 3.300 millones hasta 5.200 millones de dólares. Mientras el peso de la publicidad en las redes sociales sigue creciendo año tras año, las empresas tradicionales que dependen de estos ingresos siguen luchando por encontrar medios para incrementar sus mermados caudales.

Cuando preguntamos a los encuestados sobre los orígenes del efecto negativo de las tecnologías disruptivas en los resultados de sus empresas, el 74% de ellos declaran que «han surgido nuevos competidores en nuestro sector como resultado del uso de tecnologías disruptivas». Además, el 61% manifiesta que «las tecnologías disruptivas han atraído nuevos competidores desde otros sectores», y casi la mitad (44%) de los participantes afirma que «nuestros competidores están aprovechando en su beneficio las tecnologías disruptivas». Por último, el 44% comenta que «las tecnologías disruptivas están socavando el modelo de negocio de nuestra empresa».

> “Los grandes grupos de telecomunicaciones están extendiendo su oferta a los contenidos audiovisuales, apostando así por nuevas líneas de negocio que complementan su oferta tradicional, lo cual complica aún más el posicionamiento competitivo de una parte relevante de las compañías originarias del sector Media.”
>
> **Celso García Granda**
> Socio responsable de Sector Telco, Media y Tecnología de KPMG en España

## Motivos del efecto negativo en los resultados de la empresa

**«¿A qué atribuye el efecto negativo de las tecnologías disruptivas en los resultados de su empresa?»**
(Seleccione todas las opciones que correspondan)




Muestra: 84 responsables de empresa y de toma de decisiones de TI de medios de comunicación donde las tecnologías disruptivas están produciendo un efecto negativo ligero o significativo
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

Aunque la mayoría de los directivos señalan que las tecnologías disruptivas están produciendo un impacto positivo en su sector y su organización, estos resultados son un motivo claro de preocupación. Muchos de esos mismos participantes informan de cambios radicales en su entorno competitivo; cambios que tendrán que abordarse para proteger la fidelidad de los clientes, las fuentes de ingresos y la cuota de mercado. En el mercado español, como consecuencia de estos cambios en el entorno competitivo, el 54% de los directivos del sector consultados creen que se producirán, con intensidad alta o muy alta, operaciones de consolidación/integración en el sector durante los 2-3 próximos años.

Otra complicación para muchos medios de comunicación en la actualidad es que el rápido ritmo de disrupción tecnológica (y el aumento de la competencia) dificulta alcanzar a los competidores más innovadores. Más de un tercio de encuestados (35%) confiesan que se dieron cuenta tarde de la nueva tendencia tecnológica, y casi la mitad de ellos (44%), que no pudieron invertir con la suficiente rapidez para seguir el ritmo. Cuando una empresa empieza a ceder su posición competitiva en el mercado, puede serle difícil —si no imposible— recuperar el terreno perdido.

Las redes sociales, las tecnologías en la nube, las aplicaciones para móviles y las amenazas a sus estrategias de monetización

quitan el sueño a los directivos del sector. «La cadena de valor en la que se han basado prácticamente todas las empresas de medios durante muchas décadas está experimentando una disrupción generalizada —explica Jeremy Dain, director de TMT Strategy Group, KPMG en el Reino Unido—. Los consumidores ya no esperan de manera pasiva que sus contenidos preferidos les lleguen por medio de los mismos canales de distribución de siempre. Quieren poder programarlos en su agenda y consumirlos a través de la plataforma que elijan». Esta disrupción de la cadena de valor tradicional está fragmentando las audiencias y, como resultado, está fragmentando también los ingresos de publicidad.

Según los resultados de nuestro estudio, el 87% de participantes manifiestan su preocupación por la forma en que el mayor uso de las redes sociales está provocando disrupción en el modo en que interactúan con sus clientes.

Le sigue de cerca la preocupación por tecnologías y servicios en la nube que causan disrupción en sus modelos de negocio, según menciona el 81% de los encuestados. Además, el 80% muestra su preocupación por el potencial de las tecnologías disruptivas para amenazar a la monetización en el sector. La preocupación de los directivos por la monetización es lógica, ya que, por ejemplo, en los últimos 15 años los ingresos obtenidos de suscripciones a la edición impresa de periódicos han caído más rápidamente que lo que han aumentado los ingresos por publicidad online.

Las tendencias que están surgiendo en torno a tecnologías en la nube, móviles y redes sociales ejercen una fuerte presión sobre los medios de comunicación; no sólo sobre sus modelos económicos, sino también sobre cómo interactúan con sus clientes. Están sintiendo esta presión empresas de todo el sector, desde la creación hasta la distribución de contenidos. Entre estos constantes cambios, un porcentaje significativo de directivos teme que las actuales corrientes de ingresos y modelos operativos resulten modificados o completamente alterados en los próximos años.

> “La primera es la capacidad de adaptarse a los cambios. Estamos en un momento de la historia en el que es fundamental entender qué está pasando e inferir las implicaciones de los cambios en nuestro negocio y en nuestra vida. Esto conlleva también voluntad de aprender, o *learning agility*. Las cosas que aprendimos en la escuela o incluso hace cinco años ya no valen, de modo que es necesario ser capaz de renovar el conocimiento constantemente.”
>
> Responsable de Desarrollo de Negocio Digital
> de compañía española de TV de pago y comunicaciones

## Áreas de preocupación para las compañías de medios de comunicación

**«Al pensar sobre el potencial efecto de las tecnologías disruptivas para su negocio en el futuro, ¿en qué medida le preocupan las siguientes cuestiones?»**

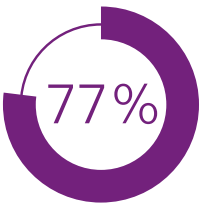
El mayor uso de las redes sociales está provocando disrupción en la interacción de los proveedores de medios con los consumidores

Las tecnologías y servicios basados en la nube están provocando disrupción en nuestro modelo de negocio

La proliferación de la banda ancha y las comunicaciones móviles amenaza la sostenibilidad de las plataformas tradicionales

Las tecnologías disruptivas amenazan la monetización en los medios de comunicación

La programación lineal de contenidos (retransmisión tradicional) se sustituye por la no lineal (Netflix y otros servicios de streaming)




Los modelos operativos deben cambiar ante la presión de las tecnologías disruptivas

Muestra: 580 empresas y responsables de la toma de decisiones de TI en medios de comunicación
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

## Percepción de KPMG

### ¿Qué implica la disrupción para los periódicos?

Mientras que los gigantes del sector, como *The Wall Street Journal* o *The New York Times* (y quienes ofrecen contenidos diferenciados), pueden establecer un muro de pago (*paywall*), las empresas más pequeñas y las que ofrecen un modelo de noticias generalista se enfrentan a retos significativos. Entre estos retos destaca el valor decreciente del contenido periodístico que producen dichos periódicos. En esta línea, se estima que el mercado tradicional de publicaciones impresas va a continuar experimentando en España un continuo decrecimiento en los próximos años. Así, a medida que más organizaciones, webs y blogs de noticias generan y distribuyen contenidos, resulta cada vez más difícil para los periódicos tradicionales crear contenido diferenciado y valioso. Esto ha causado que el valor real asignado al contenido de los periódicos ha cambiado en las mentes de los consumidores.

Para complicar aún más la situación, muchos periódicos pequeños están incorporando mecanismos publicitarios cada vez más sofisticados, con el respaldo de plataformas tecnológicas de marketing, con el fin de obtener ingresos en este nuevo ámbito de los medios de comunicación. Al mismo tiempo, necesitan desprenderse de infraestructuras analógicas costosas a medida que la agregación de contenidos, la contratación global de talento y la producción en tiempo real permiten aportar un enfoque más liviano y ágil al negocio.

# Impactos de las tecnologías disruptivas en la organización

Es obvio que las tecnologías disruptivas tienen potencial para cambiar significativamente los fundamentos económicos de determinados procesos de negocio. Las tecnologías disruptivas están afectando tanto a los modelos operativos como a las maneras en que los medios de comunicación atienden a sus clientes.

Realizamos un análisis entre directivos del sector para saber dónde estaban invirtiendo y el efecto que estas tecnologías estaban provocando en sus organizaciones. El 92% de los directivos de Media consultados en España reconocía el fuerte impacto de estas tecnologías sobre la transformación digital de sus procesos de producción y de la relación con el cliente, así como para alcanzar mejoras en eficiencia y costes.

Muchas de estas tecnologías siguen aún en fases relativamente tempranas del desarrollo y seguirán evolucionando de maneras diferentes. Para aprovechar al máximo los beneficios de estas tecnologías, va a ser importante que las empresas no sólo tengan en cuenta los efectos en los modelos de negocio sino también cómo pueden utilizar estas herramientas para mejorar las operaciones internas. Las empresas de medios no pueden quedarse de brazos cruzados y confiar en que el mercado desarrolle métodos innovadores para integrar dichas tecnologías en un sector tan especializado como el suyo.

> “Los directivos de estas empresas tienen que contemplar sus modelos operativos con amplitud de miras y desde un prisma integral, tanto en el área administrativa como de cara al público, y verificar cómo pueden atender mejor a sus clientes en un entorno que evoluciona rápidamente.”
>
> **David Elms**
> Responsable de Medios de KPMG en el Reino Unido

## Las tecnologías disruptivas están mejorando el modelo operativo

Los directivos de medios están utilizando tecnologías disruptivas como vía para impulsar mejoras en los resultados operativos de su área administrativa o de cara al público. Según el estudio, los responsables de la toma de decisiones en estas empresas afirman que las plataformas de marketing, datos y análisis (D&A), dispositivos/aplicaciones móviles, y moneda y pagos online son los factores que más impacto producen en cómo gestionan sus operaciones.

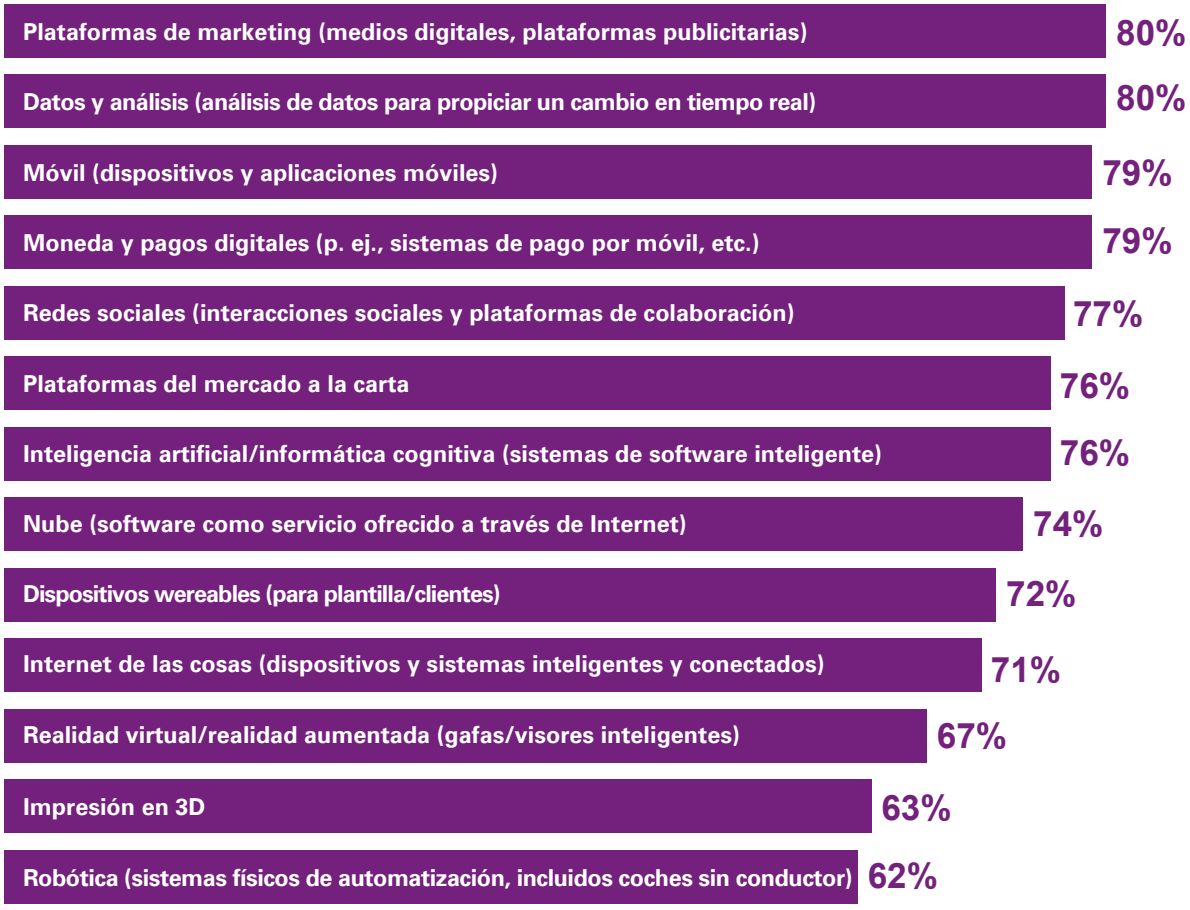
Cabe destacar que las 13 tecnologías presentadas a los participantes están generando consecuencias notables en la manera en que las empresas de medios prestan servicio a los clientes y gestionan sus operaciones de negocio.

Incluso la tecnología con la puntuación más baja —la robótica— produce un efecto entre «moderado» y «significativo» en las operaciones de negocio para el 62%. Esto indica que los responsables de adoptar decisiones son conscientes de que la tecnología disruptiva es un imperativo de negocio, pero para muchos de ellos resulta difícil señalar exactamente qué tecnologías disruptivas constituyen las oportunidades o amenazas mayores o más importantes para las operaciones de sus empresas. Así, muchos de ellos están ampliando su campo de acción al tiempo que valoran las posibles implicaciones y/o aplicaciones de esas distintas tecnologías. En este sentido, destaca cómo en el mercado español, si bien el 91% de los directivos del sector consultados considera clave la analítica de datos para mejorar su modelo de negocio, sólo un 60% de los mismos ha comenzado a desplegar con intensidad iniciativas de D&A.

> “La excelencia operativa ha potenciado nuestro éxito en los últimos cinco años. De cara al futuro, el modo en que integramos los datos en la toma de decisiones utilizando herramientas disruptivas va a propiciar nuestra siguiente oleada de crecimiento.”
>
> **Vince Pizzica**
> Vicepresidente ejecutivo senior, Corporate Development & Technology en Technicolor

## Impacto de las tecnologías disruptivas en la forma en que las empresas de medios gestionan sus operaciones

**«¿En qué medida está cambiando cada una de las siguientes áreas tecnológicas el modo en que gestiona sus operaciones (es decir, impulsando la productividad, ejecutando flujos de trabajo, trasladando bienes y servicios, operando infraestructuras y otras actividades de negocio internas?» [Impacto moderado o significativo]**




Muestra: 580 empresas y responsables de la toma de decisiones de TI en medios de comunicación
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

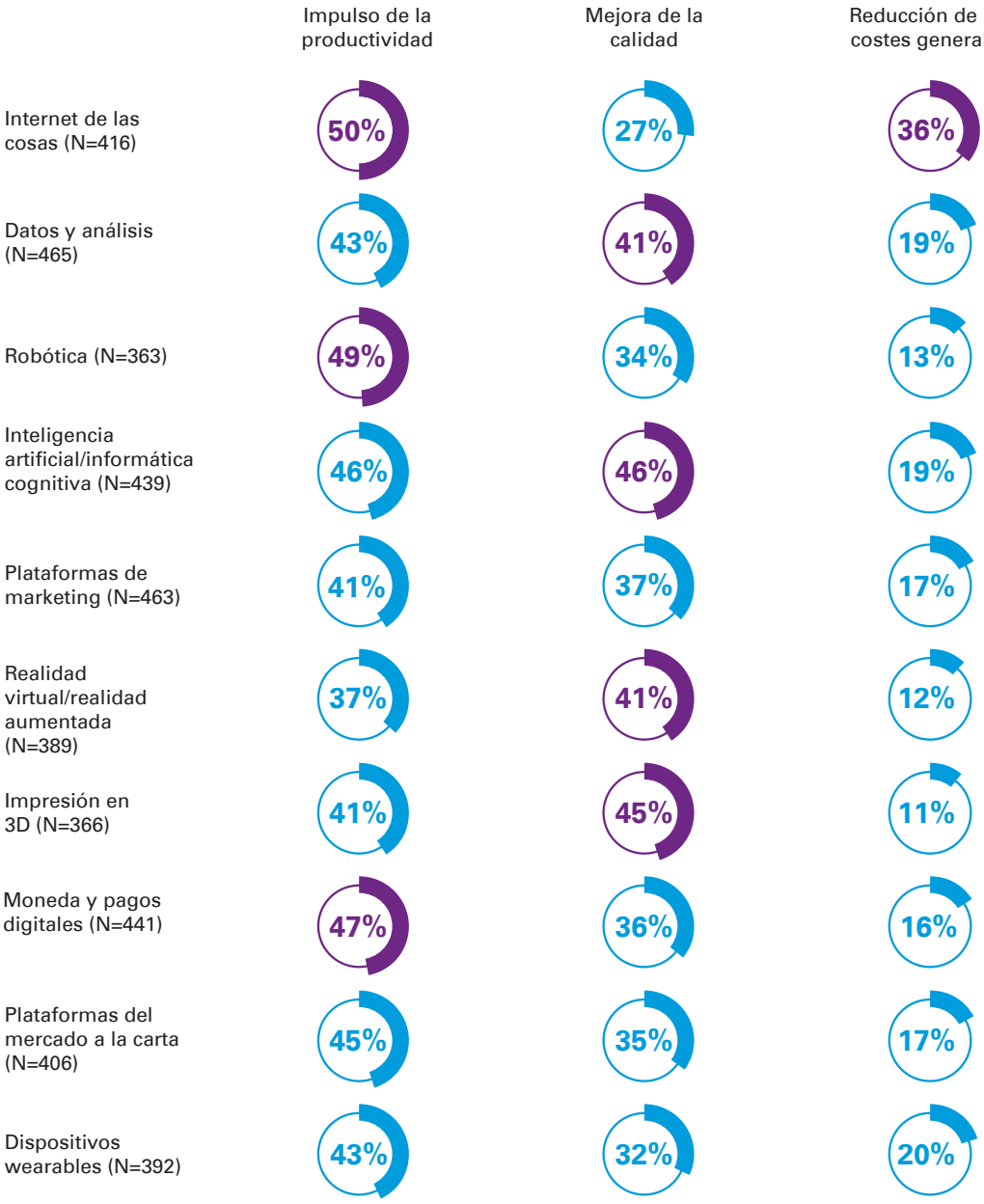
Resulta muy interesante analizar la manera en la que algunas de estas tecnologías disruptivas están cambiando la forma en que las empresas de medios ejecutan sus operaciones. Cuando se trata de impulsar la productividad, los encuestados indican que el Internet de las cosas (50%), la robótica (49%) y la moneda y el pago online (47%) les están ayudando a ser más productivos. En la práctica, algunas empresas de medios ya están utilizando dispositivos conectados para recabar diversos tipos de datos, incluidas las preferencias del consumidor, la localización, los criterios demográficos y, posteriormente usar dichos datos para ofrecer contenidos más personalizados en múltiples canales.

Los participantes en nuestro estudio declaran asimismo que la inteligencia artificial/informática cognitiva (46%) y la impresión en 3D (45%) les están ayudando a mejorar la calidad en sus empresas.

Además, las tecnologías disruptivas les están permitiendo reducir costes de personal. Por ejemplo, Associated Press ya ha comenzado a utilizar la inteligencia artificial para redactar artículos deportivos y ha anunciado planes para usar software automatizado de cara a cubrir 10.000 partidos de béisbol de ligas menores al año. La empresa también está utilizando software para producir informes de beneficios trimestrales para 4.000 empresas, lo que multiplica por diez la cifra de 400 empresas que abarcaba previamente con redactores humanos. Otro ejemplo es Thomson Reuters, que emplea tecnología propia para crear artículos redactados automáticamente. Como ilustran estos ejemplos, la inteligencia artificial ha entrado en la «era narrativa»; una tendencia que crecerá y se expandirá a otros confines del sector de los medios a medida que avance la tecnología.

## Cómo están cambiando las tecnologías disruptivas la forma en la que las empresas de medios ejecutan sus operaciones

**«¿Cómo está cambiando cada una de las siguientes tecnologías el modo en que ejecutan sus operaciones?»**
(Seleccione todas las opciones que correspondan)




Tecnologías mejor calificadas en cada categoría.

Muestra: Varía; responsables de empresa y de toma de decisiones de TI de medios de comunicación donde la tecnología disruptiva está produciendo un efecto leve o significativo en el modo en que gestionan sus operaciones
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

# Las tecnologías disruptivas están transformando la experiencia de cliente

Las tecnologías disruptivas están propiciando también cambios fundamentales en la experiencia de cliente. En el pasado, los consumidores estaban totalmente aislados de los creadores y proveedores de contenidos. Cada vez con más frecuencia notamos que las marcas interactúan con sus clientes en tiempo real. Asimismo, las empresas pueden hacer un seguimiento estricto de lo que están consumiendo los espectadores. Pueden indicar qué tipos de programas de televisión, películas y artículos están consumiendo, cuándo pulsan el botón de pausa y qué párrafos se están saltando. Esto brinda a las empresas un enorme volumen de datos que, en teoría, puede posicionarlas para proporcionar un valor incluso mayor a los consumidores al ofrecerles más de aquello que les gusta. Y, al mejorar su propuesta de valor, poder cobrar más por sus servicios. Esta gran cantidad de datos generados por el consumidor incluso podrían utilizarse para ayudar a documentar o impulsar el proceso creativo. Con la ayuda de terabytes de datos de consumidores, las empresas pueden desarrollar contenidos basados en un conjunto de atributos derivados de los datos que, en teoría, hacen que una historia o un artículo guste.

La realidad, no obstante, es que la mayoría de las empresas de medios tradicionales suspenden cuando hablamos de D&A.

Por ejemplo, un periódico o un operador tradicional de TV, tiende sorprendentemente a saber muy pocas cosas sobre sus clientes finales. En algunos casos quizás tengan acceso a información difusa sobre sexo, edad o lugar de residencia.

Comparemos esto, sin embargo, con la información que posee una empresa como Netflix sobre sus clientes, incluida la programación preferida y los patrones de consumo de los distintos residentes en el hogar, qué dispositivos prefieren utilizar y otros detalles. Netflix utiliza estos datos para ofrecer un contenido más personalizado, lo que refuerza la relación con el cliente y la propuesta de valor en general.

Cuando observamos más detenidamente las formas en que estas tecnologías disruptivas están cambiando la manera en que los medios de comunicación prestan servicios a sus clientes, apreciamos que los mayores efectos inciden en las áreas para apoyar a los clientes con más efectividad tras la compra, monetizando productos o servicios de manera diferente, y mediante una comercialización más eficaz a los clientes. Los encuestados manifiestan que el Internet de las cosas (48%), la inteligencia artificial/informática cognitiva (47%) y la moneda y pagos online (47%) les están ayudando a dar soporte más eficaz a los clientes tras la compra. En cuanto a ayudarles a monetizar sus productos o servicios de manera diferente, los participantes afirman que las plataformas de contenido a la carta (42%), la moneda y pagos digitales (41%) y la inteligencia artificial/ informática cognitiva (40%) están influyendo en dicha área.

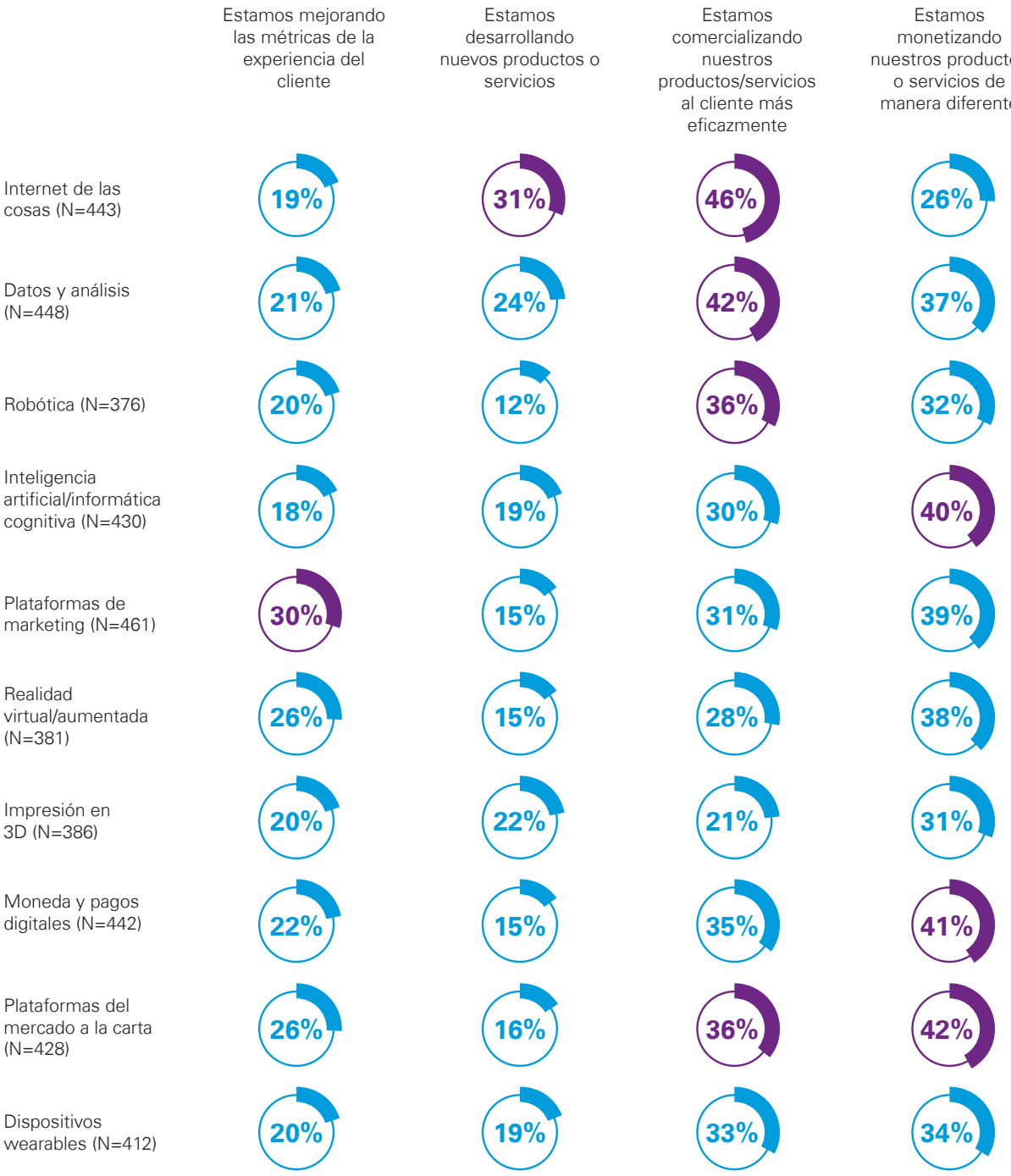
Y cuando se trata de permitir a estas organizaciones que realicen una comercialización más eficaz para sus clientes, el 46% menciona el Internet de las Cosas y el 42% comenta que el D&A está interviniendo en este área.

> “Los grupos de medios tradicionales deberán elegir, renunciando a algunos de los elementos históricos de su modelo de negocio, y potenciando aquellos que sirvan para construir nuevos modelos de negocio ágiles y basados en tecnologías disruptivas, para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de contenidos y para construir sólidas relaciones con sus clientes.”

**Ovidio Turrado**
Socio responsable de Medios de KPMG en España

## Maneras en que las tecnologías disruptivas están cambiando la forma en que las empresas de medios prestan servicio a sus clientes

**«¿Cómo está cambiando cada una de las siguientes tecnologías el servicio al cliente?»**
(Seleccione todas las opciones que correspondan)




Tecnologías mejor calificadas en cada categoría.

Muestra: Varía; responsables de empresa y de toma de decisiones de TI de medios de comunicación donde la tecnología disruptiva está produciendo un efecto ligero o significativo en el servicio a sus clientes
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

# Cómo cubrir las diferentes apuestas

Realizar inversiones estratégicas en las tecnologías disruptivas adecuadas puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva significativa. Uno de los retos que afrontan las compañías de medios de comunicación en un entorno de negocio donde los avances tecnológicos evolucionan a ritmo vertiginoso consiste en poder explorar una amplia gama de tecnologías para examinar y conocer a fondo lo que ocurre.

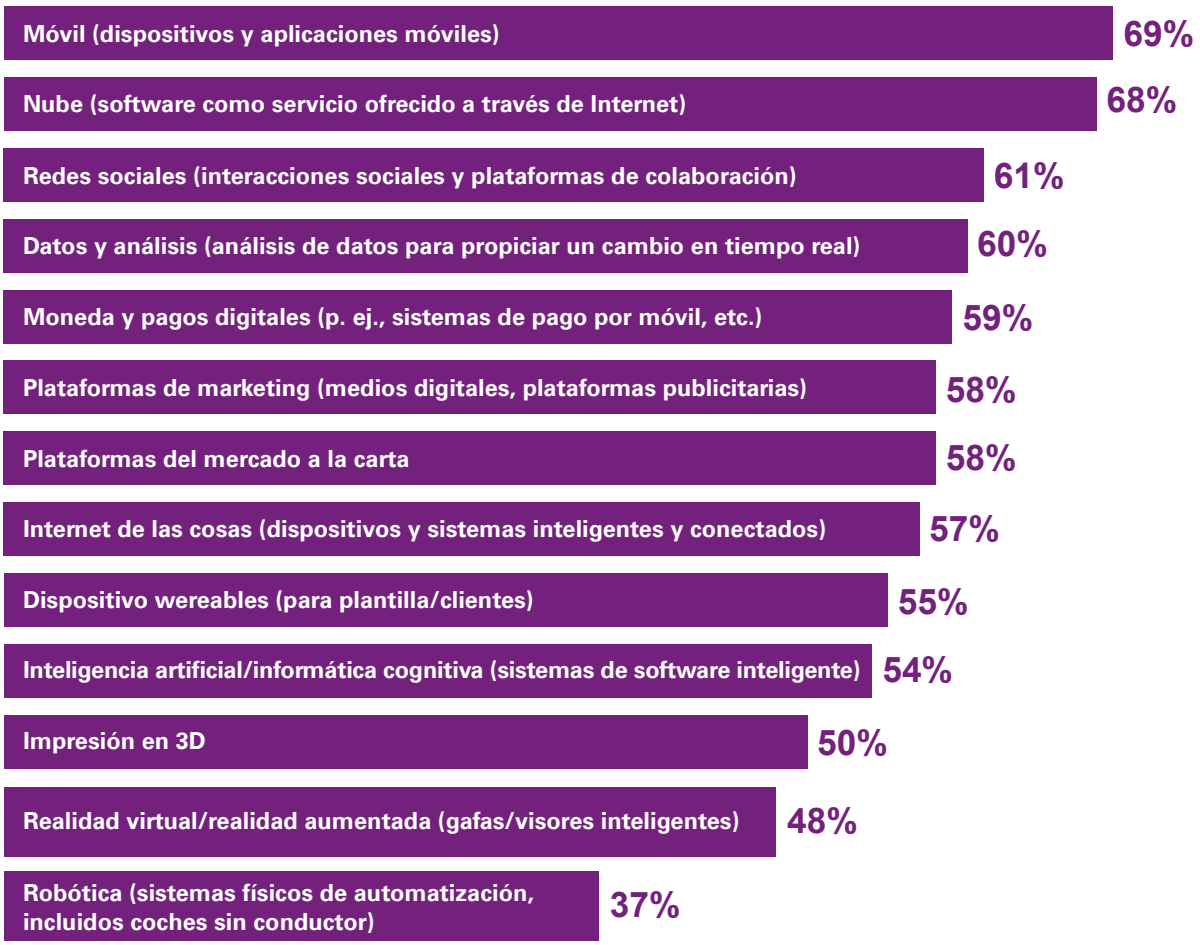
Incluso los responsables de compañías del sector que generan cuantiosos ingresos son conscientes de que sus modelos actuales son objeto de disrupción y de que necesitan realizar cambios.

Ante la imposibilidad de anticipar cuál será el panorama del sector dentro de 12, 24 o 36 meses, muchos de sus directivos están tomando decisiones de inversión dispersas a fin de proteger sus empresas y su cuota de mercado a largo plazo. En este sentido, el 87% de los directivos del sector consultados en España indican que priorizarán las inversiones en herramientas tecnológicas por encima de otros ámbitos.

Asimismo cabe señalar que, hasta cierto punto, las inversiones realmente son un indicador de seguimiento de la aparición de una tecnología disruptiva. Antes de poder realizar inversiones, las empresas deben someterse primero al proceso de supervisión, identificación y elaboración de un argumento empresarial para una tecnología dada antes de asignar cantidades concretas a dichas tecnologías. Sin olvidarnos de ello, tenemos que tener en cuenta que las inversiones que realizan hoy en día los medios de comunicación ponen de manifiesto sobre qué cimientos planean crecer estas organizaciones.

## Inversión en tecnologías disruptivas

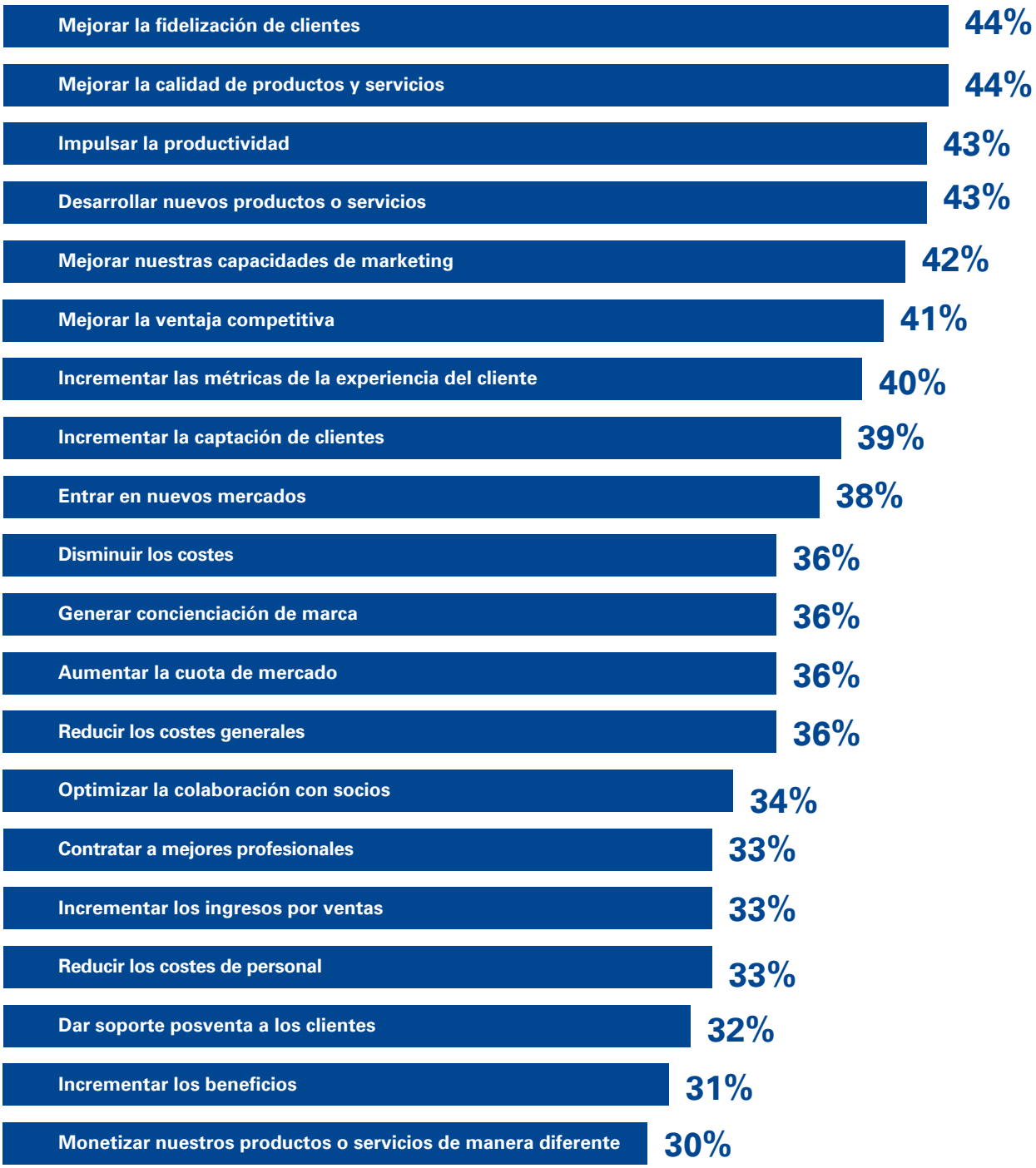
**«¿En qué medida está invirtiendo su empresa en cada una de las tecnologías siguientes?» (Inversión significativa, tangible o estratégica)**




Muestra: 580 empresas y responsables de la toma de decisiones de TI en medios de comunicación
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

## Objetivos de negocio más destacados

**Cuando invierte en una tecnología disruptiva, ¿cuáles son los objetivos de negocio más destacados de su empresa?**
(Seleccione todas las opciones que correspondan)




Muestra: 580 empresas y responsables de la toma de decisiones de TI en medios de comunicación
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

Las conclusiones de nuestro estudio revelan que la mayoría de los medios están operando en un campo de acción bastante amplio, y que están realizando una inversión significativa «tangible» o «estratégica» en numerosas tecnologías diferentes, siendo las más comunes: móvil (69%), nube (68%), redes sociales (61%) y D&A (60%).

Dado el amplio abanico de inversiones en tecnologías, muchos responsables de empresas de medios podrían estar, de hecho, «cubriendo todas las apuestas» e invirtiendo en todos los campos tecnológicos al no estar seguros de en qué dirección avanzar. Corresponderá a los responsables de las decisiones experimentar, ser ágiles si algo falla y esforzarse por entender qué va a funcionar para su empresa, para posteriormente dirigir sus inversiones a las oportunidades con potencial para generar recompensas al tiempo que se minimiza el riesgo de la inversión.

Más allá del conocimiento de dónde han decidido dirigir sus inversiones estas empresas en los últimos años, los objetivos de negocio actuales constituyen un indicador más actualizado de las futuras prioridades —e inversiones— estratégicas.

Cuando se les pregunta por los objetivos de negocio más importantes de sus empresas (en el contexto de la inversión en tecnología disruptiva), «mejorar la fidelización de clientes» y «mejorar la calidad de productos y servicios» encabezan la lista (un 44% de los encuestados mencionan cada una). A corta distancia se sitúan «impulsar la productividad» y «desarrollar nuevos productos o servicios», mencionadas por el 43% de los participantes. Estas áreas prioritarias van seguidas de «mejorar nuestras capacidades de marketing» (42%) y «mejorar la ventaja competitiva» (41%).

> “Desde un punto de vista operativo la clave es ser organizativamente ágil. Las empresas que tengan éxito serán aquellas que estén bien posicionadas para adaptarse si, y cuando, una tendencia se acelere o se frene.”
>
> **Peter Mercieca**
> Presidente global de Medios y Telecomunicaciones de KPMG International

## Importancia de la ventaja que reporta ser pioneros / adoptar las novedades con rapidez

Reaccionar rápidamente para adaptarse a cambios externos en el mercado siempre ha sido un elemento clave de posicionamiento competitivo. Y aunque siempre hay excepciones para cada regla, en la era de la tecnología disruptiva actuar rápidamente ha adquirido un nivel de relevancia totalmente nuevo para determinar la posición competitiva y el destino de muchas empresas del sector de medios de comunicación.

De cara a crear nuevas oportunidades sostenibles de ingresos para sus empresas, sus responsables deben ser pioneros o subirse al carro con rapidez y, sobre todo, estar dispuestos a superar cualquier fracaso con agilidad. Esta tesis se ve reforzada por el hecho de que los directivos del sector que declaran que las tecnologías disruptivas han tenido un efecto positivo en los resultados de sus organizaciones, justo por encima de la mitad (51%) atribuyen este éxito a que «vimos la nueva tendencia tecnológica antes que los demás», y más de un tercio (39%) reconoce haber «invertido en tecnologías disruptivas en una fase temprana».

En la Era Industrial, la ventaja de ser pioneros o subirse al carro de las tecnologías disruptivas con rapidez solía consistir en entrar en una línea de productos o un mercado geográfico antes de que lo hiciera la competencia. Hoy en día, en un entorno conectado y en el que se tardan meses en convertir una start-up en toda una amenaza competitiva, la ventaja consiste en ser el primero (o de los primeros) en explotar y adoptar el poder de las tecnologías disruptivas.

Las conclusiones de nuestro estudio ponen de manifiesto que los medios de comunicación con éxito son los pioneros. Con este propósito, un porcentaje notable de los directivos del sector que reconocen que las tecnologías disruptivas han ejercido un efecto positivo en su organización declaran que están centrando sus esfuerzos en reestructurar los modelos de negocio de sus empresas (62%) y acceder a nuevos mercados (57%). No obstante, es importante observar que abordar un cambio demasiado rápido y drástico en el modelo operativo en un contexto de disrupción puede ser más perjudicial que beneficioso.

Si un periódico convencional, por ejemplo, abandonara su modelo de negocio tradicional y adoptase un enfoque exclusivamente digital podría provocar un descenso significativo de los ingresos. La Newspaper Association of America informa de que los ingresos por publicidad en las ediciones impresas descendieron desde 44.900 millones en 2003 hasta tan sólo 16.400 millones de dólares en 2014. Sin embargo, los ingresos por publicidad en la versión digital, que ascendieron a 3.500 millones en 2014, no han crecido significativamente, ni han cubierto el déficit de ingresos, desde 2006. En última instancia, el ritmo y la dimensión del cambio dependerán de las circunstancias específicas de la empresa en cuestión.

## Percepción de KPMG

### Fusiones y adquisiciones: oportunidades destacadas

Para muchas empresas del sector de los medios de comunicación, las fusiones y adquisiciones desempeñarán una función clave en su planificación estratégica.

En el mercado español, el 54% de los directivos del sector consultados considera que durante los próximos 2-3 años se producirán con intensidad alta o muy alta operaciones de consolidación/integración.

A nivel internacional, para las compañías del sector de medios de comunicación y entretenimiento con elevadas reservas de efectivo, la adquisición de una empresa nueva de tecnología o de un competidor, o la fusión con ellas, puede ser una opción más rápida y conveniente que desarrollar internamente sus propias capacidades. Quizás el mejor ejemplo es Walt Disney Studios que, en la pasada década, ha sido una de las entidades compradoras más prolíficas del mundo, al incorporar a Pixar por 7.400 millones en 2006, Marvel Entertainment Group por 4.000 millones en 2009 y Lucasfilm por 4.000 millones de dólares en 2012. En gran parte gracias a estas adquisiciones estratégicas, todo apunta a que la empresa obtendrá la cifra récord de 7.000 millones de dólares en concepto de recaudación en taquilla a escala mundial tan sólo en 2016. La pugna prosigue en todo el sector, que comprende una serie de grandes operaciones, como la propuesta de adquisición por AT&T de Time Warner y la operación de compra de Sky Plc por 21st Century Fox. Otra megaoperación, la propuesta de fusión entre Viacom y CBS, fracasó a mediados de diciembre de 2016.

Sin duda, muchas de las compañías del sector de medios de comunicación, tanto las grandes como las de menor tamaño, seguirán planteándose participar en fusiones y adquisiciones mientras realizan arriesgadas apuestas en este «juego de las sillas» propiciado, en gran medida, por las tecnologías disruptivas.

# Tecnología disruptiva: la intersección entre el impacto y la inversión

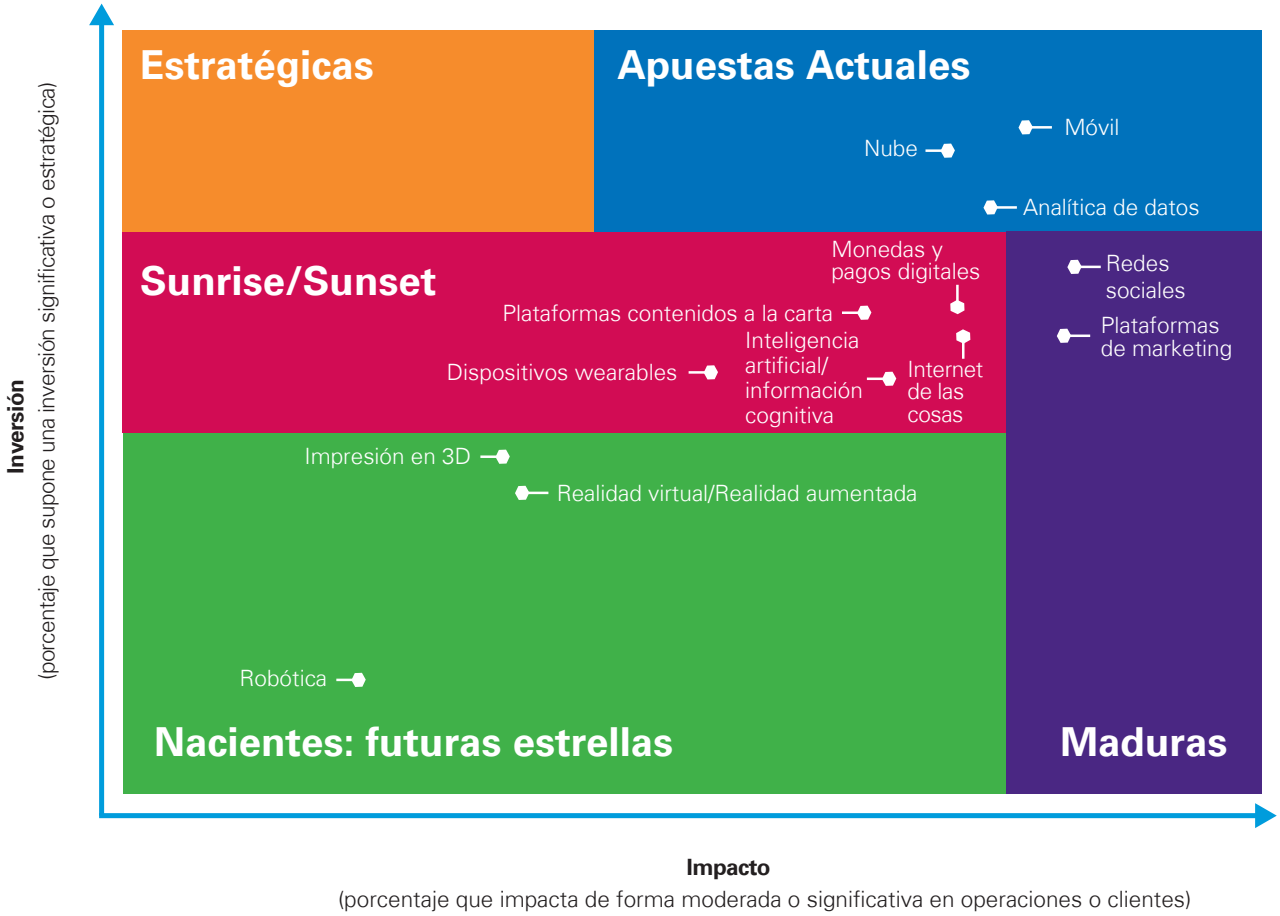
¿Cómo deben proceder los responsables de compañías del sector de medios para compararse con sus homólogos a fin de priorizar mejor las tecnologías disruptivas que deberían estar adoptando o buscando?

Partiendo de los datos y percepciones de nuestro estudio, evaluamos las trece tecnologías disruptivas de acuerdo con los siguientes parámetros: impacto en las operaciones, impacto en los modelos de negocio y en el nivel de inversión.

A continuación, combinamos estos tres parámetros en un barómetro, que denominamos Mapa de Valor de las Tecnologías Disruptivas, que puede ayudar a orientar las decisiones de inversión de los directivos del sector en este ámbito.

De acuerdo con el marco, estas tecnologías corresponden a cinco categorías y pueden ayudar a los medios de comunicación a compararse con sus homólogos para priorizar diferentes tecnologías disruptivas.

## Marco de KPMG: mapa de valor de tecnologías disruptivas




Muestra: 580 empresas y responsables de la toma de decisiones de TI en medios de comunicación
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

> "La realidad aumentada ha sido calificada como esencial en las próximas plataformas y podría ser un elemento clave de disrupción."

**Philip Wong**
Principal, Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, Grupo de Estrategia Global, KPMG en Estados Unidos

# Las cinco etapas de la tecnología disruptiva

**Basadas en el modelo de inversión frente impacto**

## 01 Apuestas actuales

Las tecnologías que constituyen las Apuestas Actuales reciben importantes inversiones y generan un fuerte impacto en estos momentos. Han alcanzado una etapa inicial de madurez de negocio, pero siguen siendo innovadoras y complejas de dominar. En el sector de medios, la nube, las comunicaciones móviles y D&A son actualmente las Apuestas Actuales. Asimismo, a menudo están interrelacionadas entre sí en el ámbito de las empresas de Media (p. ej., una organización que ejecuta sus funciones de D&A y/o móviles en la nube).

## 02 Estratégicas

Las tecnologías estratégicas reciben una inversión significativa hoy en día de cara a lograr un impacto significativo en el futuro. Son objeto de importantes inversiones y su impacto es entre medio y bajo. En el sector de los medios de comunicación actualmente no hay ninguna tecnología que se ajuste a esta descripción. En la búsqueda de las tecnologías estratégicas del mañana, sin embargo, los directivos del sector tendrían suficiente con examinar las tecnologías que actualmente están en las categorías "Sunrise/sunset", como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, realidad virtual/aumentada, etc.

## 03 Maduras

Las tecnologías en maduración conllevan un nivel de impacto significativo, pero ya no precisan inversiones cuantiosas. Actualmente reciben niveles de inversión bajos o medios, y siguen generando un valor constante. Las redes sociales y las plataformas de marketing entran en esta categoría. Ambas son esenciales para el negocio de la mayoría de las empresas de medios, aunque ya no requieren el mismo tipo de inversión que exigían en años anteriores.

## 04 Sunrise/Sunset

Las tecnologías «Sunrise» reciben niveles intermedios de inversión específica y han comenzado a generar niveles también intermedios en cuanto a impactos. Las tecnologías «Sunset» han dejado atrás su era de máxima efectividad y experimentan niveles decrecientes tanto de inversión como de impacto. En ambos casos, estas tecnologías ocupan el lugar intermedio en cuanto a inversión e impacto del mapa de valor de las tecnologías. En el sector de los medios de comunicación sólo hay tecnologías «Sunrise»: moneda y pagos digitales, contenidos a la carta, D&A, Internet de las cosas, inteligencia artificial y dispositivos wearables. Cada una de ellas constituye un segmento en auge de inversión e impacto. Así, el efecto causado por el Internet de las cosas está aún por ver; su utilización por parte de los medios es muy específica y, por el momento, no es objeto de mucha atención en el sector. Existe oportunidad en las operaciones, pero limitadas en cuanto a mejoras en relación con los clientes.

## 05 Nacientes: futuras estrellas

Las tecnologías nacientes reciben niveles más bajos de inversión específica y aún tienen que generar un impacto significativo, aunque cuentan con potencial para ser consideradas posibles futuras estrellas. En el sector de los medios se incluirían tecnologías como la realidad virtual y aumentada, la impresión en 3D y la robótica. «Aunque las respuestas de los directivos del sector apuntan a que la robótica es una tecnología naciente en términos de cuantía de la inversión y de su impacto, en KPMG creemos que se va a producir una rápida adopción de la automatización de procesos con esta tecnología —también denominada como "mano de obra digital"— para reducir los costes administrativos y mejorar la eficiencia del servicio al cliente en un futuro muy inmediato», señala Peter Mercieca, presidente global, Medios y Telecomunicaciones, KPMG International. Asimismo, los responsables del sector deben vigilar muy de cerca la realidad virtual y la realidad aumentada, pues sus posibles aplicaciones son casi ilimitadas e incluyen juegos, la capacidad de ver eventos deportivos en entornos de realidad virtual, etc. No obstante, como ocurrió con la televisión en 3D, que no llegó a estar a la altura de las expectativas iniciales en términos de demanda del consumidor, queda por ver si la realidad virtual y la realidad aumentada derivarán en aplicaciones para el mercado general en los próximos años.

# Redefinir las empresas de medios ante las tecnologías disruptivas

Como sucede con cualquier cambio a gran escala para el entorno de negocio, las tecnologías disruptivas representan tanto oportunidades como amenazas para las empresas de medios de comunicación. Sin embargo, los resultados de nuestro estudio indican que no todos los directivos y consejeros del sector estarían prestando suficiente atención a las consecuencias de la disrupción tecnológica sobre sus empresas, su generación de caja y sus estrategias de monetización.

Para las empresas del sector que busquen convertirse en un elemento de disrupción, el éxito va a requerir un examen profundo y detallado del enfoque de gestión de la organización, su estructura, los indicadores clave de rendimiento y la estrategia de personal. Creemos que para afrontar con éxito los vientos de cambio en el sector de los medios, los equipos directivos deberán:

**Establecer los plazos correctos:** aunque los resultados de nuestro estudio refuerzan el hecho de que los medios de comunicación que tienen éxito actúan como pioneros, el ritmo y la profundidad del cambio dependerá de las circunstancias específicas de la empresa en cuestión. Un periódico que se vuelca demasiado rápido a un formato íntegramente digital podría poner en riesgo los ingresos que actualmente percibe. Por el contrario, una empresa de medios que espere demasiado para actuar podría llegar a perder cuota de mercado en beneficio de competidores más ágiles. Los responsables del sector necesitan supervisar activamente el entorno de negocio y participar en una planificación de escenarios para documentar las decisiones relativas a plazos.

**Conseguir más participación y compromiso de sus CEOs:** menos de la mitad de los responsables del sector de los medios de comunicación están de acuerdo (31 %) o muy de acuerdo (15%) con la afirmación de que su equipo directivo está siguiendo de cerca la evolución e impacto de tecnologías disruptivas.

En el entorno sectorial actual, esto ya no es suficiente. ¿Quién va a tomar las difíciles decisiones de priorización? ¿Quién va a plantear ante el consejo los argumentos en defensa de la financiación? Las tecnologías disruptivas deben plantearse como un asunto de primer nivel, formando parte, en el sector Media, de las competencias del equipo de alta dirección.

**Contratar/formar a los profesionales adecuados:** va a ser esencial para el sector de los medios contar con empleados bien formados y con unas aptitudes que les permitan destacar en un entorno de rápidos cambios. Por lo tanto, un elemento significativo de sus inversiones estratégicas debe consistir en la contratación y la formación de profesionales adecuados.

**Convertirse en innovadores más activos:** los equipos directivos de medios de comunicación no pueden quedarse al margen y esperar que el resto del mercado descubra los métodos más eficaces para aplicar estas tecnologías disruptivas. Es necesario que exista un equipo o una función en la compañía centrados en la tarea de experimentar nuevos métodos para aprovechar estas tecnologías en sus propias empresas a fin de crear una ventaja operativa y/o de experiencia de cliente.

**Realizar una sólida planificación de escenarios:** uno de los procesos más importantes donde deben implicarse las empresas del sector es en una planificación sólida de escenarios. ¿Cómo son los distintos escenarios? ¿Cómo respondería ante cada uno de ellos? Si prevé que sus actuales ingresos por publicidad van a desaparecer en el plazo de cinco años, ¿cuál es el plan de respuesta ante esa situación? Los equipos directivos necesitan entender qué resortes han de pulsar para que se produzcan determinados cambios en el mercado.

# Establecer protocolos para tomar decisiones de inversión

Los responsables de compañías de Media tienen que estar alerta para encontrar los mejores enfoques a fin de tomar decisiones de inversión en torno a tecnologías disruptivas que generarán valor para sus empresas. No obstante, los resultados de nuestra encuesta revelan que sólo algunos de ellos afirman participar activamente en estas mejores prácticas hoy en día.

**Enfoque empresarial:** tan sólo el 51 % de los responsables de la toma de decisiones del sector informan de que sus equipos de negocio y TI colaboran para crear hojas de ruta de inversión en tecnología. De cara a tener éxito, los medios de comunicación precisarán adoptar ambas prácticas, integrando sus capacidades de negocio y de TI en un único vector de innovación e inversión.

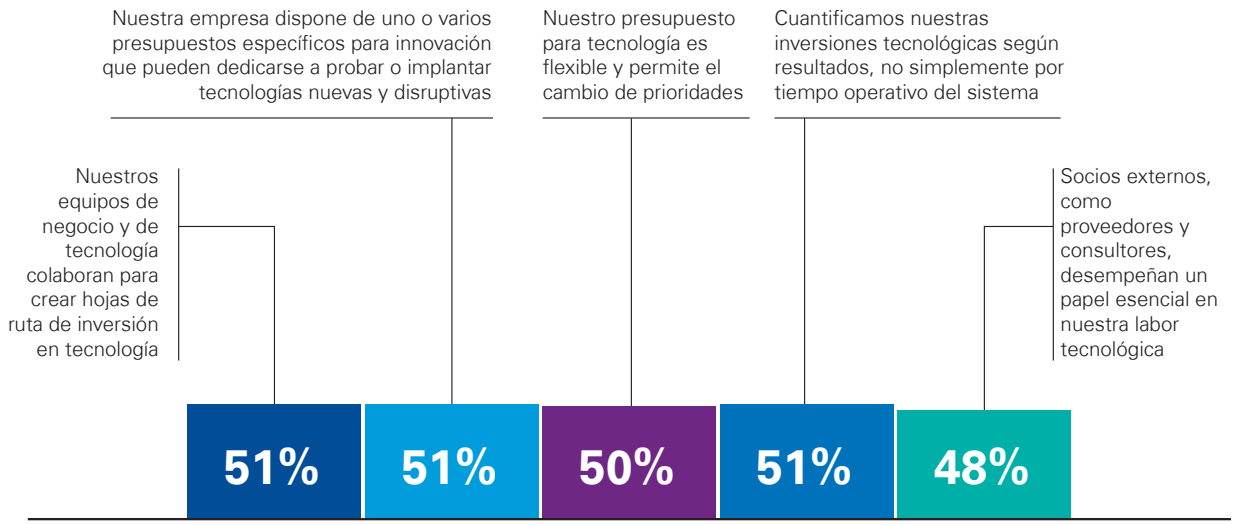
**Proceso de elaboración de presupuestos:** una buena práctica en la elaboración de presupuestos consiste en disponer de partidas específicas para la innovación que pueden aplicarse a probar e implantar tecnologías nuevas y disruptivas. De conformidad con nuestro análisis, tan sólo alrededor de la mitad (51 %) de los directivos del sector manifiestan que su empresa cuenta con uno o varios presupuestos específicos

para innovación. Otra buena práctica consiste en hacer que los presupuestos sean flexibles, estableciendo prácticas mediante las que el presupuesto de tecnología sea lo suficientemente fluido como para permitir un cambio de prioridades. Únicamente el 50% afirma que es así. ¿Cuál es la conclusión? Si su empresa no dispone de un presupuesto para innovación ni de flexibilidad para transferir fondos a mitad de ejercicio para aprovechar nuevas oportunidades o afrontar amenazas, debe replantearse su enfoque general de elaboración de presupuestos.

**Asesoramiento externo:** manejar tecnologías disruptivas exige una importante aportación de los proveedores, que están desarrollando constantemente nuevas tecnologías, y de consultores, que pueden ayudar tanto con el despliegue como con las consecuencias para el negocio (p. ej., auditoría, estructura de la organización o estrategia de negocio).

## Cómo toman las decisiones de inversión los responsables de medios de comunicación

**¿Cuáles de las siguientes afirmaciones definen cómo toma su empresa decisiones de inversión en materia de tecnología?**
(Seleccione todas las opciones que correspondan)




Muestra: 580 empresas y responsables de la toma de decisiones de TI en medios de comunicación
Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting en 2016 por encargo de KPMG

# Conclusiones

## Cómo convertir la tecnología disruptiva en una realidad de negocio positiva

En el nuevo y turbulento entorno actual de disrupción, se ha levantado la barrera para que los directivos de medios de comunicación evalúen, pongan a prueba y, cuando sea apropiado, implanten nuevas tecnologías con el objetivo de adaptarse a un sector que evoluciona a una velocidad nunca vista hasta ahora. Las empresas que tengan éxito lo alcanzarán, en parte, gracias a haber sido capaces de transformar las tecnologías disruptivas en competencias estratégicas, realizando inversiones en capacidades organizativas que conviertan la tecnología en ventajas para la experiencia de cliente y la excelencia operativa.

La disrupción no es el futuro del sector Media. Es una realidad que ya está aquí. El reto para muchos medios de comunicación es que nadie sabe con exactitud con qué rapidez se va a producir la disrupción o qué profundidad va a alcanzar en cada ámbito del sector. Lo que resulta evidente, sin embargo, es que las tecnologías disruptivas van a seguir ejerciendo una fuerte presión en las economías de estas empresas en un futuro próximo. La agilidad y la capacidad de adaptación serán los atributos característicos de los medios de comunicación que triunfen a largo plazo.

Hemos identificado cinco consideraciones clave que estas organizaciones deben tener en cuenta al adentrarse en un entorno de negocio que cada vez presenta mayor grado de disrupción.

### 1 La indecisión en torno a los modelos de negocio puede ser nefasta

Adoptar un enfoque basado en mantenerse a la espera para ver hacia dónde se dirige el mercado y las tecnologías puede ser una forma de proceder arriesgada, quizás catastrófica. Incluso el futuro a corto plazo es incierto, y numerosos factores, de entre los cuales el menos grave es la competencia tradicional y los recién llegados, están causando estragos en las predicciones y modelos de las empresas. Aunque no existen fórmulas milagrosas, las empresas del sector tienen que evitar la inacción, deben tratar de no esperar demasiado antes de actuar ni deliberar de forma interminable sobres sus opciones estratégicas. En lugar de ello, deben ser más ágiles, participar en una planificación sólida de escenarios y superar los fracasos con rapidez en materia de innovación.

### 2 Embarcarse en el futuro digital tendrá diferentes implicaciones para según qué empresas

No existe un enfoque único para capear con éxito los cambios introducidos por las tecnologías disruptivas. El mejor modo de actuar será diferente para cada empresa del sector, y dependerá de diferentes factores. Para complicar aún más la cuestión está el hecho de que, en esta era de tecnologías disruptivas, estos factores se encuentran en un estado continuo de avance y por tanto, el control de los mismos resulta complicado.

Los medios de comunicación tienen que invertir más tiempo y capital en planificación estratégica y la cuestión de las tecnologías disruptivas tiene que ser un elemento prioritario en la agenda del equipo de alta dirección y los miembros del consejo de administración.

### 3 La inversión debe ser más estratégica

De forma parecida al jugador que coloca una ficha sobre todos los números en la mesa de la ruleta, nuestro estudio revela que un porcentaje significativo de medios de comunicación están dispersando demasiado sus inversiones con vistas a cubrir sus apuestas en previsión de un futuro incierto. Aunque la versatilidad, la agilidad y la disposición a superar con agilidad los fracasos serán atributos clave para el éxito de este sector, ello debe hacerse en el marco de un plan más estratégico. Experimentar con una diversidad de opciones es un enfoque inteligente. Sin embargo, los responsables de tomar decisiones deben determinar los mejores métodos de actuación y asignar las inversiones con arreglo a ello.

### 4 Ser consciente del potencial de las tecnologías disruptivas para lograr eficiencias operativas

Aunque resulta sencillo centrarse en cómo provoca disrupción la tecnología en los modelos de negocio de empresas del sector y en las relaciones con los clientes, nuestro análisis revela que existen oportunidades valiosas en torno a Cosas tecnologías emergentes (p. ej, D&A, Internet de las cosas, la nube, robótica) de cara a transformar en términos de eficiencia su servicio al cliente y sus procesos administrativos. Además de lograr ahorrar costes, estas eficiencias operativas tienen el potencial de acelerar la innovación, mejorar la posición competitiva y fortalecer las relaciones con los clientes.

### 5 La situación existente no es una alternativa de negocio viable a largo plazo

Nuestro estudio muestra que, aunque los responsables del sector son optimistas con respecto a las oportunidades derivadas de las tecnologías disruptivas, muy pocas de estas empresas están convenientemente preparadas o posicionadas para aprovecharlas. El cementerio corporativo está lleno de empresas que solían ganar miles de millones de euros antes de pasar por alto (o hacerlo deliberadamente) los vientos de cambio sin apreciar el riesgo. Aunque, sin duda, existen oportunidades muy relevantes como resultado de este periodo de tecnologías disruptivas, las amenazas superarán en número a las oportunidades para las empresas que se aferran a la situación actualmente existente.

# Acerca del estudio

Durante 2016, KPMG International con el apoyo de Forrester Consulting ha realizado un estudio global sobre tendencias de adopción de tecnologías disruptivas en el sector de medios de comunicación, para entender mejor las consecuencias para la organización y los clientes de dichas tecnologías. KPMG International ha encuestado a 580 altos ejecutivos de medios de comunicación procedentes de 16 países.

Los participantes representan a los ámbitos de publicidad online, revistas, periódicos, retransmisión, vídeo, radio, proveedores de contenidos para redes sociales, televisión y retransmisión por cable u otros similares. El estudio ofrece perspectivas de los temores, oportunidades, cambios organizativos, inversiones e indicadores clave de rendimiento derivados de la tecnología disruptiva.

El estudio realizado comprende reguntas cuantitativas sobre:

- Las principales tendencias de adopción de tecnologías disruptivas dentro del sector tecnológico.
- Cómo afectan dichas tecnologías a los modelos de negocio, operaciones, marketing y actividades de cara al cliente de las empresas.
- En qué tecnologías disruptivas están invirtiendo las empresas de los entrevistados.
- Qué esperan lograr con dichas inversiones.

Los participantes representan a grandes empresas del sector de los medios de comunicación de los siguientes países: Australia, Brasil, Canadá, China, España, Francia, Alemania, la India, Israel, Japón, Portugal, Sudáfrica, Corea del Sur, Taiwán, Reino Unido y Estados Unidos.

Las conclusiones se han complementado con los puntos de vista de responsables en el campo de la tecnología, autoridades en la materia y expertos en tecnología de la red global de firmas miembro de KPMG.

Adicionalmente, para completar la visión específica del mercado español, se ha incorporado la visión de 50 directivos del sector Media en España, entrevistados durante noviembre y diciembre de 2016 en el contexto del Informe de KPMG Perspectivas España 2017.

El presente estudio forma parte de una investigación más extensa sobre los sectores de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones en la que participan 1.740 altos directivos (580 de cada sector).

# Agradecimientos

Queremos agradecer a las siguientes personas su valiosa aportación a este estudio:

- A todos los participantes en la encuesta, J.P. Gownder, Heather Munroe-Vallis y Brad Kennedy de Forrester Consulting.
- A los socios, *principals* y autoridades en la materia de firmas miembro de KPMG que han aportado sus percepciones, como Paul Wissmann, Ovidio Turrado, Markus Kreher, Miguel Ederra, Jeremy Dain, Philip Wong, David Pessah y Gerald Crowell.
- Al equipo de proyecto de KPMG International: Raj Balasubramanian, Alise Barnes, Carolyn Forest, Margaret Johnston, Eli Ranguelova y Sunitha Shivakumar.

# Cómo puede ayudar KPMG: equipo de Medios de comunicación de KPMG

El equipo de expertos en medios de comunicación de KPMG trabaja con las compañías de medios, medios digitales, entretenimiento, publicación y películas más grandes y relevantes a nivel global. Nuestros equipos ayudan a estos clientes a abordar los retos urgentes derivados de la disrupción y a sintonizar mejor sus capacidades con las demandas del consumidor actual.

Nuestra red de expertos utiliza nuestra experiencia sectorial para abordar retos como, por ejemplo:

- Encontrar nuevas maneras de adaptar y cambiar modelos de negocio de cara a atraer e involucrar a la próxima generación de consumidores digitales.
- Encontrar maneras de ofrecer contenidos en los medios con eficiencia y rentabilidad.
- Incrementar los ingresos, minimizar los gastos e impulsar las eficiencias operativas internas al tiempo que se reducen los riesgos de seguridad en TI.
- Aprovechar estrategias fiscales acertadas.
- Realizar transacciones complejas en el sector, como adquisiciones, fusiones y reestructuraciones.
- Mejorar los procesos de buen gobierno, transparencia, presentación de información y transacción.

Nuestro objetivo consiste en ayudar a nuestros clientes del sector de los medios de comunicación a ser más ágiles y, en un contexto de disrupción sin precedentes, a reaccionar rápidamente para adoptar las innovaciones apropiadas y descartar las que no están apoyando su crecimiento estratégico.

# Contactos


**Celso García Granda**
**Socio responsable de TMT de KPMG en España**
**E:** celsogarcia@kpmg.es

**Peter Mercieca**
**Presidente global Medios y Telecomunicaciones**
**E:** pmercieca1@kpmg.com

**Jaume Clotet**
**Socio responsable de Servicios Digitales**
**E:** jclotet@kpmg.es

**Jorge Santos**
**Socio de IT Advisory**
**E:** jorgemanuellourenco@kpmg.es

**Eneko Belausteguigoitia Mateache**
**Socio de KPMG Abogados**
**E:** ebelausteguigoitia@kpmg.es

**Ovidio Turrado Sevilla**
**Socio responsable de Medios de KPMG en España**
**E:** oturrado@kpmg.es

**David Elms**
**Socio responsable de Medios de KPMG en el Reino Unido**
**E:** david.elms@kpmg.co.uk

**Gustavo Rodríguez Pereira**
**Socio de Auditoría**
**E:** grodriguez@kpmg.es

**Rocío Campos Martinez**
**Socia de Forensic**
**E:** rcampos@kpmg.es

**Miguel Ederra Fernández**
**Director responsable de Medios de KPMG en España**
**E:** mederra@kpmg.es

**Markus Kreher**
**Socio responsable de Medios de KPMG en Alemania**
**E:** markuskreher@kpmg.com

**Victoria Fraguas Bachiller**
**Socia de Management Consulting**
**E:** mfraguas@kpmg.es

**Sami Hemzaoui Rodrigo**
**Socio de KPMG Abogados**
**E:** shemzaoui@kpmg.es


**kpmg.es**


© 2017 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.