

## Estrategias empresariales ante la transición digital

Francisco J. Pérez-Latre

[perezlatre@unav.es](mailto:perezlatre@unav.es)

No es que los cambios sean una novedad en la industria de la comunicación, que camina al ritmo del desarrollo tecnológico desde Gutenberg. Pero la oleada que se ha producido en el último lustro ha desestabilizado por completo a empresas y directivos del sector. El sector gozó de beneficios sólidos y amplios márgenes de beneficio durante décadas. La presencia de barreras de entrada dificultaba el desarrollo de los competidores, y varios de los mercados clave eran, de hecho, oligopolios. En el caso de los medios impresos, el declive en el número de lectores se había iniciado hacía algún tiempo, pero en plena bonanza publicitaria, la rentabilidad parecía asegurada.

La gratuidad y el desarrollo de Internet hicieron que el valor de los contenidos descendiera. Los sustitutos abundaban. Los públicos “consumidores” podían encontrar información y entretenimiento a menudo sin coste, y empezaron a huir de los medios. El sector se vio golpeado por la crisis económica y financiera, que estalló con fuerza en septiembre de 2008, y tuvo singular impacto en el crecimiento y, con él, en la publicidad. Se produjo *la crisis dentro de la crisis*. La necesidad de soluciones audaces se hizo más apremiante en un contexto con menos recursos para afrontar los cambios.

La industria de los medios se apoya en la tecnología y su destino ha estado siempre vinculado a la evolución tecnológica. Los avances de la tecnología pueden ser beneficiosos, porque de ellos surgen nuevos productos y servicios y, con ellos, se produce crecimiento económico. Pero también presentan desafíos.

El itinerario que lleva a adoptar tecnologías en el mercado es consecuencia de una compleja interacción entre regulación, innovación, influencias sociales y respuesta de las empresas. Las empresas deben incrementar su creatividad e innovación, encontrar las opciones de gestión más adecuadas para proyectos basados en nuevas tecnologías, y fomentar la cultura, el liderazgo y la mentalidad más adecuados para el cambio. En este capítulo, y sin afán de ser exhaustivos, se exploran estrategias para afrontar la transición digital, de la mano de casos empresariales de ámbito internacional que pueden servir como ejemplos.

### 1. Invertir en el negocio e invertir en formación

No es muy frecuente citar a una emisora pública como modelo de innovación. Pero *National Public Radio* (a partir de ahora, NPR) lo ha sido hasta el punto de figurar en las listas de empresas admiradas por innovar. En el pasado, se consideraba NPR como una fuente más bien aburrida de noticias y entretenimiento. En 2009, llegaba a 30 millones de estadounidenses a la semana, superando a gigantes de los medios como CNN o *USA Today*.

Cuando otras empresas cerraban oficinas en el extranjero, NPR las abría, produciendo contenidos desde 36 ciudades del mundo. El modelo de negocio se basaba en el pago directo de personas que quieren mantener NPR, el apoyo de patrocinadores, y una donación de 200 millones de dólares de Joan Kroc, la viuda del fundador de *McDonald's*. NPR no ha estado exenta de tormentas financieras, pero los activos acumulados ayudaron a soportar el duro invierno que la crisis ha provocado en las mayores empresas de comunicación. NPR competía por los mejores directivos del sector y brillaba también por la calidad de sus contenidos.

Los oyentes de NPR se multiplicaron por dos desde 1999, cuando se hundía la difusión de los periódicos y la audiencia de noticias en televisión. Con más de 800 emisoras, tenía cobertura en cada ciudad, algo a lo que ningún diario o cadena de televisión puede aspirar. Pero además NPR supo moverse agresivamente en los

medios digitales: en 2010 tenía 14 millones de descargas de *podcasts* al mes, 8 millones de visitantes en la web, y ofertaba NPR Mobile, red social y *crowdsourcing*.

NPR puso su dinero y el de varias fundaciones para entrenar a sus 450 redactores contando historias interesantes en el mundo digital, y pagaba a sus empleados por dedicar tiempo a aprender. La lección es clara: es necesario invertir en el negocio e invertir en formación. La diversificación de los ingresos ha hecho que NPR sea más resistente a los altibajos de la economía que los modelos comerciales basados sólo en la publicidad.

El énfasis en medios digitales provocó problemas entre NPR y sus emisoras locales. Las emisoras pagaban mucho por sus contenidos y dependían de ellos para sus audiencias. NPR comenzó a experimentar acerca de qué contenidos estarán disponibles online y cuándo, algo que inevitablemente provocó algunas tensiones. Pero paulatinamente las emisoras fueron cediendo a NPR la creación de los programas.

Los directivos explicaban el éxito de NPR aludiendo a la calidad de sus redactores. Los oyentes decían conectar con sus voces y personalidades. El público quiere voces y actitudes propias, una “personalidad” de marca bien diferenciada. En los medios abundan los contenidos ligeros y superficiales. NPR, en cambio, se ha comprometido también con los contenidos de calidad. Utilizar los medios sociales disponibles para construir comunidad y audiencia hubiera servido de poco si los contenidos difundidos fueran insustanciales.

## 2. Aprender de Google

Google puede servir como un paradigma de empresa que vive en el horizonte digital y sabe interpretar adecuadamente la dinámica del sector. Los emprendedores se caracterizan porque tienden a “desorganizar”. Generan riqueza mediante un proceso que Schumpeter describió como *destrucción creativa*, que implica gestión de la incertidumbre y lo desconocido y capacidad para responder con inteligencia al cambio.

Los innovadores buscan lo inesperado; éxitos, fracasos o acontecimientos imprevisibles; la incongruencia entre lo que se dice y lo que de hecho sucede; problemas con procesos existentes a los que nadie parece haber encontrado solución; cambios en el modo en que funcionan industrias o mercados que parecen haber pillado a todos por sorpresa; transformaciones demográficas o de población; cambios en las percepciones o en el significado de los productos y servicios. A veces es necesario cambiar los marcos de referencia y extender el espacio de búsqueda. Para innovar, pueden ser necesarios modos distintos de pensar y organizarse.

Google es un ejemplo interesante de innovación por su audacia para intentar cosas nuevas. Cuando se ponen en marcha proyectos también algunos que. Google es una empresa experta en aprendizaje. Los errores manifiestan debilidades y callejones sin salida y pueden resultar educativos. Por eso, Google lanza rápidamente productos nuevos, y los cierra también deprisa si no funcionan. Entre 2011 y 2010, se fueron sucediendo en Google “desastres” como Google Catalogs, Google Wave, Google SearchWiki, Google Audio Ads, Google Video, Dodgeball, Jaiku, Google Notebook, Google Print Ads, Google Page Creator, Google Answers...Puede que sin estos errores no hubieran llegado los grandes éxitos de lo que algunos llaman la “década de Google”.

Google se ha dado cuenta de la necesidad de ser más rápidos que el cambio. No importa tanto la ventaja competitiva de una empresa en un momento determinado como lo que Hamel llamó “ventaja evolutiva”. Google aspira a poner en marcha una empresa que evolucione a la misma velocidad que la red, una empresa verdaderamente adaptable. De este modo, fue incorporando ventajas a su modelo, manteniendo la innovación.

En un primer momento, la empresa de Mountain View inventó un modelo de búsquedas en Internet sin generar ingresos. Más tarde, lo vendió a grandes portales como AOL y Yahoo. Después, un modelo inteligente para vender publicidad junto a esas búsquedas. A continuación, puso en marcha Gmail, obteniendo un caudal impresionante de información y acumulando cuantiosos ingresos por publicidad. Por último, aprovechó sus beneficios en publicidad para financiar servicios como Google News, Google Maps, Google Desktop, Google Book Search o Google Scholar.

La iniciativa, la innovación, el riesgo y (también el fracaso) son rasgos diferenciadores de las empresas líderes que intentan muchas soluciones para resolver problemas sociales y empresariales. Es necesario insistir en la innovación y evitar la parálisis creativa que provocan las inercias burocráticas y el mantenimiento del “statu quo” entre los directivos. La capacidad de iniciar cosas puede ser decisiva para solucionar los problemas de la industria de los medios.

### 3. Ir contracorriente

La innovación permite a compañías con larga trayectoria en el mercado superar situaciones de crisis o recesión del sector, e ir contracorriente, manteniendo sus señas de identidad. Un buen ejemplo es la revista británica *The Economist*, fundada en 1843. Pese de la crisis, su difusión creció un 8,5% en América del Norte y un 6% en el mundo en 2009, donde ya se acercaba al millón y medio de compradores, en un contexto de repliegue de sus competidores más destacados. Mientras la competencia directa en Estados Unidos (*Time*, *Newsweek*) perdía lectores, anunciantes, y recursos financieros, *The Economist* seguía incrementando su difusión. Con una base de lectores especialmente comprometida y leal, mantenía en 2010 el mayor número de páginas publicitarias entre las revistas de su sector, con más de un 36% de ventaja respecto a *Time*, su seguidora más cercana. Además, sus beneficios se incrementaron el 26%.

La clave de popularidad de *The Economist* está en la perspectiva global de la revista, tanto en los temas abordados, como en el tono de las noticias. *Time*, *Newsweek* y *U.S. News & World Report*, se organizan por contenidos, pero la sección central de *The Economist* está organizada por continentes. La revista anima a sus corresponsales a cambiar de temas y escenarios. Los redactores se sienten tan cómodos en Buenos Aires como en Pekín o Bangalore. La cobertura es amplia tanto geográficamente como en cuanto a contenido y profundidad. Diarios, revistas y cadenas de televisión están cerrando sus oficinas internacionales, pero la extensa cobertura global es una fuente vital de información para ciudadanos que quieren saber qué sucede en el mundo.

*The Economist* realiza análisis profundos porque concede tiempo a sus escritores, que pueden leer, pensar, hablar con otros. Los redactores no tienen que escribir todas las semanas. Pueden disponer de hasta tres semanas para un artículo que ocupa tres páginas de revista. Como contrapartida, controla cuidadosamente el resto de costes editoriales. El nicho que ocupa la revista, le ha permitido cobrar suscripciones caras y, a diferencia de sus competidores, no ofrecer descuentos. El precio manifiesta de modo claro a los anunciantes que los lectores valoran la revista. Ha evitado las promociones y busca alejarse de todo lo que se pueda percibir como “abaratar” la revista. Aun así, en abril de 2010 tenía 106 páginas de publicidad, por 76 de *Time* y 56 de *Newsweek*.

En 2010 tuvo otro año récord con beneficios de 63 millones de libras (un 10% más) e ingresos de 347 millones de libras (9% más). *The Economist* traslada su éxito al ámbito digital. Desde su lanzamiento en noviembre de 2010, las aplicaciones para el iPad y el iPhone han tenido dos millones de descargas. El tráfico “online” de la revista ha aumentado, con un incremento de visitas del 39%. La unidad de servicios de información (*Economist Intelligence Unit*) también aumentó ingresos.

La innovación debe plasmarse en el tiempo en productos que generen ventajas competitivas sostenibles. Los mercados penalizan severamente la falta de innovación, porque dificulta la consecución de *ventajas duraderas*.

#### 4. Iniciar “revoluciones mentales”

En el caso de la industria de los medios, una serie de retos han hecho patente la necesidad de una revolución mental. Algunos no son exclusivos de la industria, pero se hacen presentes en ella de modo especial.

El mercado de la televisión comercial española puede ser un buen ejemplo. A finales de septiembre de 2011, Telecinco era la televisión comercial con más audiencia. Pero su participación era sólo del 14,9%. Todas las cadenas generalistas tendían a reducir sus *shares*. Le seguían Antena 3 con el 11,4%, Cuatro (7%) y La Sexta (6,5%). Los cuatro canales están por debajo del 40% de la audiencia total. En 2006 superaban el 48%.

El poder de los mercados ha ido pasando de los productores a los consumidores, que ejercen más control en el proceso e incluso se erigen en productores de contenidos o “prosumers”. La caída de los costes de comunicación y la globalización abren la industria a competidores con costes muy bajos. La digitalización de los medios y las plataformas en que se distribuyen aceleró los cambios.

Libros, revistas o televisión, a primera vista, estaban compitiendo por los mismos mercados. Pero, en realidad, el uso y el gasto en medios creció en las décadas pasadas para todos los medios y la “canibalización” fue escasa. Lo mismo se puede decir de la publicidad, la fuente de financiación más importante de los medios, que creció como porcentaje del PIB en la mayor parte de los países. Las innovaciones tecnológicas (mejoras tecnológicas en la impresión, la televisión o el cine) fueron fundamentales para el crecimiento. Así, por ejemplo, los ingresos del cine se sostuvieron por la introducción sucesiva y la consiguiente promoción de televisión terrestre, cable, satélite, VHS y DVD. Nuevos productos, canales añadidos o innovaciones técnicas complementaron las ofertas anteriores en lugar de sustituirlas. La estrategia que siguieron las empresas fue mantener el medio antiguo a la vez que invertían en los nuevos según entraban en el mercado.

Cuando Internet comenzó a desarrollarse a finales de los noventa, las empresas tenían grandes expectativas, los precios de la publicidad se dispararon y se pagaban cifras astronómicas por las empresas del sector. Cuando se produjo el “estallido de la burbuja” en el 2000, las empresas dejaron de invertir, ignorando los modelos “online”. Las empresas consideraron que la red “canibalizaba” sus ofertas, que al principio eran más rentables que los sitios web. Mientras tanto, el crecimiento en el uso de Internet superó las previsiones y mayores cuotas del mercado “online” pasaron a compañías como *Yahoo!*, *eBay*, *Amazon* y, más tarde, *Google*. Cuando las empresas quisieron regresar, a veces era ya tarde.

El contenido se podía distribuir y almacenar con un coste próximo a cero. Internet también redujo los costes de las operaciones. Las comisiones estaban en trance de desaparición. Los monopolios de distribución sufrían un verdadero asedio. Los editores de periódicos y revistas necesitaban una red física de distribución para llegar a su público: los *bloggers*, no. Los grupos musicales ya no dependían de sus representantes en las empresas discográficas.

Las compañías de Internet de segunda generación, a diferencia de sus predecesoras, tienen beneficios e incluso conciben su gestión alrededor de principios basados en Internet: estructuras planas, abiertas, flexibles y poco jerárquicas. También han mostrado que los directivos con experiencia no son los que mejor innovan. Los innovadores tienen que dejarse aconsejar por personas que, como ha escrito Hamel (2009), “nunca han aprendido lo que se supone que no deben hacer”.

## 5. Mejorar el marketing, la publicidad y la comunicación

La distribución de contenidos puede ser un factor estratégico de diferenciación. Las empresas tendrán que diferenciarse no sólo por sus contenidos, sino por el modo en que distribuyen esos contenidos. Las mejoras en la distribución de contenidos tendrán que ver con facilidades de acceso, canales de distribución múltiple y mayor sencillez en las transacciones. Así puede mejorar el servicio que se presta a los públicos con elementos “personalizados”, más implicación emotiva con algunas marcas, comunicación bidireccional, recompensas a la lealtad, etc. El valor añadido de las ofertas, como demostraron los cambios en la industria de la música, estará relacionado con la distribución de los contenidos.

Algunos cambios en la gestión de procesos están vinculados a la publicidad. El mercado publicitario tiene una tendencia natural a ir algo por detrás de la evolución de los comportamientos de los consumidores. Aun así, se está produciendo una emigración a gran escala hacia los medios digitales. El inventario publicitario en los medios tradicionales se incrementará. Si las empresas no quieren perder ventas por publicidad ante operadores de plataformas como el cable o los teléfonos móviles, que conocen muy bien sus públicos, tendrán que modificar su enfoque de ventas publicitarias.

Los anunciantes exigirán más conocimiento de su público objetivo y esperarán respuestas más precisas sobre la eficacia de las campañas; querrán también utilizar técnicas de marketing digital, y las empresas tendrán que hacer ofertas para medios diversos. Vender espacios de modo agresivo no será suficiente: hará falta poner en marcha sofisticadas organizaciones de marketing para servir mejor a los anunciantes.

Escuchar es una fuente de innovación, y las empresas tendrán que entender las señales que envía el mercado. Todavía hay empresas e instituciones que ven los comentarios del público y las respuestas de clientes como una maldición. A veces escuchar produce cierto vértigo, porque amenaza la manera tradicional de trabajar. Pero es una gran oportunidad (quizá la mayor) para reinventar las estrategias. Los consumidores felices se lo dicen a pocos; los enfadados, a muchos. La capacidad de los que están irritados para hacer oír su voz no tiene precedentes. Una sola persona tiene un potencial único para desestabilizar la gestión de toda una empresa.

La capacidad de análisis y gestión de datos sobre los consumidores permite responder preguntas clave: ¿quién es tu consumidor? ¿Qué está comprando? ¿Con qué frecuencia? ¿Después de qué acontecimientos? ¿Qué versión del producto vende más? ¿A qué precio? ¿Qué versión del *packaging* es más atractiva? ¿Cuál es el vendedor más eficaz para cada audiencia? ¿Qué código postal responde mejor? ¿Están satisfechos los consumidores? Estas preguntas pueden servir como ayuda para comprender más y mejor a los consumidores y los públicos y eso las convierte en fundamentales para el porvenir de la industria.

Apple es un ejemplo clásico de relación fiel con los consumidores e impulso innovador. En 2010 llevaba tres años seguidos liderando la lista de empresas más admiradas de *Fortune* y lo hizo precisamente por su capacidad de innovar. Desde su fundación en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak no sólo fabricó productos: cambió el modo en que hacemos las cosas, desde escuchar música o acceder a la información, hasta diseñar productos y conseguir la atención de los consumidores. La lista de lanzamientos recientes (iPod, iPhone, iPad) es realmente impresionante. El énfasis en innovación y calidad en los productos y la lealtad inquebrantable de los consumidores, provoca admiración. Además, la empresa de Cupertino genera una sorprendente expectación con sus nuevos productos, como demostró la atención mundial que logró con el lanzamiento del iPad en 2010. Apple innova en las estrategias de comunicación, con una presencia constante en los medios. El Pew Research Center, después de un año de investigar noticias sobre tecnología, concluyó en 2010 que el 15,1 eran sobre Apple y sólo el 3% sobre Microsoft.

## 6. Generar experiencias novedosas

Otra vía de innovación será la creación de “experiencias” novedosas, típica de las industrias de servicios en general. Las experiencias han estado siempre en el eje del entretenimiento, desde las obras de teatro y los conciertos a las películas y series de televisión. Disney, por ejemplo, fue incorporando experiencias a sus dibujos animados y creó más tarde un mundo de animación en sus parques temáticos. Ahora extiende su capacidad de generación de experiencias por los medios “online”.

El entretenimiento es sólo un aspecto de esas experiencias. Las empresas de la industria logran generarlas cuando involucran a la audiencia (*engagement*), conectando con el público de manera personal y memorable. Los medios quizá no han evolucionado tanto como sería deseable en este sentido.

Algunos medios tratan de trasladar su experiencia a ámbitos cercanos a su negocio. Así, por ejemplo, ESPN creó las ESPN Zones. Se trata de bares que no son los típicos “sports bars”. Ya no se trataba simplemente de seguir un partido en la pantalla, sino de decenas de televisores que emitían los partidos. Los bares son lugares donde los “fans” podían replicar la experiencia de los estadios, subrayando los atributos esenciales de la marca ESPN.

ESPN ha estado también activa en Internet. En 2005 creó ESPN360 para transmitir acontecimientos deportivos en directo y en 2010 pasó a llamarse ESPNPlay, que también incluye archivos para su consulta posterior. El acceso es gratuito, pero restringido a proveedores de Internet de alta velocidad que llegaron a un acuerdo con ESPN.

Los medios, atrapados en la sabiduría convencional de sus mercados, no ofrecen sorpresas al público, dentro de un menú previsible donde los éxitos se replican de manera sistemática. La generación de esas experiencias es crucial para la mejora de contenidos que es parte esencial de la innovación en la industria.

## 7. Acostumbrarse a difundir en múltiples plataformas

La serie “Lost” es, sin duda, uno de los grandes éxitos de la industria del entretenimiento en los últimos años. El programa piloto de *Lost* fue el más caro de la historia de la televisión. Por eso algunos piensan que es irreplicable. Pero otros aspectos de la serie son replicables: la interesante estructura narrativa; la fecha de caducidad (ABC decidió tras la tercera temporada emitir otras tres); la sugerente mezcla de mitología, literatura y religión; la fuerte identidad de la serie, que no se parecía a ninguna otra; los guionistas... Cuando después de seis temporadas, *Lost* llegó a su final, millones de espectadores en todo el mundo quedaron decepcionados, bien porque ya no habría más incertidumbre, bien por la desilusión que generó el capítulo final.

Parte del éxito de *Lost* se basó en plataformas de difusión multimedia. A pesar de ser una serie de televisión convencional, aprovechó como pocas la distribución de DVD y el universo de Internet. Las descargas fueron herramienta obligatoria para seguir la serie: las peripecias se iban anunciando en pequeñas dosis.

Los guionistas evitaron la secuencia narrativa habitual. Se alteraba el orden lineal cronológico de la mayoría de las películas (introducción-nudo-desenlace). El argumento se rompía en pequeñas piezas que se mostraban para que el público las recompusiera, como en un gran *puzzle*. Así, entre pieza y pieza, crecía la emoción por conseguir respuestas a las incógnitas. *Lost* consiguió no sólo entusiastas, sino verdaderos *fans*. Las empresas innovadoras que generan valor, se dan cuenta también de que no sólo cuenta el número total de los consumidores, sino el volumen de ingresos que genera cada uno. Por eso, los llamados “heavy users” tienen un papel trascendental en el desarrollo de los mercados.

Se habla de la transición *online* de los periódicos. Pero pocos hablan, por ejemplo, de los coches, un lugar en el que las audiencias pasan una parte relevante de

su tiempo. Las redacciones deben difundir su contenido donde la audiencia consume noticias e información, adaptándose al comportamiento de los públicos. Los trayectos son más largos y la importancia de medios móviles como la radio podría incluso crecer. Muchos no tienen tiempo de sentarse en casa y dedicar quince minutos a leer el diario, pero puedes escuchar una noticia rigurosa y profunda en pleno tráfico, mientras se hace la cena, se navega por Internet, o se limpia el jardín.

#### 8. Fomentar la participación y aprender de las redes sociales

Los medios impresos se han visto quizá más necesitados de innovar que otros medios pues Internet ha afectado más de lleno su modelo de negocio y con frecuencia ha convertido su producto en obsoleto y fácilmente intercambiable. Son ya numerosas las experiencias de éxito: utilizar Facebook como herramienta, aprovecharlas para vender nuevos productos y experiencias... Distintas publicaciones internacionales piden más interacción y tratan de ofrecer a los lectores experiencias que no se pueden lograr en Internet. Algunas revistas hicieron frente a su crisis particular tratando de aprovechar su marca para vender otras cosas: *Country Living* vende muebles, *Elle* lanza colecciones de ropa, *Brides* vende accesorios y complementos... Son extensiones de marca cercanas a los intereses lectores que abren vías de negocio. Otras se hacen más presentes en Facebook. Las redes sociales pueden ser fuente de oportunidades para revistas golpeadas por la crisis y la transformación tanto de su modelo de negocio como de las relaciones con los lectores.

*Wallpaper* ha elaborado una portada "animada". Para crear movimiento, aplicó una versión actualizada de técnicas "pre-cinematográficas" francesas que utilizó la agencia publicitaria Dentsu en el relanzamiento del diario japonés *Asahi Shimbun*, en el que todos los anuncios de la edición eran "animados". *Monocle*, una elegante revista de cultura y diseño, ha abierto su propia tienda en el West Village de Manhattan. *Monocle* vende en sus tiendas (en Tokio, Hong Kong, Londres, Los Angeles y Nueva York) muebles, papelería, velas, y números antiguos de la revista.

Se ha escrito con frecuencia sobre la amenaza que supone Internet. Pero Internet multiplica también la audiencia de la prensa tradicional y la globaliza, haciendo obsoletas fronteras nacionales. Los diarios *online* logran relaciones con los públicos con valor añadido potencial. Numerosos editores exploran las posibilidades de cobrar por su edición *online*, siguiendo la estela de periódicos como el *Wall Street Journal* o el *Financial Times*. El *Pittsburgh Post-Gazette* (209.000 ejemplares de difusión), es uno de los que ha decidido cobrar por sus contenidos "online". Su apuesta es singular: propone a los lectores que paguen por ser "miembros de un club" (PG+) que les permitía acceder a contenidos que no están en la edición de papel, recibir invitaciones para eventos, o tener acceso directo a columnistas y reporteros del periódico.

En la industria de los medios y la comunicación, por ejemplo, desconocemos el futuro de fenómenos como Facebook, YouTube o Twitter. Pero estas redes sociales han impartido lecciones que los observadores del mercado no deberían ignorar. Facebook, Twitter o YouTube nos dicen que Internet se ha convertido en un medio donde el vídeo es imprescindible. Nos hablan de la importancia que han adquirido las noticias de última hora emitidas en directo. Nos indican que los ciudadanos se han convertido en productores de contenidos, dando nuevo énfasis a la participación, la comunidad y la colaboración. Ponen de relieve la necesidad de transparencia en una sociedad abierta. También son exponentes de la velocidad y aceleración en los cambios en el panorama de la comunicación. Los medios tradicionales pueden y deben aprender.

Orihuela (2011), por ejemplo, ha estudiado el impacto de Twitter en la comunicación digital. Las lecciones para los medios tradicionales son abundantes. El primer "tuit" se escribió en marzo de 2006. A partir de marzo de 2007, Twitter acumuló audiencia y tiempo de algunos usuarios de manera significativa. En 2011 ha superado

los 200 millones de usuarios, aunque el nivel de actividad de los perfiles es variado. En realidad, es una plataforma en línea para publicar y leer mensajes de texto de hasta 140 caracteres.

Twitter tiene reglas y convenciones, su propio lenguaje y escritura. Ha tenido también un impacto notable en la vida de las organizaciones (que ya no "controlan" la conversación sobre sí mismas, con todas las implicaciones que esto tiene); su influencia en las movilizaciones y el activismo social; su papel como "detector de tendencias" o para difundir noticias de última hora, y muchas cosas más. No falta tampoco el espacio para las marcas, que poco a poco aprenden a conversar. El sitio de "microblogging" ha cambiado ya la red (más allá de entusiasmos pasajeros). Los medios se han hecho presentes en la conversación que suscita, pero tienen dificultades para imitar su estilo directo, aprovechar los cambios que anuncia en la gestión y mantener un diálogo incesante con los públicos.

Mientras tanto, ha sido el primero en llegar a los acontecimientos de los últimos años (eventos, catástrofes naturales y otras grandes noticias) y supone un paso más en el proceso de "desintermediación" que iniciaron los blogs, que en algunos ámbitos hace que los medios sean irrelevantes o, por lo menos, pierdan su carácter de imprescindibles. Lo importante de redes sociales como Facebook o Twitter no es tanto la tecnología que usan, como la relación de las audiencias con ellas y el modo en que han conseguido su atención y participación.

En las redes sociales brillan con luz propia los tres fenómenos caracterizados por Jenkins (2006): la convergencia de los medios, la cultura de participación y la inteligencia colectiva. Por convergencia de los medios entendía el flujo de contenidos entre múltiples plataformas y el comportamiento migratorio de las audiencias, que iban buscando experiencias de entretenimiento; con el término "cultura de participación" se designaba el contraste con la idea de un espectador pasivo en un momento en que productores y consumidores ya no tenían papeles tan claramente separados, sino que interactuaban según reglas que no entendíamos del todo; con la expresión "inteligencia colectiva" aludía a la tendencia a convertir el consumo en proceso colectivo, compartiendo conocimientos para hacer frente al ingente volumen de información disponible. Las redes sociales nacieron en ese entorno de convergencia.

## 9. Pensar como los consumidores

¿Qué va a hacer la competencia? ¿Por qué el público prefiere sus productos? ¿Cómo deciden los consumidores en el proceso de uso y compra de productos? No se trata sólo de analizar los competidores sino de animar a los empleados a portarse como consumidores, encontrando mejores soluciones para los problemas.

En este proceso de aprendizaje también interesa entender que, en ocasiones, los cambios no se producen a corto plazo. Las empresas editoras de diarios estadounidenses lograron mejorar sus resultados económicos en el 2009, pero sólo a base de reducir salarios mediante bajas y despidos y como consecuencia de la reducción del número de páginas. No se trataba por tanto de la solución, sino de una reacción que produce resultados a corto plazo, pero no resuelve los problemas de fondo.

Las innovaciones relacionadas con los consumidores deben tener en cuenta que están acostumbrados a participar. La industria de los juegos es interesante en este sentido porque ha logrado el entusiasmo, participación e implicación de los consumidores. Otra fuente de oportunidades para la industria puede ser el comercio electrónico, que se ha hecho más "social" y más conectado con el mundo "offline". Las empresas innovadoras del sector tenían raíces "offline" y a veces querían llevar a los consumidores a tiendas "de verdad". Algunas ofrecían descuentos a consumidores por poco tiempo, y con la condición de que anunciaran las ofertas. Por ejemplo, se vendía una comida en un restaurante o el alquiler de un coche caro con descuentos del 90%,



pero sólo si los usuarios difundían la oferta ("cuantos más seamos, menos pagamos"). El lema de Swipely, una de esas empresas recientes, es "convierte las compras en conversaciones". Se trata de un modelo que los contenidos televisivos de calidad o las suscripciones en medios impresos podrían aprovechar.

## Bibliografía

Albarran, Alan (2010), *The Management of Electronic Media*, Wadsworth, Boston.

Auletta, Ken (2009), *Googled: The End of the World As We Know It*, The Penguin Press, New York.

Aris, Annet; Bughin, Jacques (2009), *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*, Wiley, Chichester.

Artero, Juan Pablo (2008), *El mercado de la televisión en España: oligopolio*, Deusto, Barcelona.

Bogart, L. (2004), "Reflections on Content Quality in Newspapers", *Newspaper Research Journal*, 25, 40-53.

Chan Kim, W.; Maubourgne, René (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Press, Boston.

Collins, Jim (2009), *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, Harper Collins, New York.

Gladwell, Malcolm (2002), *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, New York.

Hamel, Gary (2009), *El futuro del management*, Paidós, Barcelona.

Howkins, John (2007, 2<sup>nd</sup> Edition), *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, Penguin, London.

Jarvis, Jeff (2009), *What Would Google Do?*, Collins Business, New York.

Jenkins, Henry (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York.

Kirkpatrick, David (2011), *El efecto Facebook: la verdadera historia de la empresa que está conectando al mundo*, Gestión 2000, Barcelona.

Küng, Lucy (2008), *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, Sage, London.

Moon, Youngme (2010), *Different: Escaping The Competitive Herd*, Crown Publishing, New York.

Oliver, Xavier (2009), *¿Publicidad? No, Thank You, Cómo reparar lo que los cuatro grandes grupos publicitarios destruyeron*, Deusto, Barcelona.

Orihuela, José Luis (2011), *Mundo Twitter: una guía para comprender y dominar la plataforma que cambió la red*, Alienta, Barcelona.

Orihuela, José Luis (2011), *80 claves sobre el futuro del periodismo*, Anaya Multimedia/800BOOKS, Madrid.

Picard, Robert G. (2010), *Value Creation and The Future of News Organizations. Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-First Century*, Media XXI, Lisboa.

Pink, Daniel (2010), *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Planeta, Barcelona.

Schultz, Howard (2011), *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*, John Wiley and Sons, Chichester 2011.

Tapscott, Don; Williams, Anthony D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.

Wolf, Michael J. (1999), *The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives*, Three Rivers Press, New York.