

Los retos de la industria de la comunicación

La industria de la comunicación puede segmentarse de dos formas distintas:

- Según el cometido final de lo que se comunica
 - Entretenimiento
 - Información
 - Formación
- Según la plataforma que se utiliza para comunicar
 - Papel (diarios, libros)
 - Pantalla no interactiva (cine, televisión)
 - Mero sonido (radio, música, grabaciones)
 - Pantalla interactiva (juegos, internet)

En cualquier caso, utilizar una u otra clasificación tiene muchas implicaciones, porque cambia sustancialmente el modo de aproximarse al sector y al negocio.

Además, toda clasificación es subjetiva, y toda clasificación es cuestionable, porque, por ejemplo, ¿dónde empieza el entretenimiento y acaba la formación...?.

El avance de las tecnologías digitales está rompiendo, además, barreras relativamente recientes:

- El espacio entre libro y CD, o entre información escrita en papel o escrita en pantalla, accesible a través de una web
- La diferencia entre radio por las ondas o radio o TV por internet
- La diferencia entre pantalla clásicamente no interactiva y

pantalla interactiva, ahora que estamos viendo PC que son TV y TV que son PC.

- Etc., etc.

Volviendo a la segmentación, probablemente lo más aconsejable sea usar una segmentación de doble entrada, donde se combinen criterios de filtrado. Pero quizás lo mejor sea olvidarse de los criterios clásicos de segmentación y centrarse en lo básico: el cliente. Para quien estoy desarrollando el producto. Y entonces limitarse a segmentar según el tipo de público.

En cualquier caso, no es una tarea fácil.

Y, sin embargo, vuelvo a insistir en que segmentar bien, de modo que sea fácil entender la dinámica del mercado: la de los clientes y de la competencia, es un factor clave para alcanzar una diferenciación competitiva.

En ese contexto, cuáles son los retos claves del sector.

Creo que los retos claves para el futuro del sector son cinco:

1. El aprovechamiento de los contenidos para su difusión multiplataforma.
2. El manejo del mensaje en formato múltiple pensando en el cliente usuario final.
3. La revitalización del mensaje publicitario, sustituyendo cantidad por calidad.
4. La identificación personal del cliente, acercando el mensaje y la publicidad a sus necesidades específicas.
5. La identificación y satisfacción de segmentos emergentes específicos de clientes (mujeres, jóvenes, ancianos, inmigrantes, etc.)

Además de esos cinco retos, hay uno más, que ha existido siempre, y que seguirá existiendo, probablemente, porque es consustancial al sector, que es la politización: la influencia de los poderes públicos y su visión de las políticas sociales, sea del tipo que sea, culturales en general, o relacionadas con cualquier otra visión de las actitudes sociales ligada a las ideologías dominantes, que siempre ha influido en el modelo de negocio del sector; normalmente para hacerle perder rentabilidad económica, al mismo ritmo que se pretendía ganar rentabilidad política. Este es un factor presente siempre, pero que lo es en mayor medida en los países menos desarrollados, o con democracias menos o nada establecida, y en menor medida en las democracias maduras.

El aprovechamiento de los contenidos para su difusión multiplataforma

Prácticamente todas las empresas de la comunicación están apostando por aprovechar sus “fábricas” de generación de contenidos sin limitarse a una única plataforma de transmisión del mensaje. Y no lo hacen sólo por ampliar sus fuentes de negocio, sino porque el cliente (sobre todo el nuevo perfil de cliente) lo exige. No se conforma con acceder a la información por una sola plataforma. Quiere combinar, por ejemplo, las virtudes de todas ellas:

- La capacidad de análisis profundo y meditado del papel, y su acceso personal y tranquilo, que favorece la reflexión
- La inmediatez y evidencia directa del mensaje audiovisual
- La capacidad de combinar inmediatez y profundidad que permite internet

En consecuencia, las empresas de comunicación están desarrollando un acceso multi-canal a sus contenidos. Por ejemplo, Expansión permite a sus clientes llegar a las noticias económicas en papel (diario y revista: Actualidad Económica), TV (Expansión TV) y por internet (expansiondirecto.com).

El reto es que eso ocurra como un resultado coordinado, no a partir del mantenimiento de tres fábricas diferentes de contenidos, tres redacciones diferentes. La cuestión es cómo organizarse para que las tres plataformas se nutran de una fábrica común. Quizás con una serie de fases o servicios comunes, y una mini-redacción específica de cada una de las plataformas que se limite a adaptar el mensaje al medio. Aunque bajo una dirección editorial única, las plataformas han de tenerse en cuenta desde el inicio: a la hora de contratar colaboradores, a la hora de captar las noticias, a la hora de contratar derechos, a la hora de informar al cliente, de forma que cada plataforma se apoya en las demás, no compita.

Aunque lo dicho parece de sentido común, muchas empresas están lejos de conseguirlo. Y aún existe un debate inconcluso en la profesión periodística sobre cómo enfocar el periodismo multiplataforma.

El tema, además, pasará por una batalla, que ya se ha iniciado, en el mundo de los derechos de autor y los derechos de imagen, en la que las empresas de la comunicación se juegan gran parte de su margen futuro.

El manejo del mensaje enfocado al multiformato

Incide adicionalmente en lo anteriormente dicho: las empresas de comunicación no van a poder prescindir del manejo hábil del

mensaje multiformato y multiplataforma, porque el cliente final lo demanda.

Ese va a ser un factor de diferenciación en el futuro. Cómo aprovechar el acceso multi-plataforma para informar y entretener al cliente final, facilitándole en el momento y del modo adecuado lo que valora: inmediatez, síntesis, análisis, imagen, datos, historia, sonido, etc. La comunicación "a medida" para un cliente que combinará sin problemas papel, auricular y pantalla.

Desde un punto de vista económico obliga a los gestores a medir muy bien el modo en el que van a cobrar esos servicios a los clientes finales. Y si van a mantener una oferta separada de las plataformas, o van a pasar a una única oferta integrada. Recientemente se ha debatido en España si el acceso a los servicios on-line de los diarios debía ser gratuito o de pago. El resultado ya está claro: los medios han decidido cobrar por sus servicios on-line, al menos en las modalidades de acceso más amplias. Pero ¿debe haber una discriminación entre suscriptores de papel y suscriptores on-line? ¿No es absurda? ¿No debería ser el acceso on-line una facilidad más de acceso a un periódico?

La revitalización del mensaje publicitario

En publicidad hay que pasar del sistema tipo "riego por inundación" al de "riego por goteo". Es decir, hay que hacer llegar un mensaje concreto al cliente concreto. Y, como hasta ahora, lanzar mensajes genéricos (que tratan de satisfacer a todos) a un perfil indefinido o general de clientes.

Las empresas de comunicación deben pensar cómo trabajar el mensaje y cómo segmentar al cliente final. La publicidad insistente,

masiva e indiscriminada está acabada; incluso está perseguida por los reguladores públicos, y, lo que es más importante, cada vez provoca un mayor rechazo de los ciudadanos.

Las nuevas tecnologías son el camino, aunque un camino por recorrer aún. Van a permitir eliminar la publicidad masiva, con lo que ésta perderá del todo su valor. Y, a su vez, van a permitir desarrollar una publicidad más selectiva, entregada en el momento en que el cliente la pida, o esté más maduro para recibirla. Y adaptando el mensaje a la demanda específica del cliente.

Mecanismos como la telefonía móvil, la TDT (televisión digital terrestre interactiva), o la interoperabilidad TV-Internet, van a tener mucho que decir.

La identificación personal del cliente

Una pieza indispensable en la estrategia de futuro que se vislumbra es ponerle nombre y apellidos al cliente.

Las empresas de comunicación están haciendo un esfuerzo enorme por ganar suscriptores, sea de sus formatos papel, audiovisual u on-line. La personalización supone un ramillete de beneficios: a partir de un mayor conocimiento del cliente se le puede dar un producto más a la medida, y el registro, la suscripción, implica indefectiblemente un incremento en el sentimiento de fidelización del cliente.

La publicidad requiere cada vez más, y valora en mucho, que la empresa de comunicación tenga un buen porcentaje de sus clientes identificados como suscriptores o clientes registrados.

La última batalla habrá que librarla con las leyes de protección de datos personales, porque son esos datos personales los que

permiten a la empresa personalizar el mensaje.

La identificación y satisfacción de segmentos emergentes

La sociedad está cambiando, y los medios y las fórmulas de éxito se agotan, porque las audiencias cambian. Las empresas de comunicación deben estar atentas a esos cambios, y ser las primeras en identificar los segmentos de mercado emergentes, para acomodar sus contenidos y sus plataformas a esos públicos.

Estamos hablando de mujeres, jóvenes, ancianos, emigrantes, etc. El acceso a tales segmentos puede hacerse desde formatos o medios más generales, que contemplan un acercamiento a alguno o todos esos públicos, y puede hacerse, con más foco, a través del lanzamiento de medios especialmente orientados a los mismos.

En resumidas cuentas, los retos de la industria de la comunicación son de diverso tipo: sociológico, tecnológico, de modelo de negocio..., pero las empresas que destaquen en un futuro serán aquellas que los sepan identificar e interpretar, y convertirlos de amenazas en oportunidades.

Es el momento de definir y operativizar una nueva estrategia.