





Aldo van Weezel es Magíster en Ciencias de la Ingeniería UC y Master en Gestión de Empresas de Comunicación por la Universidad de Navarra, España. Doctorando en Administración de Empresas en el Media Management and Transformation Centre, Jönköping University, Suecia. [aldo.vanweezel@uandes.cl]

CONTENIDOS DE CALIDAD

Una apuesta lógica

Debido a que los contenidos informativos son bienes experienciales y públicos, la lógica de la estrategia debe orientarse a aumentar la calidad de la oferta. Cuando se invierte en mejorar los contenidos, se construye una reputación de credibilidad que permite retener al público y explotar rentablemente distintos canales de distribución.

Hace 13 años, el semanario *The Economist* vendía cerca de 500 mil ejemplares; hoy, esa cifra se empuja a poco más de 1 millón. ¿Cuál fue la receta para tal éxito? Bill Emmott, el editor de la revista durante el período, explica que esos resultados tienen que ver con un concepto básico: la calidad. En concreto, la publicación potenció los análisis serios y el periodismo de investigación para satisfacer la necesidad de información de lectores cultos y educados en una sociedad global. Mientras otros medios prestigiosos como *Time* o *The Guardian*, al ver caer sus cifras de lectoría volcaron sus pautas hacia la entretención supuestamente “masiva”, *The Economist* se concentró en proveer información de mayor profundidad.¹

Este caso se inscribe dentro de la polémica que generan las discusiones entre quienes atacan a los medios por la escasa calidad de sus contenidos y quienes los defienden argumentando que la calidad no vende, y que, si lo hace, no es rentable ya

que los costos que se requieren son muy altos. Éste es un dilema real, que las empresas periodísticas deben resolver urgentemente: la competencia ha aumentado debido a los cambios tecnológicos y legales. Estos cambios han puesto a los medios en una situación en la que deben replantearse la estrategia que han seguido hasta ahora para enfrentar la continua fragmentación de las audiencias.

Por las especiales características de los productos ofrecidos por los medios y la existencia de un público cada vez más participativo, la única alternativa para generar una estrategia exitosa consiste en reconocer la importancia de producir contenidos de calidad.

Las audiencias se fragmentan, aumenta la competencia

Durante mucho tiempo, en Chile sólo hubo dos canales de televisión abierta, que competían estrechamente por el mercado televisivo; de hecho, en muchas ciudades éstos eran los únicos canales que podían sintonizar los televisores. Con la vuelta de la democracia, llegaron también los canales privados: ahora los chilenos pueden elegir entre cinco canales de cobertura nacional.² Más aún, en los 90 la televisión por cable se expandió enormemente, y hoy alcanza una tasa de penetración del 22% de los hogares.³ La segunda mitad de esa década no sólo vio crecer la cantidad de abonados al cable, sino también el número de conexiones a internet, que en junio de 2005 alcanzaba casi el millón (prácticamente el doble que en el año 2000).⁴ El comienzo del milenio nos trajo aún más novedades, cuando el conglomerado sueco Modern Times Group lanzó el diario gratuito *Metro* en diversos países del mundo, incluyendo Chile. Cambios similares a éstos ocurrieron en todo el globo. Los monopolios de la televisión pública en Europa fueron desafiados cuando la Comisión Europea, con miras a implementar un mercado único incluso para servicios de televisión, dictó la directi-

1 Tryhorn, Chris: “Emmot Distils Economist’s Success”, en *Media Guardian*, 20 de febrero de 2006. En internet: <http://media.guardian.co.uk/print/0,,329416921-105414,00.html>.

2 Cf. Vargas, Patricio: “Industria de la TV en Chile: Hitos de los últimos 15 años”, en *Revista CNTV*, julio de 2005. En internet: <http://www.cntv.cl/Revista/HTML/2005/Julio/index.htm>.

3 *TV International Sourcebook 2006*. Informa Telecoms & Media, Londres, 2005.

4 *Estadísticas de desempeño del sector de las telecomunicaciones en Chile: Junio 2004-Junio 2005*. Informe estadístico 10, Subsecretaría de Telecomunicaciones del Gobierno de Chile, diciembre de 2005.

va “Televisión sin fronteras” en 1989, permitiendo que canales comerciales transmitieran desde países con una legislación flexible hacia otros donde el monopolio de la televisión pública aún estaba en vigencia.⁵ En Estados Unidos, donde por muchos años tres cadenas dominaron la televisión abierta, surgió una cuarta (*Fox Broadcasting*), propiedad del australiano Rupert Murdoch. Y aún más cambios se avecinan cuando la televisión digital terrestre desplace a la análoga, multiplicando por cuatro la capacidad del espectro dedicado a la televisión abierta.⁶

La consecuencia obvia de esta mayor oferta de contenidos disponibles es la fragmentación de las audiencias. El número de opciones para el público aumenta, las audiencias dejan de ser masivas y se transforman en segmentos cada vez más pequeños.⁷ Sin embargo, éste no es un fenómeno completamente nuevo. El surgimiento de la radio afectó la lectoría de diarios, así como el de la televisión disminuyó el tiempo que la gente dedicaba a escuchar radio. La analogía se aplica a la televisión por cable y a internet, y podrá ser aplicada en unos años a la televisión en teléfonos móviles cuando atraiga suficientes interesados como para considerarla un medio masivo (además de los no resueltos debates sobre cuál protocolo de comunicación debe ser usado en ese caso). Teorías provenientes de las ciencias naturales, como la ecología de poblaciones, han tratado de explicar cómo cada medio encuentra su nicho, utiliza determinados recursos y sirve a distintos públicos en diversas oportunidades.⁸

El problema es que los recursos son limitados; no existen infinitos avisadores ni tampoco el público puede consumir más contenidos que los que le permite su tiempo libre cada día. Y no sólo hay nuevos canales de comunicación entre quienes proveen contenidos y quienes los reciben, sino que el número de empresas ha crecido a medida que el acceso a estos canales se hace más barato. Así, internet no sólo ha atraído a medios tradiciona-

les como diarios, radio y televisión, sino también a empresas especializadas en proveer contenidos en línea; incluso, ha permitido que cualquiera con acceso a un computador conectado a la red –y con tiempo para ello– pueda escribir su propia bitácora o *blog*. Esta última situación agrega un nuevo grado de complejidad a la fragmentación de las audiencias, ya que ahora éstas no sólo se distribuyen entre distintos medios, sino que además se han transformado en productoras de contenido.

Competencia y baja de lectoría

El aumento de la competencia ha impactado a todo tipo de empresas. Incluso, aquellas que no dependen de ingresos publicitarios se han visto afectadas. Michael Grade, presidente de la *BBC*, reconoció que quienes proveen de noticias están pasando por un momento difícil, ya que el aumento de la competencia y la disminución de las audiencias han puesto los valores periodísticos bajo mucha presión. De acuerdo a Grade, la *BBC* ha tratado de hacer accesible su contenido a un público más amplio y, al mismo tiempo, mantener su tradicional y seria agenda noticiosa. Sin embargo, Grade reconoce que no se trata de elegir entre una cosa u otra: “Es una justificación desesperada creer que un periodismo serio es incapaz de ser un periodismo popular”.⁹

Para los diarios, el incremento en la competencia se ha visto reflejado en una tendencia decreciente en el número de lectores. En los mercados más desarrollados, esta tendencia va de un -2 a un -4% anual.¹⁰ Como respuesta a este escenario, los directivos de los diarios han formulado diferentes estrategias para recuperar lectores o al menos no seguir perdiéndolos. Entre ellas se cuentan las que buscan atraer lectores jóvenes (con promociones basadas en precio, secciones especiales o el lanzamiento de diarios con contenido exclusivo para ellos). Otra estrategia que ha sido bastante popular en la industria es el cambio de formato sábana a tabloide. Se

5 Harcourt, Alison: *The European Union and the Regulation of Media Markets*. Manchester University Press, Manchester, 2005, p. 199.

6 Noll, Michael: “The Evolution of Television Technology”, en *The Economics, Technology and Content of Digital TV*. Darcy Gerbarg (editor). Kluwer Academic Publishers, Norwell, 1999, p. 10.

7 Cf. Picard, Robert G.: “Audience Fragmentation and Structural Limits on Media Innovation and Diversity”, en *Media and Open Societies: Cultural, Economic and Policy Foundations for Media Openness and Diversity in East and West*. Jan van Cuilenburg y Richard van der Wurff (editores). Het Spinhuis, Amsterdam, 2000.

8 Cf. Dimmick, John W.: *Media Competition and Coexistence: The Theory of the Niche*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2003.

9 “Do not dumb down news, says Grade”, en *BBC News*, martes 25 de enero de 2005. En internet: http://news.bbc.co.uk/1/hi/entertainment/tv_and_radio/4204943.stm.

10 Bughin, Jacques R. y Poppe, Henrik: “Dwindling Readership: Are Tabloids the Answer?”, en *The McKinsey Quarterly*, enero de 2005. En internet: <http://www.mckinseyquarterly.com>.

Quienes han sido los tradicionales proveedores de noticias enfrentan serias y muy fuertes presiones para mantener la rentabilidad de sus negocios.

ha esgrimido que el principal motivo ha sido el menor costo, aunque en la práctica esto no siempre se logre; si se logra, no compensa la reducción en los ingresos publicitarios, por el menor tamaño de los avisos y las nuevas negociaciones con los avisadores, que cuestionan por qué seguir pagando lo mismo por un aviso más pequeño.¹¹

Quienes han sido los tradicionales proveedores de noticias para la sociedad enfrentan serias y muy fuertes presiones para mantener la rentabilidad de sus negocios. Los ejemplos expuestos hasta ahora muestran que los medios están considerando principalmente dos estrategias para enfrentar esta situación. La primera es modificar el contenido para atraer a una mayor cantidad de público. Esto ocurre, por ejemplo, cuando se utilizan recursos que se acercan al sensacionalismo, cuando se busca apelar a los sentimientos e instintos más básicos de los espectadores y lectores; también ocurre cuando se simplifican a tal punto los contenidos que ya no se requiere el más mínimo esfuerzo para comprender asuntos que no son triviales y que pueden afectar a la sociedad. La segunda estrategia consiste en disminuir costos, lo que muchas veces tiene consecuencias directas en los empleados de la empresa (sueldos bajos y carencias de oportunidades de formación, por ejemplo). Cuando los ejecutivos centran su atención en los costos, también la capacidad de innovar se ve afectada adversamente.

Ambas estrategias tienen una alta probabilidad de perjudicar a la empresa porque suponen una lógica incorrecta. Maximizar audiencias y disminuir costos sólo pueden dañar el producto más importante de un medio: el contenido. En última instancia, destruyen la confianza y la credibilidad del público.

La lógica de la estrategia

Una estrategia está compuesta por cuatro elementos.¹² El primero de ellos consiste en la definición clara de objetivos de largo plazo. Por una parte, ellos motivan a los empleados; por otra, le dan una señal a los competidores de que la empresa hará lo que esté a su alcance para lograrlos. El segundo elemento es el ámbito de las actividades en las cuales la empresa pretende embarcarse, incluyendo definiciones de productos, mercados geográficos, tecnologías y procesos. El tercer elemento, la ventaja competitiva, es quizás el más conocido de una estrategia. En términos muy simples, corresponde a lo que una empresa puede hacer mejor que las demás; es lo que, por consiguiente, le permite alcanzar sus metas de largo plazo. Si esa ventaja es única respecto de sus competidores, las posibilidades para esa empresa de obtener una rentabilidad mayor aumentan. El cuarto componente es la lógica de la estrategia, y explica por qué la ventaja competitiva de la organización le ayudará a alcanzar sus objetivos en el ámbito que haya determinado. En otras palabras, la lógica es el elemento que le da sentido a los otros tres. En periodismo suele hablarse de las “5 W” o cinco preguntas que un periodista debe contestar cuando escribe una nota. En la estrategia de una empresa, es posible formular cuatro preguntas: hacia dónde se dirige la empresa (objetivos), qué busca hacer (ámbito), cómo piensa conseguirlos (ventaja competitiva) y por qué la estrategia tiene posibilidades de resultar exitosa (lógica).

Decidir los objetivos, establecer el ámbito de operación y buscar las ventajas competitivas apropiadas son tareas complejas, que deben ser abor-

11 Para una explicación más detallada del fenómeno de la tabloidización, ver Santa María, José Luis: “Tabloidización: El despertar de una tendencia”, en *Cuadernos de Información*. Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile, números 16-17, 2004.

12 Saloner, Garth, Shepard, Andrea, y Podolny, Joel: *Strategic Management*. Wiley, Nueva York, 2000, pp. 19-23.

13 En este artículo se usan las palabras contenido e información indistintamente.

14 Shapiro, Carl y Varian, Hal: *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, Boston, 1998, p. 5.

15 Doyle, Gillian: *Understanding Media Economics*. Sage, London, 2002, pp. 12-13.

16 Cf. Picard, R.G.: *Media Economics: Concepts and Issues*. Sage, California, 1989.

dadas con cuidado por los ejecutivos de un medio. Sin embargo, la lógica es quizás el componente más importante y el que ha recibido menos atención en las empresas periodísticas.

Para poder darle sentido a la estrategia es necesario entender las características de los bienes que la empresa ofrece al público. En el caso de los medios de comunicación, existen dos atributos muy importantes de la información.¹³

Un bien es calificado de experiencial (*experience good*) cuando los consumidores deben experimentarlo para poder valorizarlo.¹⁴ Aun cuando todos los productos nuevos pueden caer dentro de esta categoría en su primer período de vida en el mercado, los contenidos ofrecidos por los medios son siempre un bien experiencial. No sabemos qué tan interesante o útil es un informativo en televisión hasta que lo hemos visto completo. Sin embargo, solemos ver siempre el noticiario del mismo canal porque nos ha resultado interesante o útil en el pasado. De este modo, hemos asociado ciertas características por anticipado a un producto, pero no sabemos con certeza cómo será; en otras palabras, hay una reputación construida sobre la base de experiencias previas.

Cuando no existe rivalidad en el consumo de un bien, éste es considerado un bien público.¹⁵ Un programa emitido por televisión abierta puede ser captado por una, mil o un millón de personas y los costos de transmisión son los mismos; cuando alguien ve televisión no limita la capacidad de otros para verla al mismo tiempo. Por supuesto, en el caso de los medios impresos su característica de bien público no es perfecta. Aún así, los mismos contenidos en papel pueden publicarse en internet o ser enviados a un teléfono móvil con una inversión adicional mínima. En todos estos casos, es el costo de la “pri-

mera copia” lo que cuenta.¹⁶ Luego, la forma de explotar los contenidos es distinta a la de otro tipo de bienes, ya que pueden seguir utilizándose mientras se mantenga el interés del público por ellos.

La lógica de la estrategia debe ser pensada considerando estas dos características de los contenidos. Aun cuando los objetivos, el ámbito y la ventaja competitiva corresponden a cada medio de comunicación en específico, la lógica de la estrategia siempre tendrá un elemento común para todos: sus contenidos son bienes experienciales y, en algún grado, públicos.

Por ser bienes experienciales, si el medio ha logrado construir una reputación previa, el público estará dispuesto a volver a consumir contenidos de esa empresa. La necesidad de esa reputación requiere herramientas de *marketing* adecuadas, en particular las relacionadas con construcción de marca. Sin embargo, éstas no son suficientes. No basta con atraer al público; es necesario retenerlo. Entonces, la calidad de los contenidos se vuelve fundamental para la lógica de la estrategia.

La característica de bien público de la información resulta importante para su reutilización. Los avances tecnológicos han contribuido a fragmentar las audiencias por la aparición de nuevos medios. Sin embargo, los medios tradicionales pueden aprovechar nuevas oportunidades para distribuir sus contenidos, que serán atractivos en la medida que sean de calidad. El público puede aceptar información mediocre una vez, pero no pagará por ella en el futuro. Una vez que el medio entra en el círculo virtuoso de la producción de contenidos de calidad, su reutilización ayuda a mejorar la rentabilidad del dinero invertido en ellos. La relativa evidencia de que los contenidos de calidad no pagan, por lo tanto, no se sostiene más allá del corto plazo.

La relativa evidencia de que los contenidos de calidad no pagan no se sostiene más allá del corto plazo.

El desafío: audiencias no pasivas

La fragmentación de las audiencias, como se comentó antes, no sólo se produce por una mayor oferta de canales de televisión pagada, *sitios web* y –en el futuro– televisión terrestre digital. La multiplicación exponencial de *blogs*, *podcasts* y *video-blogs* o *vodcasts* ha ayudado enormemente a que las nuevas generaciones disminuyan su consumo de medios tradicionales. Una estimación del número de *blogs* en abril de 2006 arrojaba la no despreciable cifra de 34,5 millones. Para tener una idea de cómo crece la *blogósfera*: hoy es sesenta veces más grande que hace tres años, y la tendencia es que su tamaño se duplique cada seis meses.¹⁷

¿Cómo pueden responder los medios a esta avalancha de contenido? La respuesta no es sencilla y tiene consecuencias difíciles de vislumbrar por ahora. Quienes antes formaban parte de una

audiencia pasiva, ahora constituyen una comunidad productora de contenidos. No resulta difícil imaginar que estas comunidades ya no aceptarán “lo que venga” de los medios tradicionales: si ahora producen sus propias columnas de opinión y notas periodísticas, se sentirán con el derecho de exigir cada vez más. Probablemente, algunos posean más información que los mismos periodistas.

De este modo, en un ambiente tan competitivo como el mercado donde participan los medios de comunicación, en el que el comportamiento del público es sumamente difícil de predecir,¹⁸ resulta fundamental la inversión en contenidos de calidad y en profesionales capaces de producirlos. Tal vez ésa sea la única posibilidad de enfrentar el futuro con éxito.

17 Según la empresa buscadora de *blogs* Technorati. En internet: <http://www.technorati.com>.

18 La incertidumbre respecto de la demanda de contenidos es considerada por muchos una propiedad económica básica de los medios de comunicación y otras industrias creativas. Cf. Caves, Richard: *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Harvard University Press, Cambridge, 2000, pp. 3-4.