

Alfonso Sánchez-Taberner (2008). *Los contenidos de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona: Ediciones Deusto, Colección CIEC, 288 pp.

Cuando los consumidores toman decisiones en relación con la compra de coches, vivienda, alimentos o ropa, buscan siempre la mejor relación entre calidad y precio. ¿Es posible que el de la comunicación sea el único sector en el que esto no es así, es decir, el único sector en el que el consumo no crece cuando aumenta la calidad percibida sino que, más bien al contrario, parece existir una relación directa entre baja calidad y mayor consumo? Así lo entiende la teoría del “público maleducado” que desde hace un par de décadas parece haberse instalado entre empresarios y directivos de medios de comunicación como justificación a la pérdida progresiva de calidad en los contenidos.

Alfonso Sánchez-Taberner, profesor de Empresa Informativa de la Universidad de Navarra, presidente durante cuatro años de la European Media Management Education Association y uno de los mayores expertos españoles en temas de empresas y mercados de la comunicación, pone en cuestión esta teoría a partir de la formulación de tres hipótesis centrales en torno a las cuales construye su argumentación. La primera de estas hipótesis es, de hecho una constatación: en las dos últimas décadas, el contenido de los medios de comunicación, en particular en el sector audiovisual, se ha empobrecido. En segundo lugar, este empobrecimiento no tiene como causa principal la demanda del público. Y, en tercero, las empresas que apuestan por la vulgarización de los contenidos como estrategia de captación de mercados están realizando una apuesta de alto riesgo y comprometen su viabilidad a largo plazo.

El objetivo final de la verificación es abrir puertas a la esperanza. Porque si se confirma que el público no es la razón última y única de la degradación de los contenidos sino que ésta obedece a factores a los que hasta ahora no se ha prestado suficiente atención –por ejemplo, la escasez de talento en quienes elaboran los productos o la falta de profesionalidad de directivos y gestores–, se abre la posibilidad de revertir procesos hasta ahora asumidos con criterios de fatalismo.

Con la obra de Sánchez-Taberner se inaugura la nueva colección de libros lanzada por el Centro Internacional de las Empresas de la Comunicación (CIEC), dependiente del IESE y puesto en marcha con el objetivo de convertirse en lugar de encuentro y reflexión sobre la gestión de empresas de comunicación.

El autor pasa revista a la evolución de la oferta y de los mercados para centrarse, en capítulos sucesivos, en el protagonismo de los directivos a la hora de configurar los contenidos; la demanda del público y los procedimientos de valoración de la misma seguidos en las empresas de comunicación; la influencia de los narradores (informadores, guionistas); y, finalmente, el papel de los competidores. Ilustrando su exposición con más de 50 casos de empresas, medios y productos de todo el mundo, va desgranando capítulo a capítulo lo que constituye la tesis central de la obra: que las empresas de comunicación con objetivos de permanencia en el mercado no

pueden basar su estrategia en la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo lograda a base de reducir los costes y aumentar los ingresos a toda costa, sino que deben buscar un equilibrio entre el corto y el largo plazo, adoptando “la perspectiva del corredor de fondo”.

Esta perspectiva se logra, en primer lugar, situando al público en el centro de las propuestas de la empresa. “Para mantener la perspectiva adecuada, conviene no perder de vista —explica Sánchez-Tabernero— que los resultados no son tanto el objetivo como la consecuencia de aportar valor al público, de satisfacer con acierto sus necesidades y demandas” (p.245). La adhesión a las demandas del público constituye el primero de los diez mandamientos del decálogo de calidad de las empresas de comunicación. ¿Cómo se explicita esta demanda? Frente a quienes sostienen y practican el seguidismo de los datos de audiencia y difusión, Sánchez-Tabernero reivindica la necesidad de estudiar y considerar igualmente los indicadores de satisfacción, esto es, la valoración que el público hace de la oferta de los medios. Esta valoración no incide en la cuenta de resultados de las empresas de comunicación, pero sí afecta al futuro de las compañías ya que, de acuerdo con la formulación del propio autor, “la facilidad para cambiar de medio de comunicación es inversamente proporcional a la valoración que hacen los usuarios de las ofertas que reciben” (p115). Y en esto consiste precisamente la calidad: en “el resultado del esfuerzo corporativo por satisfacer cada vez mejor las demandas del público, a la vez que quienes elaboran los contenidos consiguen preservar la identidad de la compañía y respetan la verdad de las cosas y la dignidad de las personas” (p.151).

Se trata, en definitiva, de asegurarse la lealtad de los consumidores apostando por generar “ofertas sublimes” capaces de dar más de lo que prometen y perfeccionadoras de la sensibilidad del público —por ejemplo, productos de ficción que muestran el alma humana o productos informativos basados en objetivos de veracidad y pertinencia— frente a las “ofertas tramposas” que prometen más de lo que dan y tarde o temprano dejan de ser populares (por ejemplo, programas banales de entretenimiento o contenidos zafios o sensacionalistas).

Ejemplos como el Cirque du Soleil demuestran que las estrategias de “océanos azules”, --según la denominación de W.Chan Kim y Renée Mauborgne-- es decir, de descubrimiento y captura de nueva demanda, no sólo son capaces de generar cambios en los hábitos de consumo —al revés que las estrategias de “océanos rojos” basadas en explotar la demanda existente y en batir a los competidores-- sino que además, y por encima de todo, de generar barreras de entrada para terceros interesados en pescar en los mismos caladeros.

¿Qué tipo de empresas son las capaces de seguir este tipo de estrategias y de innovar? Aquellas que tienen clara su misión e identidad, las que cuentan con hoja de ruta propia, las que tuvieron claros en su momento sus objetivos fundacionales y los han mantenido con el paso del tiempo. La misión corporativa, apunta Sánchez-Tabernero, aporta a la vez continuidad y dinamismo a las organizaciones. Si el primer factor es clave, porque “sin un punto de mira en el horizonte se pierde el rumbo con facilidad” (p.68), la falta de proyecto editorial bien determinado produce

parálisis, incapacidad para cambiar. “Para ofrecer contenidos innovadores, que respondan a las nuevas demandas del público, hay que asumir desafíos, abandonar territorios seguros; y es más fácil arriesgarse con una causa, con una línea que guía y alienta, que cuando la única misión consiste en alcanzar el éxito” (p.69).

Algunos ejemplos tomados de la prensa diaria ilustran hasta qué punto la línea editorial de un nuevo medio se convierte en ocasiones en el factor decisivo que permite la diferenciación y el acceso a un mercado con barreras de entrada muy importantes (necesidad de grandes inversiones en activos materiales, competencia con marcas asentadas y de prestigio, redacciones entrenadas, etc). Entre estos ejemplos destacan los de diarios como *El País* (1976), *La Repubblica* (1976), *The Independent* (1986), *El Mundo* (1989) y *El Norte* (1973). Como señala Sánchez-Tabernero, todos ellos coincidían en su vinculación con una causa política y social, con un proyecto de influencia en la sociedad. Algunos de estos diarios se han convertido en referencia en sus respectivos países, desbancando a otros más asentados. Estas experiencias no demuestran, añade el autor, que el contar con un proyecto editorial bien determinado sea garantía de éxito, pero sí que éste es condición casi necesaria para abrirse un hueco en el mercado.

Y si resulta difícil entrar, cuánto más el mantener la fuerza inicial, el impulso de los pioneros. Pero son la misión y los principios y valores sobre los que se construye el proyecto editorial los que proporcionan a la empresa esa perspectiva de corredor de fondo imprescindible para sostenerse en el mercado y, sobre todo, para atraer y retener el talento, elemento del que provienen la mayor parte de las ventajas competitivas en el sector de la comunicación. “Tener una personalidad definida – concluye el autor—es la mejor estrategia para destacar entre la multitud, para informar dentro y fuera de la compañía sobre las propias apuestas y prioridades, para comunicar el modo de enfocar el trabajo y los principios que configuran la actividad diaria de la organización” (p.283).

Carmen Fuente Cobo
Dra. en Ciencias de la Información
Profesora de Ética y Deontología de la Información
Centro Universitario Villanueva (adscrito a la Universidad Complutense de Madrid)