

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

LAS MARCAS ANTE LA DISRUPCIÓN DE LOS MEDIOS

Lima, 18 de Diciembre de 2019



En los últimos años, el periódico *The New York Times* ha sido protagonista de dos documentales. En el primero, *"Page One"* (2011), el venerable diario seguía girando alrededor de la página impresa, mientras afrontaba una crisis financiera de grandes proporciones. En el segundo, la serie documental *"The Fourth Estate"* (2018) del canal Showtime, la angustia financiera ya no era un personaje de la cinta. En su lugar, el protagonista de la película pasa a ser el proceso de toma de decisiones editoriales del diario, que había cambiado por completo de fisonomía. Este cambio se refleja muy bien en algunos momentos de tensión, que hubieran sido impensables en *"Page One"*. Por ejemplo, el cierre de una primicia de investigación ya no se hacía en función de la impresión, sino de darle clic al botón de *"publish"* en la computadora de un editor, enviándola directamente a la web del periódico y sin tener que guardar el mejor material "para la edición en papel". O las grabaciones iniciales de *The Daily*, el hoy icónico *podcast* que bate los récords de descargas en iTunes.

Los medios han atravesado un fuerte periodo de cambios en los últimos años, movidos por una revolución digital que los impactó incluso antes que a otras industrias que hoy están inmersas en procesos de transformación. De hecho, los medios comenzaron a pensar en adaptarse a los

nuevos tiempos cuando el ecosistema digital que conocemos hoy nació, hace ya 25 años. Por ese entonces, Netscape y Yahoo hicieron que navegar y buscar contenido en Internet fuera una tarea apta para todos. Luego llegaron Google, YouTube, Spotify, Netflix, las diferentes redes sociales, el iPhone, el *boom* de los *smartphones*, el iPad y su promesa (nunca cumplida) de publicaciones enriquecidas...

Pero lo que verdaderamente puso en jaque a los medios fue el *boom* del acceso a las tecnologías, que se dio en los mercados más desarrollados primero y, en los últimos años, también en los emergentes. Es un fenómeno que tiene entre 5 y 15 años, dependiendo del dato que se mire. Por ejemplo, la cantidad de personas con acceso a Internet saltó de 1 000 millones de personas en el año 2005 a 3 900 millones estimados al cierre del 2018, según cifras de la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Aún más fuerte es la expansión de las redes *wifi* de acuerdo con Wiggle: de 15 millones en 2008 a 493 millones en 2018. Y, mirando específicamente los países en desarrollo, el ratio de penetración de Internet pasó de 7,7 % en 2005 a 45,3 % en 2018, casi convergiendo con el promedio global (51 %).

El proceso de disrupción de los medios por este acceso masivo a las nuevas tecnologías (que supuso en muchas ocasiones que el costo fijo y hundido de difundir contenidos tendiera a cero) ha llevado a una situación paradójica. Por un lado, los medios tradicionales han tendido, como respuesta mayoritaria, a reducir su envergadura, recortando personal y espacios para los contenidos periodísticos. Aun así, con menos, o en el mejor de los casos, el mismo talento en sus manos, los editores de estos medios están produciendo más contenido que nunca debido a la necesidad de llenar con contenidos sus sitios webs y aplicaciones. Dependiendo de la estrategia, este contenido puede ser de valor agregado (investigaciones, análisis exclusivo, material multimedia) o también puede ser contenido de mínima calidad informativa, pensado únicamente para ganar posiciones en el buscador de Google o capturar clics "fáciles" con contenidos sensacionalistas, de entretenimiento o que apelan al *clickbait*.

En paralelo, también existen más productores de contenidos que nunca. Páginas webs, blogs, participantes de foros, *podcasters*, *youtubers*,

plataformas independientes de periodismo especializado, periodistas y comunicadores con plataformas digitales a título individual, usuarios e influyentes de las redes sociales... Todos generan contenido, arrebatándole el oligopolio tradicional de la información a los medios establecidos que, ya sea por su estructura económica (costos fijos y de distribución) o por restricciones técnicas (limitaciones en el espectro electromagnético, por ejemplo), tendían a estar relativamente concentrados.

“Los medios han atravesado un fuerte periodo de cambios en los últimos años, movidos por una revolución digital”

El resultado de esto es que, si bien hablamos desde hace años de la crisis de los medios, hoy estos son más importantes que nunca. Están presentes en la vida de los consumidores como jamás lo han hecho. El estadounidense promedio consumió en el 2018, 12 horas y 9 minutos diarios de medios (entendidos como plataformas de difusión de contenidos), de los cuales 6 horas y 35 minutos fueron de medios digitales. Así, el año pasado fue el primero donde este consumo superó al de medios tradicionales. La estadística es brutal: una persona promedio pasa la mitad del día frente a un dispositivo que le transmite información, opiniones y entretenimiento y, además, debe trabajar, estudiar, dormir, alimentarse, pasar tiempo en familia y buscar otras formas de entretenimiento. Incluso si tomamos los números de otros grandes mercados en desarrollo, sustancialmente menores, nos topamos con que los medios ocupan grandes bloques de tiempo en la vida de las personas: 6 horas y 39 minutos en China o 4 horas y 59 minutos en la India.

A pesar de esta posición preponderante, la economía de los medios “posdisrupción” es todavía un *work in progress*. Muchas plataformas

digitales han encontrado en los grandes volúmenes de micropublicidad basada en datos su forma de rentabilizar: Google, YouTube o Facebook. También hay quienes apuestan por modelos basados en suscripciones: la versión *premium* de Spotify, Netflix, Amazon Prime o el propio *The New York Times*, que ya supera los 3 millones de suscriptores digitales. El modelo en estos casos, requiere de grandes inversiones en creación o compra de contenidos y está probado que funciona, sobre todo, en aquellas plataformas que han alcanzado una escala internacional. A los medios tradicionales les queda reinventarse o quedar sumidos en un círculo vicioso de menores audiencias, menores ingresos publicitarios, menores inversiones en la calidad del producto y, de nuevo, audiencias, ingresos y calidad en caída.

El nuevo panorama de los medios abre oportunidades y retos a quienes gestionan la reputación de las marcas. Uno de ellos es la multiplicación de aquello que en el último tercio del siglo XX se comenzó a denominar *agenda setters*, es decir, aquellas personas y plataformas que ejercen influencia para determinar qué temáticas, noticias y opiniones son importantes para la opinión pública y cómo deberían jerarquizarse estos contenidos. Esto nos lleva a multiplicar y no cejar nunca en los esfuerzos por transmitir la narrativa de la marca, ya no solo a cuatro o cinco editores de medios que solían tener el control de la agenda, sino a una variedad en permanente cambio de influyentes y conectores dentro de nuestras comunidades de interés.

Otro desafío que parece complicado es gestionar la información defectuosa y las *fake news*, que no son lo mismo. En el primer caso lo que tenemos son redacciones cada vez más estresadas, viéndose forzadas a multiplicar su ritmo de producción y a ganar las batallas contra el SEO y el clic. No se trata solo de imprecisiones o errores en los contenidos periodísticos, sino de cambios en los modelos de producción de los mismos, con menos filtros y que, en aras de la rapidez, no dudan en ser “flexibles” ante ciertos preceptos básicos del trabajo periodístico, como llamar a las partes involucradas. Hoy eso puede ser una segunda nota de “seguimiento” o de “reacciones”. En este caso, el monitoreo permanente y la rapidez de reacción para establecer contactos y afinar informaciones se vuelve clave.

En cambio, las *fake news* son otra especie: se trata de contenidos deliberadamente falsos, pero que buscan tener verosimilitud y son elaborados para perseguir audiencias, dañar reputaciones o defender posiciones ideológicas. En este caso, la escucha y la reacción ágil también son imprescindibles, pero una línea de defensa adicional es contar con *advocates* (como nuestros colaboradores), ya activos en el espacio digital, listos para amplificar nuestra versión (real) de los hechos. Del mismo modo, se impone ante las *fake news* la transparencia radical. En la medida en que nos abrimos ante nuestras diferentes comunidades y grupos de interés, menos potencia y tracción tendrán las noticias falsas.

Además, no todo es susto en este nuevo mundo mediático. Así como decíamos que hay cada vez más *agenda setters*, también podemos decir que las marcas pueden asumir el rol de *agenda setters* por

“Hoy los consumidores y los grupos de interés buscan marcas con propósito, con un impacto social positivo y con la capacidad de establecer un relato que transmita estas características”

ellas mismas. Para ello, deben ocuparse de tener definido su propósito e identificados sus territorios de conversación. Con ello, las marcas pueden desarrollar relatos emblemáticos que capturen el interés y, por qué no, la imaginación de los medios, incluso trabajando con ellos en alianza.

Resumiendo cómo las marcas deben gestionar su reputación ante la disrupción de los medios, podríamos concluir en cuatro Cs:





- **Construir nuestra narrativa de marca:** ya no podemos darnos el lujo de tener marcas a la deriva. Hoy los consumidores y los grupos de interés buscan marcas con propósito, con un impacto social positivo y con la capacidad de establecer un relato que transmita estas características.
- **Comunicarla intensamente:** ante la multiplicación de actores relevantes, ya no basta un texto en el sitio web, una entrevista del CEO en un medio de referencia o una campaña de “marca institucional” para compartir nuestra narrativa. Sin temor a exagerar, toca comunicar todo el día, todos los días.
- **Conversar, no anunciar:** en este mundo ya no sirve pararse con un megáfono, pues las personas tienen muchas alternativas para mirar en otra dirección y escuchar otras voces. Los consumidores y ciudadanos están empoderados y esperan de las marcas la humildad de conversar en igualdad de condiciones.
- **Contragolpear rápidamente en situaciones críticas:** a estas alturas, ya muchos conocen casos de éxito de gestión de crisis como el de Starbucks en 2018, cuando un gerente de tienda llamó a la policía al sospechar de dos afroamericanos sentados en una tienda sin hacer una compra. Asumió, por su origen, que podrían ser delincuentes, cuando en realidad estaban esperando a una tercera persona. Lo que nos mostró Starbucks fue el poder de montar un contragolpe aceptando el error, pidiendo disculpas y abrazando la causa de combatir el racismo en sus operaciones, lo cual quedó manifiesto con su decisión de cerrar más de 8 000 tiendas para dar capacitaciones sobre sesgos raciales y de otros tipos.

En definitiva, en una era de cambios profundos y exponenciales en los medios y canales de comunicación, las marcas no solo afrontan grandes desafíos; también encaran la oportunidad de asumir su propio rol para definir y transmitir una narrativa que ya no solo depende de terceros y en la que hay muchos protagonistas, incluida la propia marca.

AUTORES



Gonzalo Carranza. Director General de LLYC en Perú. Estudió la carrera de Periodismo en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), donde también cursó una especialización en Economía. Adicionalmente, tiene una maestría en Business Administration de la Universidad Adolfo Ibáñez. Antes de incorporarse a LLYC, trabajó como Editor Central de Economía y Negocios en El Comercio, el diario más importante del Perú. También, se desempeñó como Gerente de Prensa del Banco de Crédito del Perú; Gerente Editorial del Grupo Planeta en el Perú; Editor General de la revista G de Gestión, del grupo El Comercio; y analista senior de la revista Semana Económica.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalllorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^o-1^a
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas
Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jarsteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

llorentycuenca.com
revista-uno.com