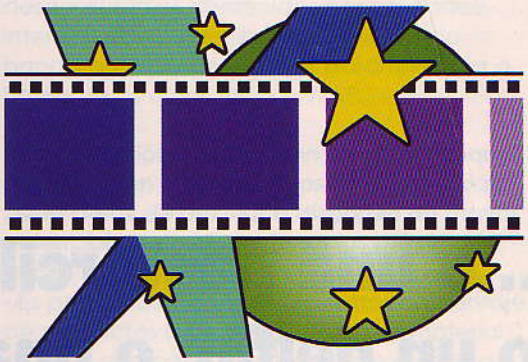
Cinco estrategias de futuro

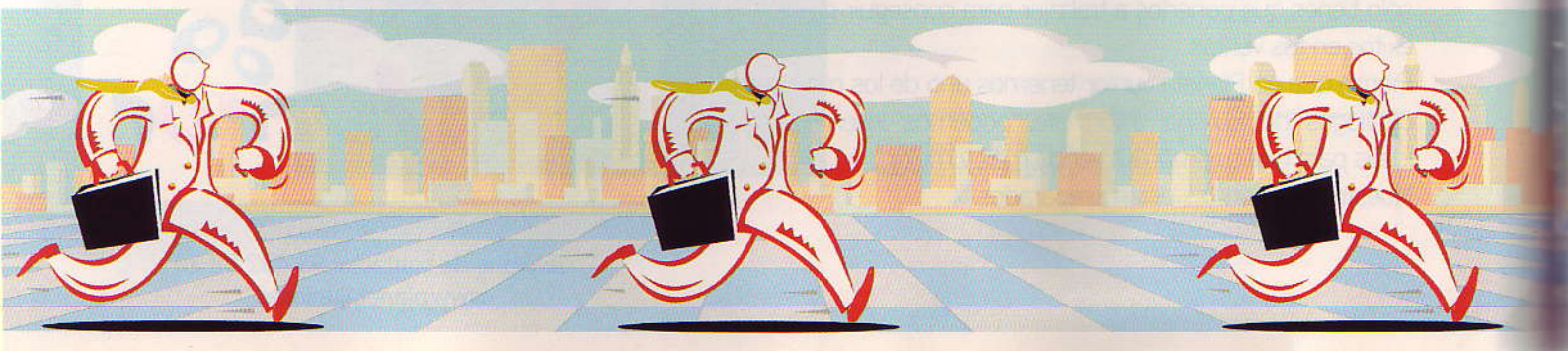
LOS FORMATOS MÁS AVANZADOS SE HAN INSTALADO EN NUESTRA VIDA DIARIA, PERFILANDO ASÍ A UN NUEVO CONSUMIDOR. ESTO OBLIGA A PRODUCTORAS Y DISTRIBUIDORES A REPASAR SUS CONCEPTOS SOBRE EL PÚBLICO Y SUS NECESIDADES, ABANDONANDO ANCLADAS IDEAS SOBRE MARKETING, PRODUCTO Y ESTRATEGIA COMERCIAL. EN EL SIGUIENTE ARTÍCULO, LOS EXPERTOS KEN MARHAM Y ANTHONY WHITE NOS DESCRIBEN LAS CLAVES DE ESTE FENÓMENO, EN PLENA EFERVESCENCIA EN ESTADOS UNIDOS.

Olvide todo lo que sabe sobre el marketing de masas. Ya no funciona. De hecho, no funciona desde hace tiempo. ¡Afrontémoslo! El marketing no es lo que era, o sea, dirigirse a los consumidores por grupos u otro tipo de clasificación igualmente científica basada en estudios de mercado. "Cógeme si puedes"... No me refiero a la película, sino al consumidor. El consumidor es lo que hace que las cosas sean diferentes ahora. Ellos han cambiado. Saben lo que quieren. Y "ellos" son un objetivo cambiante. Pero nadie sabe realmente dónde encontrarlos porque tienen muchos sitios donde esconderse y todos hemos llegado a la conclusión de que ya no son los mismos. Se necesita no sólo un procedimiento diferente sino también una forma diferente de pensar.

El nuevo modelo de mercado se centra en los consumidores como objetivos individuales, una estrategia marcada por una "misión del objetivo", en lugar de dirigirse a los consumidores como grupo, una "misión de la oportunidad". Los distribuidores que no reconozcan este cambio se encontrarán con consumidores caprichosos que son entretenidos y reforzados por una cultura que exige y ofrece simultáneamente "una gratificación instantánea" no lo suficientemente veloz.



El nuevo consumidor marca una nueva expresión social de valores, expresión que tiene mucho poder porque es muy personal. Los consumidores funcionan a partir de una fusión de fuerzas flexibles (y dispares): sistemas de reparto omnipresentes y costumbres muy diversas como televidentes; medios de comunicación como entretenimiento y necesidad de un acceso personalizado a la información; culturas homogeneizadas e identidad individual; y cambio, velocidad y consumo como un deporte que crea nuevos hábitos (piensa en el e-mail como un juego, en los acrónimos como un lenguaje, en los móviles como una experiencia social).



Nos agrupamos demográficamente pero consumimos según nuestro estilo de vida. Una conexión tribal que expresa una identidad individual. Los intereses comunes no demográficos definen a su nuevo consumidor. Comercializar con ellos requiere algo más que un enfoque limitado; exige una visión excepcional.

◆ **Para tener éxito: conviértalo en algo personal; tome cada objetivo de forma individualizada**

La solución 10 por 1: haga del entretenimiento una franquicia

En la vida hay pocas cosas que sean ciertas, pero aquí tiene una de ellas. Compras una entrada para el cine. Mientras esperas a que bajen las luces, tienes la esperanza, el deseo, y finalmente la convicción de que una extraordinaria experiencia está a punto de revelarse. Ese es "el precio de entrada". A la mañana siguiente empiezas a comentar la película, el boca a boca empieza... y, entonces, ¿qué sucede? La respuesta está en una estrategia para el éxito total.

Hoy en día, comercializar una película significa comercializar una experiencia. Y no se acaba cuando te vas de la sala. De hecho, ahí es exactamente cuando empieza.

Piénsalo de esta manera. Compras una entrada para el cine; son 10$. Ahora quieres el DVD, ¿verdad? ¿Para tu biblioteca? Otros 20$. ¿Y la camiseta o el muñequito de la película? Otra vez, 20$. Como la película tiene un efecto aureola en tus emociones, quieres sumergirte en ella de manera que compras el videojuego... 40$. Para cuando ya lo has hecho, la secuela de la película ya está en el cine de al lado y tú ¡tienes que ver esa secuela! Eso son 10$ más. ¡Tachán! Todo sumado, has tenido esa experiencia por 100$.

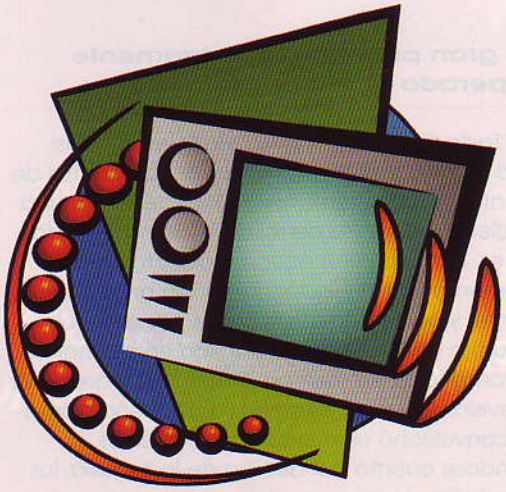
Las matemáticas básicas nos dicen que ofrecer una experiencia entretenida al consumidor supone un reembolso de 10 por 1. El verdadero "precio de entrada" no es el ticket del cine, sino una acumulación de dólares a partir de la "experiencia de marca".

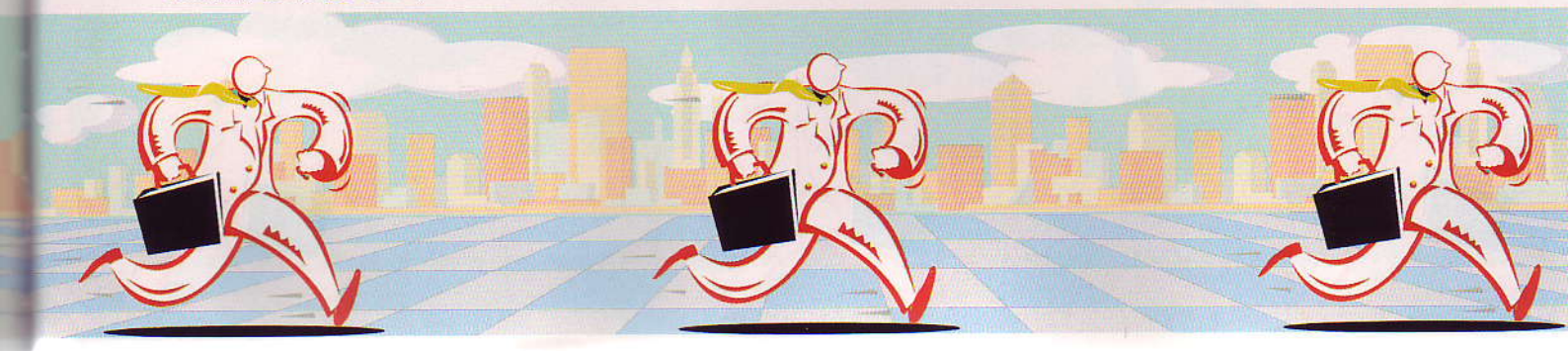
El efecto de la experiencia de entretenimiento tiene tanto poder que reúne a tres improbables compañeros por primera vez: los chicos de las finanzas, los gurús del marketing y las armas de producción. Todos en busca de un saludable reembolso de sus inversiones.

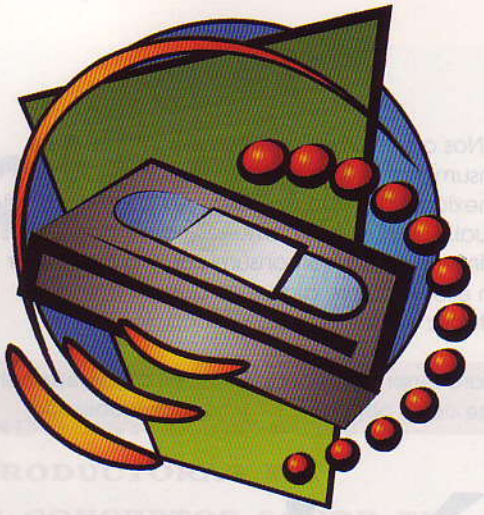
◆ **Para tener éxito: ofrezca la experiencia del entretenimiento en los múltiples puntos de contacto con el consumidor, escalone y conecte la solución 10 por 1.**

El factor 20.000 millones de dólares: por qué manda el entretenimiento en casa.

No hace tanto tiempo Studio Heads, en la legendaria "Motion Picture Studio Fashion", tenía todas las respuestas y tomaba todas las decisiones. Hoy en día ellos hacen "las preguntas complicadas" para valorar las probabilidades de éxito de sus estudios. Y las respuestas que buscan proceden mayormente de un grupo que está aquí al lado, al final del pasillo, un grupo de gente que hasta ahora tenía poca







o ninguna responsabilidad o poder de decisión en el ámbito de los negocios. Tan amplia es la influencia de este grupo que poseen una silla en la mesa de la sala de juntas y, aún más, un voto en todos las reuniones que dan luz verde a las ideas propuestas.

¿Quiénes son esos que dirigen el show? ¡Los chicos del entretenimiento en casa! En el año 2002 el negocio del *Home Video* superó los 20 millones de dólares, y se atribuyen 12.000 de ellos al DVD. Entre los títulos de entretenimiento en casa del top 30 en la primera mitad del año, 20 superaron en beneficios su estreno en cine. Los top 11 generaron como mínimo 100 millones de dólares en ventas y alquiler (3 consiguieron más de 200 millones cada uno). Además, muchos fracasos de taquilla produjeron extraordinarios e inesperados beneficios en vídeo y DVD; de hecho, algunos doblaron su recaudación de taquilla.

Hablemos de poder (lo único que Hollywood respeta realmente). Mientras que la taquilla muestra signos de declive, un 4,6% menos de recaudación en la primera mitad del año, sólo los gastos del consumidor en DVD crecieron un 61,8%, un récord en la primera mitad del año de 10.200 millones de dólares. ¡Eso es más que los ingresos domésticos a través del cine de todo el año 2002! Según *The Daily Variety* y *Video Business*: "El vídeo está salvando el negocio de las películas".

◆ Para tener éxito: ten en cuenta que si el contenido es el rey el entretenimiento en casa es la llave del reino.

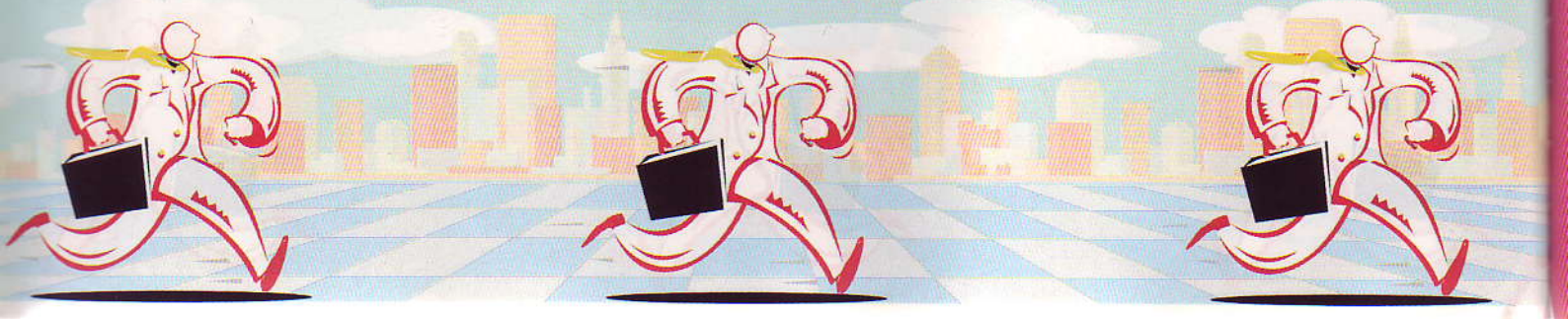
La gran promesa: el largamente esperado *video on demand*

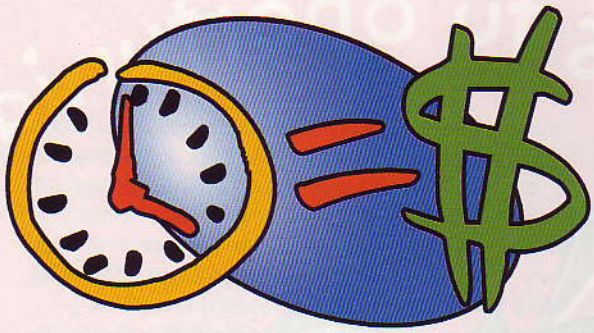
Todo fue un accidente; Hollywood es así. Una ciudad perfecta para crear accidentes de mentira, para divertir, fascinar o aterrorizar una audiencia de miles de millones de espectadores es, al mismo tiempo, un producto del momento y el sitio adecuados. Un gran accidente, y nada cambió durante 100 años. La industria del cine tuvo al público en sus manos durante todo ese tiempo. Entonces apareció la televisión... y todo cambió. La pequeña pantalla convulsionó el mundo de los estudios. Dándose cuenta del declive de la taquilla, los estudios despotricaron del nuevo medio, pero empezaron a producir material para televisión, lo que ha constituido una gran ayuda para el nuevo Hollywood.

Después apareció el vídeo (un buen complemento para la televisión), y con ello un nuevo y brillante chorro de ingresos. Más o menos al mismo tiempo, las cadenas por cable como HBO empezaron a ofrecer más, nuevos canales de distribución y el consiguiente incremento de ingresos para los estudios. Durante 25 años más o menos, las cosas se mantuvieron bastante estables.

El prometedor (aunque siempre en apuros) sistema *Pay per view* (PPV: la película se emite a una hora determinada y el usuario paga si desea verla) y los todavía prometedores pero no en mejor situación servicios *Near Video On Demand* (NVOD: a través del cable, satélite, etc. se paga por ver una película, escogiendo uno de los pases que la emisora tiene programados) metieron un poco de dinero en la caja de los estudios durante la última década y, además, sacaron las cosas adelante para el *Video on demand* (VOD: lo mismo que el NVOD, pero el usuario puede ver la película en el momento que quiera). Mientras la promesa del VOD fue agresivamente elogiada pero no mantenida por la industria durante los dos últimos años, este puede ser el año en que la promesa sí se mantenga.

Apostando por el cambio de los consumidores a partir de la estrategia "Empujar para entrar". AOL Time Warner dijo recientemente que su operación de cable ha acumulado 500,000 suscripciones VOD. De hecho, los servicios VOD/SVOD (*Subscription Video On Demand*: VOD a través de subscripción), junto con la función del Grabador de Vídeo Personal, están siendo ofrecidos como punto de partida





para comercializar todos los emergentes servicios digitales de Time Warner Cable. El amplio despliegue de esta empresa se basa en la creencia de que sus consumidores están dispuestos a pagar por el acceso 24h / 7días para películas de los grandes estudios a través de VOD (3,95$ por título), y por películas y el material original del canal *Home Box Office* a través de SVOD (6,95$ por mes además de la tarifa de suscripción). En otras palabras, TWC cree que los consumidores están dispuestos a pagar más para decidir cómo y cuándo desean disfrutar, escogiendo lo que quieren ver a su conveniencia.

◆ Para tener éxito: procedan al cambio a partir de "push to pull" (empujar para entrar), y prever un giro de "sit-back" hacia "lean forward" (de recostarse a inclinarse hacia delante)

Cerrando ventanas*, ampliando pantallas

Antes se esperaba que una película encontrara su público. Ahora, gracias al DVD, el VOD, el Grabador de Vídeo Personal y a un sinnúmero de plataformas de comunicación, el público encuentra la película. Y la encuentra, cómo y cuando quiere... Que es como decir en todas partes.

Las estrategias de marketing solían ser fijas y estables. Hubo una vez en que se creó el marketing y el dinero entraba a raudales desde cada "ventana de oportunidad".

El estreno de una película dominó el mercado durante aproximadamente 4-5 meses. Tres meses más tarde aparecieron los *Shut-ins* (pase de una película para un grupo cerrado), después *Hotel Pay Per View*. Siguió el *Non-Theatrical* (estrenos realizados fuera de los cines convencionales) y finalmente, en el séptimo mes –¡en serio!– *Home Video*. *Home PPV* aparecía 75-90 días más tarde y a continuación *Pay TV* –casi un año después del estreno de la película.

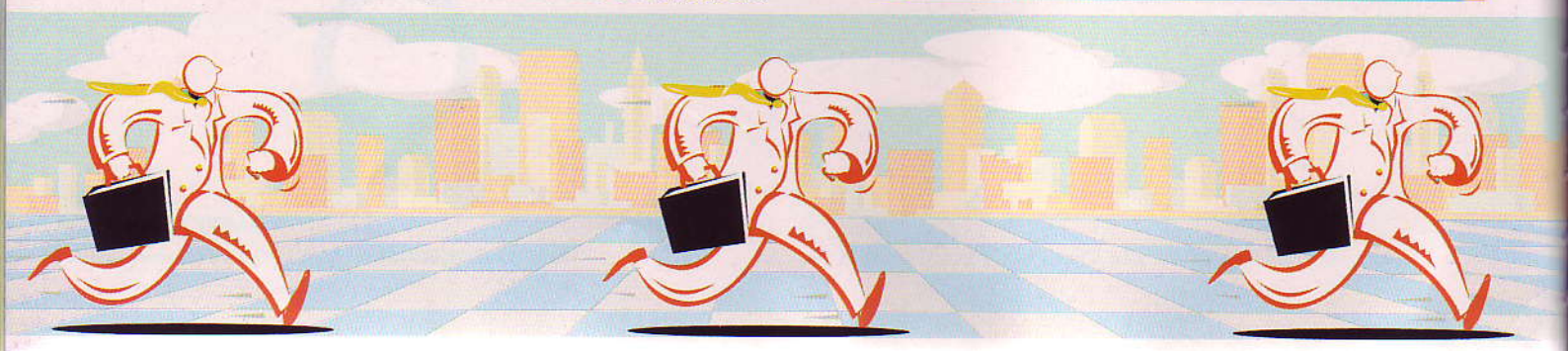
Eso era antes; ¡esto es ahora! *Columbia TriStar's Maid in Manhattan* (película que se estrenó en España bajo el título *Sucedió en Manhattan*) y *20th Century Fox'Phone Booth* (*Última llamada*) ofrecían películas en primicia tres meses después de sus estrenos en el cine, y New Line lanzó *The Real Cancún* (estrenada en mayo en EEUU, especie de adaptación de Gran Hermano en formato cinematográfico) en *Home Video* sólo dos meses después.

Pero, espera, aún hay más: *Cradle 2 the Grave* (*Nacer para morir*), estrenada en el cine el 28 de febrero, fue lanzada por Warner Home Video el 12 de Agosto, y llegó en VOD solo 17 días más tarde. En un acto incluso más grande de compresión, WHV lanzó simultáneamente *The Animatrix* en DVD, VOD y Movielink (la plataforma de distribución on-line).

¿Cree que eso es rápido? Recientemente fuimos testigos de varios de cambios de rumbo por los cuales las películas habían ido directamente al DVD, precediendo su estreno en los cines; una estrategia que se vio anteriormente con los videojuegos.

Ventanas, ser o no ser, ¡esa es la cuestión! Impulsados por los avances en tecnología digital, los nuevos productos de comunicación están creando tanto la capacidad como la esperanza en el consumidor de bajarse películas desde la pantalla deseada.

A medida que proliferan las pantallas y las estrategias de marketing se invierten y comprimen ya no se puede esperar ofrecer un producto al público a través de una pantalla "fija" o confiar en viejos modelos económicos y de marketing. Los consumidores deciden cuándo y cómo quieren su tiempo de ocio; esto, más que ninguna otra cosa, es lo que está marcando el "precio de la experiencia". El viejo modelo se caracterizaba por la retención discriminada



Aspectos fundamentales

Hay un nuevo consumidor ahí fuera y el paisaje de los medios de comunicación está cambiando.

- Vemos una generación de activos "consumidores revolucionarios", atrincherados en casa para disfrutar de la oferta de los medios.
- Su disposición y comportamiento influirá en el futuro y el uso de los medios, así como en el gasto que realice.

En calidad de guías mundiales, tengan en consideración lo siguiente:

1 En 1971 un circuito integrado contenía 2,250 transistores; hoy contiene más 42 millones.

2 En 1903 solo el 8% de los hogares de Estados Unidos tenía teléfono; hoy hay 141 millones de usuarios de teléfonos móviles en estados Unidos.

3 Se han vendido más de 150 millones de Game Boys desde que aparecieron en 1989. Hoy en día cuatro compañías de electrónica han desarrollado tecnologías que utilizan la pantalla Game Boy Advance SP para visualizar desde cortos de dibujos animados hasta largometrajes en video.

4 45 millones de personas (más de la mitad de los usuarios de Internet adultos en USA) tienen una televisión y un PC en la misma habitación; el 155 afirman visitar al mismo tiempo las páginas web de las películas que visualizan.

5 Los usuarios de la Playstation 2 en Inglaterra han encontrado la manera de convertir la consola en un navegador de Internet.

6 Una compañía francesa ha desarrollado la "Televisión Brick". Utilizando la tecnología DSL, el aparato permite la visualización y re-emisión de cualquier canal del planeta.

7 Los usuarios de DVR/PVR aumentan su consumo de televisión en un 20%, pero un 64% se saltan todos los anuncios de los programas grabados.

8 Los *web log* (diario personal en Internet, especie de foro creado por usuarios particulares) están modificando la escena pop cultural adolescente. Un reciente estudio de Pew Internet estima que alrededor de uno de cada cuatro adolescentes es un *blogger* (creadores de *web log*; también es la marca más conocida de herramienta para la creación de *web log*).

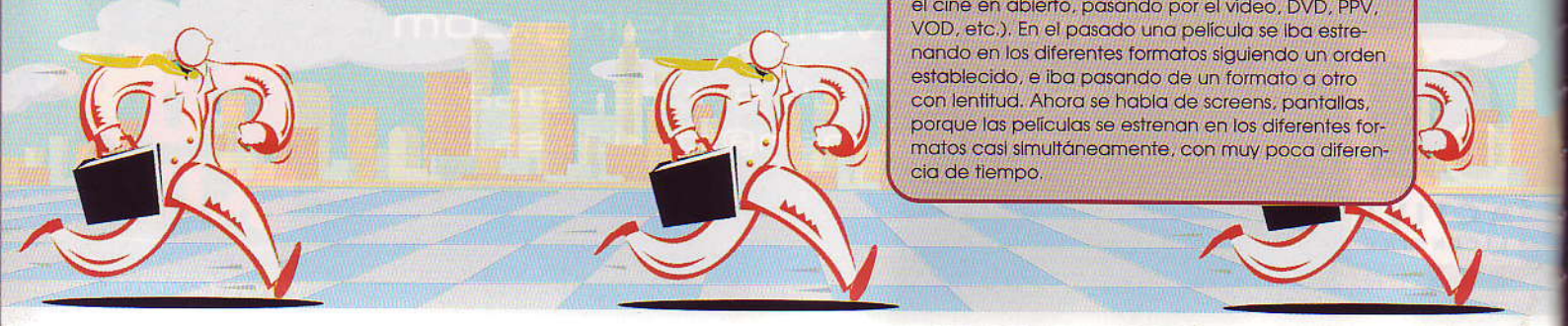
9 Internet ha superado a la televisión en cuanto a tiempo medio de consumo para convertirse en la primera opción entre adolescentes y adultos jóvenes (13-24 años).

10 Un estudio encargado por Yahoo! y Carat Media puso de manifiesto que "el control y el poder"- la capacidad para personalizar y manejar los medios y sus contenidos a su antojo – eran las principales razones por las cuales los jóvenes consumidores preferían Internet a otras formas de comunicación. Aquellos de vosotros que esperen tener éxito deben evaluar y modificar la forma de comunicar, conectar, comercializar y distribuir el ocio. Entienda que el consumidor "escogerá y pagará" cuando y donde quiera, con el objetivo de crear una experiencia en el momento y lugar en el que deseen disfrutar de ella. ■

mediante el precio; en el nuevo, son las "ventanas" las que determinan la discriminación de precios.

La entrada para una película cuesta 6$ (vale, de acuerdo, 9-10 en Nueva York o Los Angeles). El alquiler de un Home Video (DVD o VHS) cuesta 4$ y comprar una película 20$. Por sólo 4$ se puede disfrutar de la película en PPV o VOD. Y en otro "nuevo sistema de comunicación", una descarga de Internet cuesta 5$ y el material "portátil" 15-20. Como tarifa, servicios de suscripción como *Starz* estarán más que contentos en ofrecer pantallas adicionales. Y por un suplemento adicional, el consumidor puede recibir prácticamente pantallas ilimitadas en SVOD. ¡Y vaya si lo hacen!

◆ **Para tener éxito: ofrezca su contenido conociendo cuándo y dónde quiere el consumidor disfrutarlo.** ■

Ken Markman, director general de KKM: Global Brand Strategies
Anthony White, es el fundador y director de White Sand Media, Inc.

* En este artículo se denomina "ventana" a los diferentes formatos de emisión de una película (desde el cine en abierto, pasando por el vídeo, DVD, PPV, VOD, etc.). En el pasado una película se iba estrenando en los diferentes formatos siguiendo un orden establecido, e iba pasando de un formato a otro con lentitud. Ahora se habla de screens, pantallas, porque las películas se estrenan en los diferentes formatos casi simultáneamente, con muy poca diferencia de tiempo.