JORNADA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

17 de agosto de 2017

"TENDENCIAS, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA PRODUCTOS IMPRESOS"

La Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa) llevó a cabo, el pasado 17 de agosto, una intensa jornada de capacitación y formación profesional que se centró en el análisis sobre una cuestión paradójicamente poco enfocada en la industria de los diarios: el presente y futuro de las ediciones impresas. "Es algo que no hacemos frecuentemente y que deberíamos hacer más. Todos nosotros participamos de innumerables foros, congresos, seminarios, cursos y debates sobre los desafíos digitales que enfrentamos, lo que está muy bien, pero dedicamos poco tiempo a pensar o repensar el papel", sostuvo en la apertura del encuentro Daniel Dessein, presidente de Adepa, frente a más de 70 directivos de medios, periodistas y especialistas en comunicación. "Lo cierto es que nuestras ediciones impresas siguen aportando la mayoría de nuestros ingresos", agregó.

LOS NÚMEROS DE LA INDUSTRIA A NIVEL GLOBAL Y LOCAL

Dessein señaló que la industria de los diarios está afectada por una narrativa sobre la "muerte del papel" que contamina a su conducción de un escepticismo con el que pocas industrias podrían subsistir. Apuntó que después de dos décadas de existencia de las ediciones online de los diarios, los medios impresos siguen aportando el 92% de los ingresos a nivel global.

> *"(…) los medios impresos siguen aportando el 92% de los ingresos a nivel global"*

Fuentes globales de ingresos tradicionales de diarios 2012/2017

Apoyándose en datos de WAN-IFRA, presentados en junio último en su congreso anual que se realizó en Durban, Sudáfrica, mostró cómo la circulación promedio diaria pasó de poco más de 500 millones de ejemplares a más de 720 en una década en todo el mundo. Aunque cuando uno desagrega esos datos globales, como advirtió Dessein, puede verse que sólo Asia es la que muestra números positivos, con el destacado de que India y China reúnen dos tercios de la circulación global, explicando así el impacto significativo en los datos globales. No obstante los números acumulados de América latina son estables.

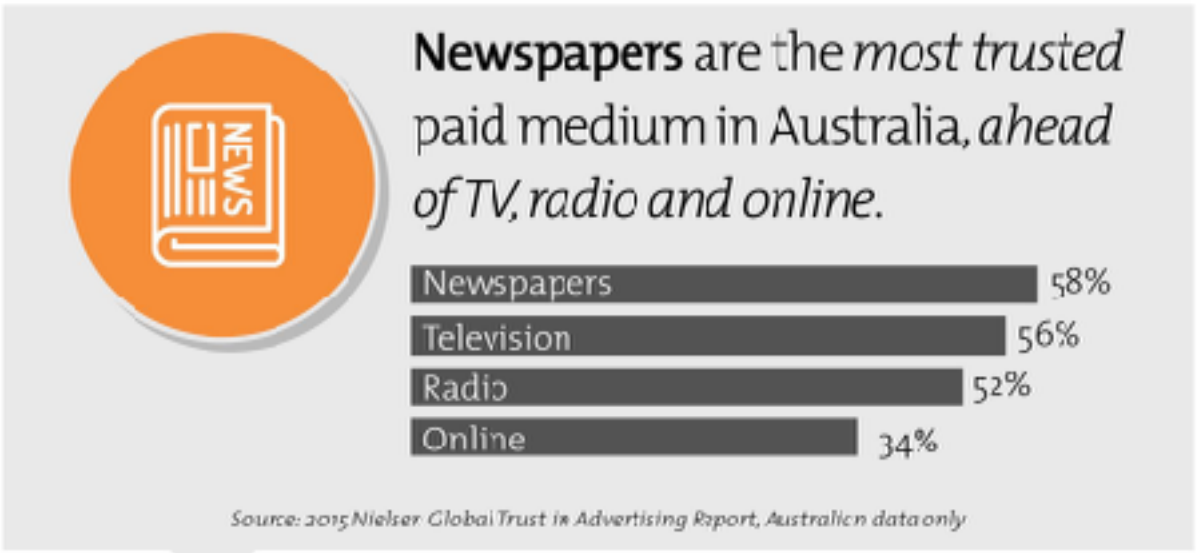
Con gráficos correspondientes a The New York Times, reveló cómo aún los medios más innovadores siguen teniendo una alta dependencia del papel. "Con más de dos millones de suscripciones digitales, el papel sigue representando dos tercios de los ingresos", afirmó.

El presidente de Adepa revisó las conclusiones que se suelen extraer de las métricas más habituales. Un estudio realizado por Neil Thurman, profesor de la Universidad de Londres, especializado en el proceso de transformación de los medios, afirma que casi el 90% del tiempo de lectura destinado a los principales diarios ingleses se dirige al papel contra un 10% dedicado a dispositivos electrónicos. "Medimos visitas pero no medimos tiempo".

"Medimos visitas pero no medimos tiempo"

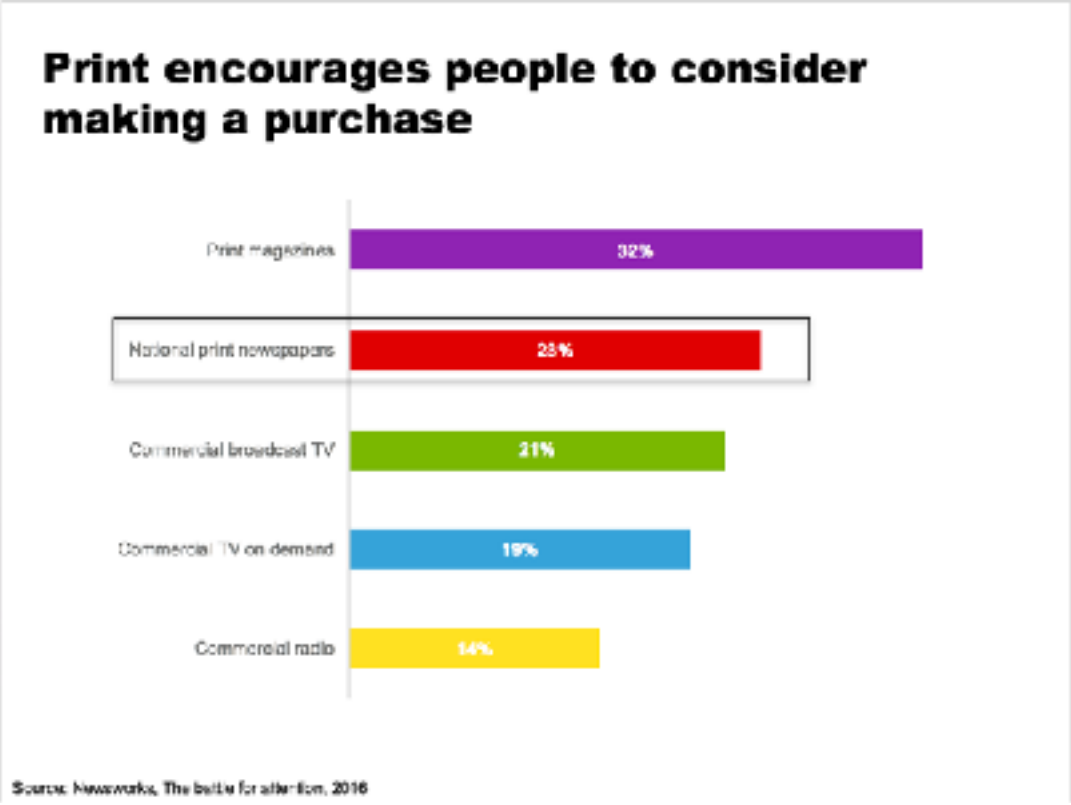
También mostró ejemplos de la industria de medios de Perú. Allí, la Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (SEPP) creó el proyecto Girasol, en 2012, a partir de una peculiaridad: Perú, entre 2000 y 2015 fue el país que más creció en circulación de diarios en el mundo. Pasó de una circulación acumulada de 240.000 ejemplares en el año 2000 a 2.2 millones en 2015. "Es decir, un aumento de nueve veces la circulación total en 15 años apoyado en el crecimiento constante que tuvo Perú durante esos años, pero sobre todo en estrategias que diseñaron los principales medios, como El Comercio, de atender ciertos nichos hasta ese momento desatendidos. Por ejemplo, crearon diarios populares como Trome , que es el diario de habla hispana más vendido del mundo con un promedio de 700.000 ejemplares diarios. Al mismo tiempo, lanzaron diarios gratuitos, deportivos o económicos que fueron agrandando esta torta de circulación de los medios impresos", detalló Dessein.

Con estos resultados, la SEPP decidió salir a vender este fenómeno. "Primero haciendo estudios de audiencias, no tenían estudios de circulación rigurosos. Luego haciendo análisis apoyados no sólo en la circulación, sino en las virtudes del papel, y también surgieron libros y fascículos, presentaciones en congresos internacionales y locales, presentaciones a las agencias de publicidad y centrales de medios. Mantuvieron esta promoción de las virtudes del diario papel durante varios años buscando revalorizarlo".



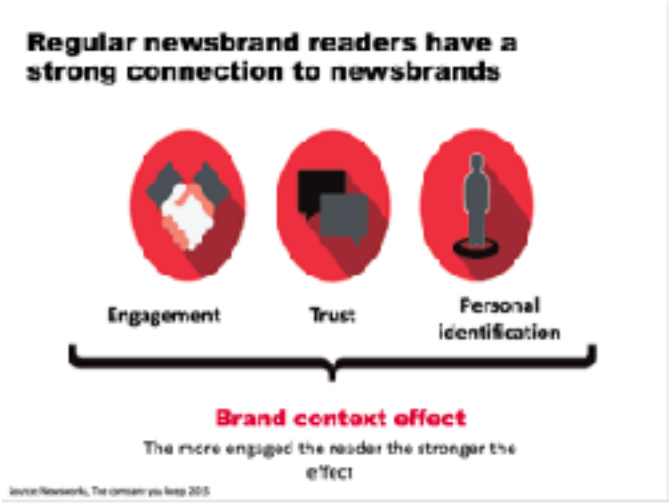
Los diarios son el medio pago más confiable en Australia, por encima de la tv, la radio y el online

Otra de las iniciativas que mostró Dessein en su exposición fue la llamada News Media Works, conformada por los principales diarios de Australia. Como la SEPP, la News Media Works también busca revalorizar el lugar de los diarios impresos y desde ahí es que sostiene, en base a un estudio de Nielsen Global Trust, realizado en 2015, que el papel generan más confianza que ningún otro formato, incluso mucho más que sus versiones digitales. Y los números que mostró Dessein son contundentes: los impresos se quedan con el 58% de la confianza del público, al tiempo que los online sólo logran un 34%. Dejando a la televisión y a la radio con un 56% y un 52% respectivamente.



El impreso alienta a las personas a considerar hacer una compra

Los últimos datos que expuso Dessein en la Jornada fueron los de News Works, una organización conformada por los principales medios gráficos del Reino Unido que ha estudiado a los lectores, no sólo la cantidad sino qué le interesa a cada uno. De otra manera, con un estudio profundo de sus audiencias, demostró las ventajas comerciales del papel. Entre otras cuestiones, "sostiene que los lectores dedican tiempo de calidad - con una atención focalizada, a diferencia de lo que ocurre con el consumo de contenidos digitales- a leer en papel, que la instalación de marca del papel es más eficaz que el digital y que los avisos impresos son más efectivos que los que se publican en la web. Atención, jerarquización, fijación de agenda, tiempo, impacto. El diario como guía de relevancia. Una herramienta de desconexión para reconectarse con la realidad con mayor profundidad y claridad. Estos son algunos de los atributos, no suficientemente destacados, del papel", sintetizó el presidente de Adepa.



Los lectores regulares de marcas de noticias tienen una fuerte conexión con las marcas de noticias

> *"(…) que la instalación de marca del papel es más eficaz que el digital y que los avisos impresos son más efectivos que los que se publican en la web".*

Por su parte, **Roberto Moreyra**, gerente general del Instituto Verificador de Circulaciones (IVC), comenzó su charla explicando que el IVC es una asociación civil y que para darle seriedad a sus datos audita informes contables. Vale aclarar que el IVC también analiza las ediciones digitales. **En total audita 200 medios de todo el país.**

Reforzando la idea de que los medios impresos siguen vigentes, Moreyra extrajo una frase que Vicent Peyregne, CEO de la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias, dijo en el Foro Mundial de Editores realizado por WAN-IFRA en Sudáfrica, en junio pasado: "Uno de los principales datos es que en 2016, el 56% de los ingresos de los periódicos en el mundo provino de las ventas por circulación (tanto en impreso como en digital), en vez de la publicidad, siguiendo la tendencia de hace dos años. El cambio de la publicidad a un modelo de ingresos basados en lectores está reformando los fundamentos de nuestra industria. En un lapso de 4 años, del 2012 al 2016, los ingresos de circulación han subido el 7%, mientras que los de publicidad cayeron 28%. Para que el modelo de negocios sea sostenible en el tiempo, considera crucial que los diarios trabajen en crear audiencias cada vez más leales y comprometidas con sus contenidos de calidad".

"En un lapso de 4 años, del 2012 al 2016, los ingresos de circulación han subido el 7%, mientras que los de publicidad cayeron 28%".

Moreyra bajó esos datos a la realidad del país: "Yo creo que acá esto ya se está dando, los diarios nacionales ya han empezado a atraer audiencias y en las provincias están empezando con la ediciones digitales. De hecho, desde 2011 nosotros auditamos al digital con una definición que es la réplica del impreso. Es decir, certificamos la venta en digital como réplica del impreso, los PDFs. Y eso le permite al diario o la revista sumar a su circulación impresas estos datos que vienen del digital", resaltó Moreyra.

Del mismo Foro, Moreyra extrajo segmentos de la exposición realizada por Juan Señor, socio de Innovation Media Consulting Group, firma dedicada a la renovación de periódicos en todo el mundo: "el modelo de ingresos basados en la publicidad digital ya no es sostenible para los grandes periódicos". Profundizando este análisis, Señor, sostuvo que la teoría decía que "si los editores daban todo gratis, atraerían audiencias millonarias de volumen, que a su vez atraería a anunciantes millonarios, lo que no ocurrió". Y continuó explicando Moreyra: "En este contexto, Señor considera que los

"Para que el negocio digital sea sostenible aconseja que al menos el 40% de los ingresos digitales provenga de los lectores y no todo de la publicidad como ocurre en la actualidad".

diarios deben hacer una migración de ingresos de publicidad a ingresos de lector. Para que el negocio digital sea sostenible aconseja que al menos el 40% de los ingresos digitales provenga de los lectores y no todo de la publicidad como ocurre en la actualidad".

Es más, en este escenario digital, sostuvo Moreyra, "Señor cree que hay una oportunidad, especialmente para revistas, durante el fin de semana que empieza el viernes cuando la gente quiere desconectarse y tocar. En concordancia con esta mirada,

el diario La Nueva de Bahía Blanca dejó de salir en papel diariamente y sólo imprime su edición los viernes, sábados y domingos.

Por último, el gerente del IVC, trajo a la jornada las ideas de Walter Longo, CEO y presidente del grupo editorial Abril, que en la Jornada Internacional de Editores organizada por la AAER y la Universidad Austral de Buenos Aires, expuso las estrategias que deben seguir los medios impresos para seguir siendo relevantes. Entre otras:

- La migración del papel a lo digital debe ser entendida como 'adicción' y no 'sustitución', pues ambos soportes son complementarios.
- Diversificar el negocio editorial hacia otros proyectos que generen ingresos; en el caso del Grupo Abril, adquirieron una empresa de e-commerce y un club de productos.
- Fortalecer las marcas de las revistas a través de eventos.
- Abrir más espacios donde los periodistas y talentos puedan desarrollar su marca personal.

Moreyra también resaltó que cualquiera que necesitara información sobre un medio podía pedirles información por mail y desde IVC la enviaban.

EL IMPACTO DE LOS MEDIOS IMPRESOS

Luego, fue el turno de **Eduardo Fidanza**, director de Poliarquía, **Gustavo Bruno**, director de Circulación de Editorial Perfil, Buenos Aires, y de **Isabel Penelas**, coordinadora de Nuevos Negocios y Research de Kantar Ibope Media. Los tres disertaron sobre el impacto que tienen los medios impresos.

En línea con Dessein y Moreyra, Fidanza coincidió en la potencialidad del papel en general y en que la edición impresa es más leída durante el fin de semana. "Los sábados y domingos a la lectura se le dedica más tiempo y se hace con más profundidad. De

hecho, tras una investigación que hicimos para La Nación sobre su formato, que era tradicional de ese diario, La Nación modificó el tamaño de su edición semanal, buscando ofrecer una lectura más ágil, y mantuvo su formato tradicional los sábados y domingos", ejemplificó Fidanza.

Así, continuó el consultor, La Nación no sólo innovó desde su plataforma digital, sino que invirtió para adecuar el papel a las nuevas demandas. Primero hizo un cambio de tipografía, títulos, infografías, etc. buscando ofrecer una entrada rápida a la información. Luego, modificó su formato durante la semana, que era algo que requerían sus lectores -destacaban que no lo podían leer en el subte y lo concebían como un diario de gente pudiente que lo lee en su casa-. "Con estos cambios de diseño y formato, en La Nación pudieron segmentar a los lectores del fin de semana, a los de la semana y a los que los eligen todos los días. Y amortiguar o frenar la caída de las ventas del papel", detalló Fidanza.

Pero parece no haber fórmulas en esto de adecuarse a las nuevas demandas. Otro estudio que Poliarquía realizó hace algunos años, reveló resultados opuestos a los de La Nación. En este caso el medio que se analizó fue La Gaceta de Tucumán. "Ellos nos pidieron, entre otras cosas, que le investigáramos el formato tabloide y encontramos un diario incrustado, confundido con la cultura del ciudadano medio de la provincia. La gente estaba satisfecha e identificada con el diario -lo leían, pero también servía para envolver y para trabajar en distintas actividades en las escuelas-. Conclusión: la gente ama a La Gaceta y puede salir en cualquier formato porque la gente se identifica con él. Y también La Gaceta tiene caídas en sus ventas menos dramáticas que otros medios impresos".

Más allá de estas experiencias, a Fidanza llamó la atención sobre el hecho de que "hay un nuevo lector de prensa. Primero, porque el diario papel compite con el diario audiovisual y también porque el acceso al diario se hace de otra manera. Antes el diario concentraba el interés sobre ciertos tipos de noticias, en muchos casos sobre la vida pública. Con el paso del tiempo, el nuevo lector busca un arco muy amplio de temas y muchos de ellos no son solamente temas de la esfera pública, sino que busca que el medio le dé respuesta a los interrogantes de su vida personal y a sus intereseS segmentados de consumo. Es decir, cada lector entra al diario por su puerta de interés (policiales, economía, deportes, etc.)".

Buscando responder a preguntas que muchos de los asistentes se hacían en silencio a esa altura de la jornada y a horas del atentado terrorista en la rambla de Barcelona, Fidanza sostuvo que el diferencial del papel respecto de las opciones audiovisuales "podría ser su aporte reflexivo, más en profundidad de las causas, las conexiones, con un buen enfoque de política internacional meditado. Que el lector diga 'a esto no lo voy a encontrar ni en la tele, ni en el online'. Hay demanda de multiplicidad y de profundidad", subrayó.

Por último, sostuvo que si bien no sabía hasta dónde iba a descender la venta del diario papel, sí sabe que 10% de las personas son lectores muy intensivos, que su vida sufriría si los libros no existieran. A ellos les sigue un 10% no tan intensivo. Después hay un 30% que entra y sale de la lectura dependiendo de que el libro sea popular o no. Por último, tenemos un 50% al que no le interesa leer.

"No puedo decir el porcentaje del lector del diario papel, pero que lo habrá, lo habrá", concluyó Fidanza. Y recomendó: "sepan que cuanto más identificada esté la audiencia con el diario mayores serán las chances. Por eso, los diarios se pueden reformular entendiendo los cambios sociológicos, pero respetando siempre su carácter, su naturaleza".

LA REALIDAD DE LAS REVISTAS

A continuación, profundizando en el análisis del impacto que tienen los medios impresos para los lectores y la industria, **Gustavo Bruno**, desde su rol de director de Circulación de Editorial Perfil, expuso la situación de las revistas impresas. Para lo cual presentó estadísticas sobre lo que pasó con las revistas entre 2007 y 2016.

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
114,2	119,1	116,1	120,5	109,6	96,6	86,2	73,5	70,4	63,9
100	104,3	101,7	105,5	96,0	84,6	75,5	64,4	61,6	56,0

Su perspectiva es que más allá de los datos que muestran una caída en la circulación muy abrupta, del 44% para ese período, el mercado se está reconfigurando con el objetivo de frenar esa caída. "En 2007, la circulación bruta anual de revistas era de 114,2 millones de ejemplares, ese mismo dato en 2016 es de 63,9 millones", detalla Bruno.Si se toma el consumo de revista por habitante por año, según las estadísticas expuestas, pasó de 3,1 en 2007 a 1,5 en 2016. Aunque, aclara Bruno, "cuando contextualizamos ese número con el consumo per cápita América Latina, somos uno de los países con más alto nivel de lectura de revistas. Mientras que cuando comparamos con países de distintas partes del mundo, vemos que dentro de los siete seleccionados -Alemania, Brasil, Estados Unidos, Italia, Reino Unido, Francia y España-, el de menor caída es Alemania, con 2,3%, y el de mayor caída es España, 37,4%, con quien justamente más cercanía tenemos".

"cuando contextualizamos ese número con el consumo per cápita América Latina, somos uno de los países con más alto nivel de lectura de revistas (…)"

Si se observa la inversión publicitaria, la caída en Europa es fuerte y de nuevo, Alemania es la que menos se ha retraído de los países europeos (-24,9%), al tiempo que Brasil tiene un crecimiento del 6,8%. Ahora, si vamos a Internet, subraya Bruno, "en los países donde veíamos caídas terribles, la pauta creció fuertemente. Así vemos que Alemania creció 145,8%, Brasil 305,7%, Italia 496,7%, etc.".

Tras mostrar estas estadísticas, el director de Circulación de Editorial Perfil, sostuvo: "Tenemos que descubrir el futuro del papel". En ese sentido, amplió: "los editores son importantes, debemos fortalecer nuestra profesión. Tenemos que sostener los buenos valores de los medios impresos. Además, creo que las marcas juegan un papel fundamental y en ese sentido debemos atrevernos a imaginar nuevas funciones y mercados para los editores. Es decir, pensar nuevos negocios que puedan incluirse bajo el paraguas de esa marca".

Sobre ese mismo eje, remarcó que si bien las marcas son importantes y pesan a la hora de la compra, hoy la información le llega a la gente mucho antes que llegue el papel y el desafío está en cómo lograr que esa gente vaya a buscar algo diferente al papel. "Por eso es importante la información que se da, la investigación que hay detrás de cada nota. Hoy los periodistas buscan la información en Internet, no investigan. Esto es lo que aparece una y otra vez en los distintos congresos internacionales. No sólo es importante en qué papel imprimo, sino el contenido de lo que imprimo. Porque cuando la gente encuentra buenos contenidos en el papel, compra el papel".

Para Bruno, el mundo digital es un gran competidor para los productos editoriales, pero también una gran oportunidad para los buenos profesionales. "Porque en la web la mayoría de las cosas se editan 'sin editores'. Ese lugar aún está vacante para trabajar con el profesionalismo y la visión de quienes provenimos del papel. Los profesionales que vienen del papel tienen muy claro lo que quiere el lector, saben qué quieren los consumidores digitales para ir al papel. Tenemos que ver cómo volcamos a esos buenos editores que tenemos a la web y hacemos algo importante, diferente".

“TRADIGITALES”

Isabel Penelas, coordinadora de Nuevos Negocios y Research de Kantar Ibope Media, fue quien cerró este panel sobre el impacto de los medios impresos. Kantor Ibope Media hace mediciones de audiencia, circulación e inversión publicitaria de todos los medios y la pregunta que más veces le hacen es: ‘¿Quién está mejor, los medios tradicionales o los digitales?’.

“La mayoría cree que los digitales son chicos, con poco alcance, y los tradicionales son grandes. Y creen que eso va a ser al revés en un futuro”, arranca Penelas. “Pero nosotros para responder a eso tenemos un concepto que es que todos medios son ‘tradigitales’. Nosotros, de hecho, ya estamos dejando de hablar de televisión, radio y estamos hablando de contenido audiovisual, contenidos de texto, contenidos de audio. Porque las plataformas por sí solas aún no tienen impacto, cuando realmente tienen impacto es cuando se combinan. Hoy por hoy, los medios en sus formatos tradicionales son muy fuertes, pero vemos que estos medios con sus plataformas digitales solas no tienen la misma fuerza. Si logran fortaleza cuando se combinan”.

Luego, Penelas, avanzó sobre el consumo de los contenidos. Aseguró: “se consumen en el momento de conveniencia y cada vez se consumen más contenidos”. Porque si bien cada vez tenemos menos tiempo y hacemos más cosas, también consumimos más. La vida está cada vez más fragmentada y el consumo de contenidos también es fragmentado. Pero si uniéramos todos esos pedacitos veríamos que se están consumiendo más contenidos, “vamos combinando esas plataformas de distinta manera de acuerdo al momento de conveniencia. Tal vez escucho radio a la mañana desde mi casa o desde el auto, pero si estoy en la calle lo escucho desde el celular o desde la notebook. Y con los diarios y las revistas es lo mismo. Tengo mis momentos de conveniencia donde me es más cómodo mirar un diario en papel o una revista. Es decir, el consumo tradigital está aumentando muchísimo”.

Otro estudio al que hizo referencia la coordinadora de Ibope trata sobre el papel que juegan los medios en nuestras vidas. “Es muy importante. A la tele la consideran un miembro de la familia, a la radio un amigo, al diario un maestro -es una opinión que vale y no importa la plataforma en la que consumen, lo que importa es quién lo está diciendo-, mientras que con las revistas tienen otro vínculo, la consideran una celebridad y la consumen en otro momento de conveniencia”.

Después de aclarar estos conceptos que son con los que la consultora trabaja, Penelas, presentó los resultados del informe Dimensión realizado por Kantar Media para el que se relevaron 5.000 casos de adultos conectados del Reino Unido, China, Estados Unidos, Francia y Brasil y 40 líderes internacionales de todas las áreas del sector. Se realizó en los últimos meses del año pasado y próximamente se estará haciendo en Uruguay, Argentina y otros países de latinoamérica.

Se exploró la reacción del consumo de los medios y la publicidad y la primera idea que se reforzó con el estudio es que "no es el consumo de contenidos 'en papel o en digital', sino que es 'en papel y digital'. Es decir, en diferentes proporciones, pero hasta los más jóvenes, consumen en papel y digital. Los adultos conectados consumen en distintas plataformas", revela Penelas.

En cuanto a la publicidad, el informe Dimensión revela que las ¾ partes de los encuestados admiten tolerar bien la publicidad en diario y revistas en papel. "Es más, no sólo no les molesta, sino que en el caso de las revistas reconocen que les permite enterarse de nuevos productos. Otro medio que tiene una tolerancia muy alta y positiva de la publicidad es el cine".

Pero, ¿qué pasa con la publicidad de estos mismos medios pero en sus formatos online? El informe muestra que efectivamente cambia, el nivel de tolerancia es menor debido a la alta cantidad de repetición o por el targeting fuera de tiempo. Por ejemplo, si busco un viaje a Miami y lo hago, vuelvo y me siguen apareciendo las ofertas de vuelos. También pesan las costumbres, en radio se que hay tandas publicitarias y lo doy por hecho, en la televisión hasta está bueno tener una tanda porque puedo ir a hacer algo en ese tiempo y en los medios gráficos también estoy acostumbrado a la publicidad. Internet lo que tiene es el targeting que satura con publicidades, muchas veces a destiempo", reitera.

Resumiendo, los medios son "tradigitales", estamos consumiendo en los momentos de conveniencia y el consumo de contenidos está aumentando. Y la publicidad en los medios es mucho mejor tolerada en sus plataformas tradicionales que en el online.

DISEÑO, FORMATO, CLUBES DE AFINIDAD Y ANCLAS PARA LA CIRCULACIÓN

El tercer panel de la jornada estuvo dedicado al diseño, formato, clubes de afinidad y anclas para la circulación. La primera aproximación al tema estuvo a cargo de **Julio Perotti**, prosecretario de redacción de La Voz del Interior, Córdoba, que explicó cómo llevaron adelante la reconfiguración del periódico y el cambio cultural interno que demandó. Siguió **Rafael Klappenbach**, director de Cases i Associats, con una serie de cuestionamientos acerca de las acciones que muchas veces los dueños de los medios pretenden implementar cuando hablan de rediseño. Para cerrar la ronda de

exposiciones **José Pochat**, gerente general de La Gaceta de Tucumán, relató la experiencia de ese medio en los últimos años.

Para reconfigurarse, lo primero que hizo La Voz fue "redefinir la misión de la empresa: Construir medios de comunicación protagonistas para las actuales y las próximas generaciones. Porque estamos orgullosos de los que tenemos, pero si no construimos para las próximas generaciones es probable que nos quedemos cortos", sentenció Perotti en su arranque.

"Tenemos que salir a conquistar a las nuevas generaciones, que sabemos son bastante refractarias al papel, pero nos tienen muy bien conceptuados como marca a la hora de buscar información que nosotros le ofrecemos", arengó con su tono cordobés.

Ante este contexto y la necesidad de reinventarse, La Voz dividió a su proceso en tres grandes etapas, pero que se dieron en simultáneo: una reconfiguración de sus productos, la reconfiguración de su cartera de negocio, para expandirse hacia otras actividades que no eran habituales para un diario, y una reconversión organizacional interna. En este contexto que significó el rediseño del diario papel y de la web, vino acompañado por un cambio de tamaño que es histórico para un diario con más de un siglo de existencia y que pasó de un formato sábana a tabloide berlinés.

En cuanto a la publicidad, "apuntamos a ofrecer un servicio multitarget. Cada vez que un anunciante llega a nuestra casa, buscamos ofrecerle mucho más que un aviso en papel, sino ofrecerle la alternativa que más convenga a la exhibición de su producto", aclaró Perotti.

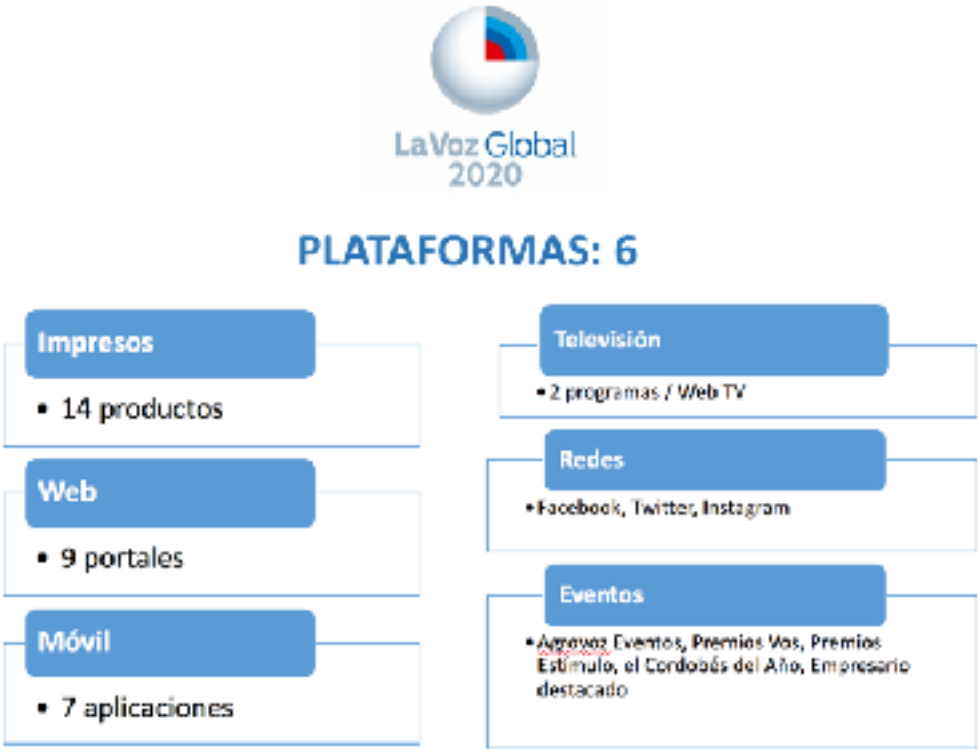
> *"Nuestro mayor capital es el diario impreso, pero en nuestra cabeza tiene que estar la idea multiplataforma como manera de conseguir más audiencia."*

En este contexto, destaca Perotti, "el papel adquirió un valor fundamental". Evaluaron que si cambiaban el formato pero no el contenido, la concepción del producto, era lo mismo que hacer nada. En consecuencia, había que ponerlo en contexto: 6 plataformas, 14 productos impresos, 2 programa de televisión, programas de web TV, las redes, el área de Ventas, aplicaciones móviles. Con ese marco de referencia, "enfrentamos el

desafío de fortalecer el medio impreso pero ir a una transición digital. Dejar la lógica industrial para pasar a una lógica digital. Debíamos de dejar el trabajo individual para trabajar en equipos transversales. Pasar de ser monoplataforma a multiplataforma. Nuestro mayor capital es el diario impreso, pero en nuestra cabeza tiene que estar la idea multiplataforma como manera de conseguir más audiencia. Y, para ello, había que transformar los procesos: la idea de un horario de cierre no tenía sentido, había que rediseñar y modernizar los productos y había que cambiar los hábitos de trabajo de la gente".

La gente de La Voz tuvo que aceptar que estaba en una etapa de experimentación, donde el error no es punible y donde tenían que poder medir el cambio. Debieron explicarles a sus anunciantes que no perderían espacio con el cambio de tamaño. Empezaron a trabajar relacionados con la web, definiendo qué iban a publicar en un formato y en otro.

Para llevar adelante este cambio se establecieron cinco planes que se fueron desarrollando al mismo tiempo. Cada uno respondía a un área de la empresa: Productos, Comunicacional, Operativo, Logística y Comercial. Este proceso demandó la integración de todos los involucrados en el desarrollo de los productos (que los periodistas más jóvenes conocieran la planta impresora y a quienes trabajaban en ella, por ejemplo) y hacer nuevos presupuestos acordes a las necesidades actuales. Empezaron a trabajar por objetivos y a medir las metas que se habían propuesto. También debieron salir a explicar el cambio hacia afuera. Hablaron con los rectores y especialistas de las universidades, con los canillitas y los que pautaban publicidad. "Siempre pensando al diario como complemento de la web, no excluyente. La redacción volvió a trabajar para que el diario estuviera en el centro de la escena, sin canibalizar a nuestros medios audiovisuales o al sitio web, pensando qué iba en cada formato y cómo lo íbamos a seguir alimentando al otro día", destacó Perotti.



En cuanto al papel, Perotti coincidió con Fidanza en cuanto a los hábitos de lectura. Así también se explica que La Voz salga viernes, sábados y domingo con un diario ampliado, más robusto, y los demás días con un diario más compacto. Evaluando todo el tiempo qué se publica en los distintos formatos. En ese sentido, "la crisis del transporte fue una experiencia que nos permitió medir este proceso porque durante varios días llegamos a la hora del cierre del papel y el conflicto se arreglaba y desarreglaba en simultáneo. En consecuencia, tuvimos que ejercitar mucho qué destinábamos al papel para que eso al otro día siguiera teniendo vigencia y que nuestra propia web no lo superara. A esta modalidad la volvimos a usar para cubrir las elecciones PASO, en agosto pasado. El vivo y la noticia caliente lo dejamos para la web y los programas de televisión y dejamos al diario papel como un reducto de lo analítico".

"Mi experiencia dice que vamos a salir adelante siempre que seamos capaces de estar cambiando permanentemente"

A esta experiencia están tratando ahora de llevarla a la práctica todos los días. "Aunque nos cuesta salir de los espacios de confort. Porque esta forma de trabajo exige mucha planificación previa, mucho ensayo y aceptar los errores. Es un aprendizaje continuo que nos deja una conclusión: una vez que comienza el cambio no se puede detener. El riesgo de detener el cambio es que podemos estar pisando la manguera de oxígeno que tenemos. Mi experiencia dice que vamos a salir adelante siempre que seamos capaces de estar cambiando permanentemente".

LA CALIDAD EN LOS MEDIOS IMPRESOS

Rafael Klappenbach comenzó aclarando que más allá de cuánto viviera el diario de papel, o de si tenía fecha de caducidad, el consumo de información había cambiado y, por lo tanto, pensar en hacer el mismo diario ese sí, claramente, era un error. "Con el impreso vamos a un público especialmente muy informado, mientras que a través de twitter, la radio o la televisión, que son un poco de todo y no necesariamente de calidad. Por eso, para mí al papel le toca ser un reservorio de calidad. Ahora la calidad viene detrás de conceptos difíciles porque estamos en una etapa de reingeniería en el sector".

"Pero, cuidado con el recorte en las redacciones porque tocamos la calidad".

A la consultora la requieren para hacer "reingeniería, reestructuración, reformulación, reconversión digital, reorganización", explicó Klappenbach. Y sostuvo: "pero muchas veces eso sólo esconde el recorte que la empresa quiere hacer. Y en vez de decir, 'muchachos tenemos que hacer un recorte porque el negocio no da' usan estos otros

conceptos con ‘re’. Pero, cuidado con el recorte en las redacciones porque tocamos la calidad. Y lo que voy a decir ahora no es una afirmación sino más bien una provocación, pero hace 20 o 30 años escuché que calidad en periodismo es igual a periodistas sobre centímetro cuadrado de papel. No es una verdad, pero se parece bastante. Si tengo una sección con cinco periodistas es muy probable que me salga mejor que si tengo dos periodistas, a no ser que sean una manga de vagos del primero hasta el último”. Y profundizó: “Si a un periodista le pedimos que en una jornada de trabajo haga 20 notas, es imposible que sean de calidad. Eso es correr detrás de Facebook, buscando audiencias que nunca vamos a tener.”

En ese sentido, el director de Cases i Associats, rescató que cuando buscamos los sitios digitales con más audiencia en Argentina, Colombia, Chile, Uruguay terminamos anclados en la prensa, en la marca que salió del papel y está en la web. Es decir, las webs que funcionan son las que tienen verdaderas redacciones atrás, que generan contenidos de calidad para la web. “De hecho, las verdaderas redacciones periodísticas están en los periódicos, no en las radios o canales de televisión”.

“Sólo la calidad nos permitirá seguir siendo imprescindibles (en papel o en digital). Porque la gente está dispuesta a pagar pero por contenidos de calidad. Lo que está claro es que por commodities no nos pagarán (sean commodities impresos, sean digitalizados). Netflix es calidad, Spotify es calidad. Youtube no. Youtube es gratis”, analizó Klappenbach.

También llamó la atención sobre los diarios que siguen siendo diarios del siglo XIX, que atrasan. “Los diarios de la región que están incursionando en el paywall se dan cuenta que están recuperando “viejos lectores del papel”. Es que hay mucha gente, aún hoy, dispuesta a pagar por calidad. De allí que los diarios de club de beneficio se amontonan, se apilan sin que nadie los toque... son diarios que no llaman, que no emocionan, que no interesan... que atrasan”.

El gran desafío, para Klappenbach está en qué hacemos mañana, cuál es el valor agregado que le daremos a la información que hoy está disponible. ¿Análisis? Sí, pero también se está haciendo en la web. Por eso, "ya no sirve que en el papel se den noticias, las noticias llegan por otros formatos, la coyuntura está en la web. Hay que pedir y exigir contenido adicional a los editores de cada sección. Además, no podemos hacer diarios de una hora y media de duración de lectura porque la gente no tienen ese tiempo para leer el diario, porque competimos con muchos otros medios. Los diarios tienen que ser más compactos pero con más calidad. ¿Por qué no hacemos un diario a la medida de nuestro lector? Tenemos que ser más selectivos, hacer dos o tres grandes apuestas (coberturas de doble página o más. Con multiplicidad de entradas, con análisis, contexto, antecedentes, proyecciones). Es más, hay ámbitos que son mejor explotados por el papel y no hay que desaprovecharlos: la fotografía y la infografía, por ejemplo".

Por supuesto, reconoce Klappenbach, esta mirada hace que se dejen fuera del diario del día determinados temas. No hay que tener miedo a eso, sostiene. Y explica que ya los diarios no son un medio de registro de todas las noticias, por lo que está bien que se transformen en diarios de apuestas. "No podemos entregar pagado lo mismo que ofrecimos gratis en la web 10 horas antes. Es una estafa al lector", dictaminó.

Por su experiencia, el consultor, sostuvo que quienes mejores diarios impresos están haciendo, son los que se han sumergido en lo digital porque se han sumergido en las métricas. Es que cuando un mismo periodista trabaja para la web y el papel o sabe lo que se está haciendo para la web, se da cuenta de la estafa que significa contar lo mismo y empieza a preguntarse qué contar mañana. Sale de la lógica de hacer diarios de la década de 1990. Empieza a buscar repercusiones, consecuencias. Estar en ambos formatos hace que el periodista explote lo mejor de cada uno.

> *"Cuando las notas de farándula o deporte son las más leídas es signo de que al diario le falta calidad".*

Klappenbach cerró su exposición con una respuesta a esa pregunta que hace años se escucha en los medios, aunque sólo a veces se animen a esbozarla en voz alta: ¿por qué las notas de farándula y deportes son las más leídas? "Cuando las notas de farándula o deporte son las más leídas es signo de que al diario le falta calidad. Y ese es el lugar del impreso, el de proveer periodismo de calidad que es el que gana y nos da ingresos".

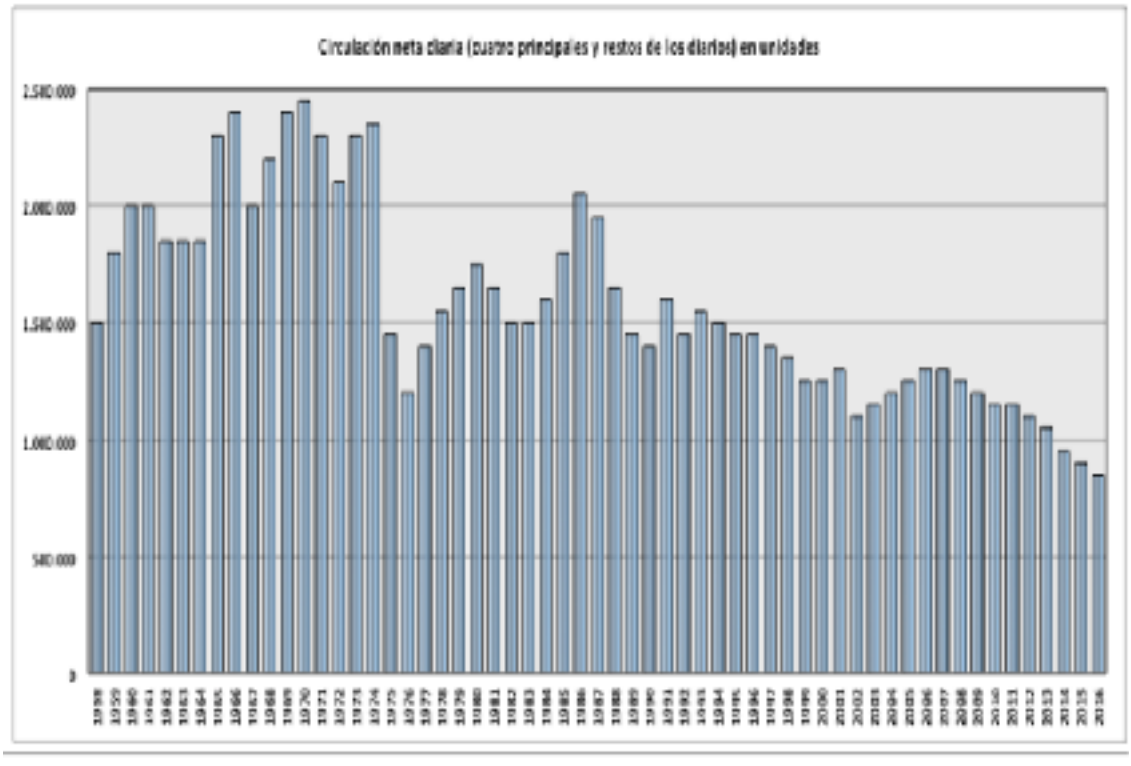
EL CASO LA GACETA

Respecto a las búsquedas de **La Gaceta** por encontrar nuevas formas de llegar a la gente y un nuevo modelo de negocio, **José Pochat** contó que hace 20 años, cuando llegó a la empresa en medio de una crisis familiar, para ver si se podía reestructurar y seguir con el diario o venderlo, le llevó sólo tres días saber que no sería tan difícil sacar

adelante a La Gaceta. “La primera señal la tuve después de salir de una junta de directorio a la calle, junto con el presidente de la empresa. Había rumores de que el diario se vendía, entonces alguien se acercó y lo increpó seriamente diciendo ‘mucho ojo con lo que van a hacer con La Gaceta, porque La Gaceta es de todos los tucumanos’. El segundo episodio fue en la puerta del hotel donde me hospedaba. Pregunté dónde podía conseguir el diario, que no había llegado. Y me dijeron: ‘En el gacetero de la vuelta’. Al tercer episodio lo viví en la casa de un amigo, cuando fui a comer un asado y, en determinado momento, le dice al hijo que le traiga “el papel gaceta” para prender el fuego”.

Es decir, el pueblo tucumano estaba totalmente identificado con La Gaceta. Con ese diagnóstico, Pochat apostó a reordenar el diario y seguir. Les llevó dos años, pero lograron explotar su potencial y hacer de La Gaceta el diario exitoso que es hoy.

A pesar de ello, La Gaceta no escapa a las generales del sector. “Los picos de caídas en ventas de los diarios argentinos, en los últimos 60 años, tienen que ver con las grandes crisis económicas. Pero de 2007 a hoy vemos un descenso constante en las ventas relacionado con la crisis que vive la industria. Sin embargo, cuando indagamos sobre lo que pasó puntualmente en La Gaceta, vemos que mientras el sector cayó un 46% en los últimos 17 años, La Gaceta sólo decreció un 4%. Y si observamos la última década, el sector cayó un 41%, mientras que La Gaceta cayó un 10% y de ese 10% el 7% cayó en el último año”, describió Pochat.



¿Cómo logró La Gaceta despegarse de la media de la caída en la venta de los demás diarios? "Lo primero que entendimos fue que teníamos que hacer un periodismo hiperlocal. Mantuvo el estilo de mirada nacional e internacional, pero agregó un cuerpo con información ciudadana, cercana al lector, que se llama 'Tucumanos'. En segundo lugar, creamos un área de marketing para conocer a nuestros lectores, que tiene como premisa pensar productos que sumen circulación y rentabilidad, ninguna acción puede costar dinero. En esa línea, empezamos a generar bolsas para ir al supermercado: la Bolsa del Día de la Madre, de la Primavera. Cada mes sacamos una bolsa distinta y cada vez que entregamos la bolsa aumentamos por lo menos un 25% la circulación. Hicimos banderas, posters… siempre buscando generar empatía con el lector, aumentar la circulación y generar rentabilidad. También creamos el Club de Lectores que nos costó mucho instalar, pero tuvo muy buenos resultados. Nos pusimos como objetivo llegar a 20.000 tarjetas en el mercado en seis meses, ese objetivo se logró en sólo y hoy tenemos 72.000 plásticos con un tasa de uso por familia del 83% y que genera un movimiento comercial de consumo de ese mismo club de 57 millones de pesos mensuales".

Dentro de lo que son los anabólicos en busca de circulación de La Gaceta está un juego que se llama "Números de ORO", que funciona como un bingo y que el diario lo presentó como un entretenimiento familiar. "No nos enorgullece, pero nos da excelentes resultados", reconoció Pochat. La tarjeta se entrega el día viernes, ese día el diario es más caro que cualquier otro día salvo el domingo. La gente compra y juega toda la semana por $90.000 en efectivo por semana. Este juego se trató de imponer en otras provincias y no funcionó. Es más, semanas atrás La Gaceta agotó la impresión porque se juntaron 5 pozos y vendieron 165.000 ejemplares. Además, ese día la publicidad es más cara.

"Por eso, estamos convencidos que más que correr detrás de un volumen de audiencia, tenemos que buscar construir una audiencia de calidad".

Por otro lado, aclaró Pochat, "de parte de la redacción son permeables a publicar lo que genera el área de marketing y lo que pasa con ese juego. No tenemos vergüenza en

darle visibilidad. Creo que este factor no es menor a la hora de analizar el éxito que tiene".

Otra medida que tomó la empresa buscando fortalecer las finanzas, utilizando la fortaleza de la marca fue invertir en tres proyectos inmobiliarios. "Tuvieron gran éxito y en parte se debió a la fortaleza de la marca, a la confianza que los tucumanos tienen en La Gaceta", concluyó Pochat.

En cuanto a la página online de La Gaceta, que se lanzó hace 20 años, "nos ha dado muchas satisfacciones, pero también enormes fracasos. Entre las satisfacciones está que casi sin darnos cuenta hemos multiplicado nuestra audiencia si sumamos la audiencia papel y la digital. Pero el enorme problema que tenemos, como la mayoría de ustedes, es que a gran parte de esa audiencia seguimos sin poder monetizarla. Estamos llegando a la conclusión que nunca vamos a llegar a monetizarla. Por eso, estamos convencidos que más que correr detrás de un volumen de audiencia, tenemos que buscar construir una audiencia de calidad. Porque el próximo paso que tenemos que dar es cobrar por nuestros contenidos. Y para eso necesitamos calidad. Además, creemos que para los diarios de las provincias tal vez sea más fácil fidelizar a la audiencia y que quiera pagar por los contenidos que ofrecemos".

Otro problema para La Gaceta es que cualquiera puede armar una web, "tomar nuestra información sin ninguna consecuencia legal. Tenemos que empezar a hablar sobre eso con el poder político, buscando se legisle. Yo tengo un diagnóstico sobre cómo nos hemos comportado como industria estos últimos años. Por la baja autoestima en el área comercial que no sabemos vender la calidad de audiencia que tenemos, con tarifas muy bajas. Nosotros hemos sido muy rígidos, pero no hemos perdido más volumen que el resto que se ha comportado de otra manera. Y cuando hablo de la baja autoestima en las redacciones, hablo de que los periodistas de internet creen que son la élite y los del papel parece que nos están llevando a la ruina, cuando son los que están generando el 90% de nuestros ingresos. Es decir, le dedicamos 80% de nuestra energía a pensar un diario digital que nos aporta 10% de los ingresos", terminó Pochat.

Sobre la autoestima también hizo referencia Klappenbach, "cuando Clarín le pregunta a sus suscriptores por qué lo eligen, ellos contestan que porque quiero ver la realidad según me la cuenta Clarín".

EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN PAPEL

Otra experiencia innovadora y que captó la atención de los presentes en la sala fue la que expuso **Diego Fuentes**, director del Diario Huarpe, de San Juan. El medio nació hace 12 años, con un sistema de distribución gratuito, arrancaron con un diario formato bolsillo a dos colores, imprimiendo 15.000 ejemplares. Después de dos años adquirieron rotativas. Hasta ese momento imprimían en máquinas planas, lo que significaba 10 horas de impresión y 35 personas doblando los diarios. Con las rotativas

pasaron a imprimirlo en dos horas, pudieron agregar color al diario, mejorar la distribución, buscar mejores anunciantes y pasaron a distribuir 25.000 ejemplares por día, de lunes a sábados.

En sus comienzos se focalizaron en un segmento al que no estaban llegando los medios gráficos de San Juan, que era una clase media y media baja, mujeres. "Trabajar para este segmento y el sistema de distribución que creamos son los pilares del éxito de Huarpe", adelantó Fuentes.

Respecto al sistema de distribución, el director de Huarpe, profundizó "empezamos a entregar diarios a los comercios, a lo largo y ancho de la provincia. Eso fue así porque los estudios que hicimos nos mostraron que nuestros lectores eran muy volátiles, que nos leían una vez a la semana cuando iban al pueblo o a la plaza de la ciudad de San Juan. Entonces empezamos a dejarlo en los comercios, buscando lectores más estables, generando así lo que llamamos la Red Huarpe. Para que tengan una idea de lo que esto significa, en San Juan hay unos 75 puestos de canillitas y nosotros tenemos 1.000 comercios que nos distribuyen el diario".

Ahora, estos puestos de distribución no sólo despachan el diario. Hace algunos meses dejaron una urna en cada puesto y realizaron una encuesta política. En la página del diario se publicaban preguntas, la gente contestaba y recortaba las preguntas en su casa y al día siguiente las depositaba en las urnas. Así, participaron más de 30.000 personas dejando su opinión. "La encuesta nos permitió generar una base de 30.000 personas. Lo que buscamos es crecer en este sistema logístico, encontrar un feedback de los comercios que conocen la problemática de sus barrios. La idea es que esos 1000

comercios se transformen en 1000 periodistas que recopilen información, o que puedan vender nuestros productos -por ejemplo, clasificados-", detalló Fuentes.

En estos 12 años, reconoció el director de Huarpe, "llevados por nuestro deseo de crecer, generamos productos con los que nos fue muy mal. Cuando intentamos hacer contenidos para el segmento ABC1 fracasamos. Cuando nosotros tuvimos claro quién era nuestro lector en papel, empezamos a generar otros productos, para otras plataformas, con los que buscamos llegar a otro público, de otro nivel socio económico. Empezamos a hacer audiovisuales para internet, videos 360 y programas para la televisión abierta. A algunos pudimos comercializarlos con éxito y con otros nos va mal".

LA REINVENCIÓN DE LA UNIÓN DE CATAMARCA

Pedro Ylarri, director de la consultora yCon Media y docente de la UCA reflexionó sobre la crisis que para él está viviendo el sector y que es mucho más amplia que hablar de la crisis de los diarios impresos, que es sólo un arista del problema. "De hecho, yo concibo a un sitio online de un diario como un medio tradicional, porque responde a formatos de producción que son propias del periodismo tradicional. Hoy competimos con Instagram, con Facebook, no compite el formato o el soporte. De hecho, a nosotros nos sirvió separar el concepto de edición impresa del de edición gráfica. Porque precisamente la edición que parece la de papel pero es digital está teniendo mucho éxito en los formatos que estamos manejando. Yo creo que la crisis que estamos viviendo tiene que ver con que los periodistas tenían el monopolio de intermediación entre la realidad y los anunciantes y hoy ya no ocupamos ese plano. Tenemos que descubrir cuáles son las bondades que tenemos y el producto que vamos a brindar".

"Yo creo que la crisis que estamos viviendo tiene que ver con que los periodistas tenían el monopolio de intermediación entre la realidad y los anunciantes y hoy ya no ocupamos ese plano. Tenemos que descubrir cuáles son las bondades que tenemos y el producto que vamos a brindar".

Una vez aclarado este punto, Ylarri se abocó a describir el trabajo que hicieron desde su consultora en el diario La Unión, de Catamarca, al que presentó como un diario muy tradicional que fue creado en 1928 por la iglesia católica hasta que en la década de 1990 lo vendieron a un grupo de Santiago del Estero que hace unos años lo volvió a vender.

Por su origen, si un catamarqueño se había bautizado, tomado la comunión, casado o muerto, significaba que había salido su nombre por lo menos una vez en su vida en La Unión. Eso generó, más allá de las crisis del diario, un sentido de identidad muy fuerte de los catamarqueños con el diario, sobre todo en el segmento de la población menos joven.

“En los últimos años, a la crisis general que está viviendo el sector y que ya han enumerado, se sumaron juicios, embargos de cuentas… hasta que un día de noviembre de 2016 la policía tocó la puerta y dijo que estábamos desalojados. Apagamos la luz y dejamos de aparecer”, sintetizó Ylarri.

Cuando solicitaron ayuda a la consultora, decidieron -en línea con lo que hizo La Gaceta- meter matemática y marketing puro al producto de formato periodístico. “Siempre se dijo que los costos definen los precios pero hoy ya vemos que son los precios los que definen los costos. Si a nosotros se nos caen las ventas, la circulación y la publicidad, no podemos sostener la estructura de costos que teníamos antes”, explicó el consultor.

> *“Siempre se dijo que los costos definen los precios pero hoy ya vemos que son los precios los que definen los costos”.*

Decidieron reestructurar y para ello tuvieron que invertir, cambiar a las personas y los procesos. Evaluaron los ingresos que tenían garantizados tanto de pauta estatal -que para todos los medios provinciales es muy importante- como privada -sobre todo cadenas de retails que operan a nivel nacional-. A partir de ahí analizaron qué estructura de costos podían soportar esos ingresos.

“Pensamos una redacción más ágil, integrada, mucho más chica, con capacidades distintas a las de los periodistas que teníamos antes. No nos podemos dar el lujo hoy de tener periodistas que escriben una nota por semana. Con la hiperespecialización que hay tampoco tiene sentido que los periodistas estén todos en una redacción. Para mí, más que como planteó Rafael Klappenbach ‘periodistas por centímetro cuadrado’ sería contenidos por centímetro cuadrado y los contenidos se producen de forma descentralizada. Por caso, los catamarqueños leen mucho las noticias de policiales y hoy la policía de Catamarca tiene una agencia de noticias propia, por lo cual no puedo tener a tres periodistas destinados a cubrir policiales por más que a esa información haya que chequearla, trabajarla periodísticamente. Hoy, la lógica de producción de información es diferente, conseguir información es mucho más fácil que antes”.

En ese eje de construcción de un nuevo medio, se preguntaron si tenía sentido salir todos los días. Para ello evaluaron qué días contaban con publicidad, los hábitos de lectura de la gente -a la que los lunes le gusta leer los resultados de los partidos de fútbol en los que juegan los habitantes de la ciudad-, la problemática de la distribución y el

consumo cultural en la provincia. Sólo los consumían en la capital provincial y los fines de semana no podían garantizar que el diario llegara a pueblos del interior porque era muy costoso llevarlo. Por estas y muchas otras variables que se tuvieron en cuenta, decidieron salir de lunes a viernes porque el estado prefería distribuir su publicidad en distintos días de la semana y porque los viernes eran las publicidades fuertes de las cadenas de retail.

Un producto que sale de lunes a viernes tiene sus características propias. Por eso, desde lo estrictamente periodístico, empezaron a pensar más temas de interés cercanos a la gente, además de las secciones tradicionales. Y en estas subsecciones, profundizó Ylarri, "hay notas mucho más cortas, de uno o dos párrafos, que permiten una lectura rápida".

En cuanto al precio del producto, "evaluamos que era clave y que la gente no iba a comprar el diario, sino que lo leía en el café, en la calle. Pero nosotros necesitábamos que la gente nos empezara a leer, por lo tanto decidimos que el lector no debía pagar por el diario y empezamos a pensar cómo hacer para que el lector no pagara pero que a nosotros nos llegara una retribución económica". Así lograron promocionar, por ejemplo, que si se toma un café en la YPF más importante de la ciudad, le entregan el diario gratis, y lo canjearon por publicidad. También abrieron la posibilidad de suscribirse al diario, están trabajando en generar una tarjeta de fidelidad que es un sistema novedoso para Catamarca y les ofrecieron a los canillitas quedarse con el 100% del precio de tapa a cambio de que el diario llegara a la gente. En las ciudades, hablan con las intendencias o los comercios importantes y les ofrecen comprar una cantidad X de productos y que los distribuyan gratis.

"Nosotros tuvimos la oportunidad de experimentar qué pasa si se cierra el papel. Es decir, si los negocios van tan mal, si la circulación cae, por qué no cerramos el papel. Y nosotros, a los que se nos cerró el papel a la fuerza, podemos dar fe de que el papel es clave en una provincia tan tradicional como Catamarca. Pero el papel no es para todos, es para un público. Pedirles a los alumnos de la Universidad Católica Argentina, donde doy clases, que lean el papel es una utopía porque vienen con otros patrones culturales de consumo. Es decir, el papel llega a la gente que tiene que llegar. Otra cuestión fue que cuando dejamos de salir en papel, salimos a vender el digital pero la gente quería publicitar en el papel. Y un dato no menor, cuando dejamos de vender el papel, el tráfico del sitio digital cayó 40% porque había mucha gente que entraba al digital sólo a leer el formato papel más allá del soporte. Entonces, decidimos colgar en nuestro Facebook la edición impresa que permite ver online el diario tal cual salió en papel. Al mes nuestros seguidores en esa red se duplicaron y el tráfico desde Facebook a nuestra plataforma digital creció un 700%".

"El papel, en una cultura tradicional como la de Catamarca, el papel nos permitió sobrevivir".

Para concluir, Ylarri, reforzó: "Más que innovación, lo nuestro fue un camino a la supervivencia. Porque sin el papel no vendemos el digital, ni la radio. El papel, en una cultura tradicional como la de Catamarca, el papel nos permitió sobrevivir".

EL CASO DE EL ECO DE TANDIL

Las distintas realidades que viven los medios de las provincias también fue reflejado por **Rogelio Rotonda**, director del diario bonaerense El Eco, de Tandil.

Rotonda tenía 15 años cuando empezó en El Eco y cuando tenía 22, en la década de 1980, los dueños decidieron cerrarlo, entonces él decidió hacerse cargo de la deuda y hace poco El Eco cumplió 115 años.

"Venimos mal desde hace unos años, pero no culpemos a la web", soltó Rotonda. Y pasó a explicar: "Tandil tiene unos 150.000 habitantes y no da para 54 medios (1 canal de cable, 1 canal de televisión de aire, 3 radios AM, 33 radios FM,11 portales de internet, 2 diarios matutinos, 1 diario vespertino, 2 semanarios y otros que salen, levantan publicidad y desaparecen. Todo esto proliferó en los últimos 12 años. Además, hoy no hay nada más viejo que el diario de papel, por la inmediatez de otros soportes, y todo es gratis, menos el cable, que cuesta lo mismo que una suscripción al diario, y los diarios".

> *"El Eco en los últimos tres años perdió 30% de las ventas, más de 20 sueldos".*

"Los cafés también conspiran contra las ventas porque antes la gente compraba el diario para leerlo en su casa y hoy lo va a leer al café. También conspiran los canillitas, son abnegados, arriesgados pero también son cómodos, se toman descanso y no dejan a nadie en su lugar. Pero lector que esos días va a la web es muy probable que no vuelva al papel. A esto hay que agregarle que padecí una huelga de 109 días de los canillitas", enumeró Rotonda.

> *"En cuanto a los ingresos, El Eco reúne 58% a través de su diario, 32% por las ventas en el canal de televisión, 6% de la radio y 4% de la web".*

El Eco en los últimos tres años perdió 30% de las ventas, más de 20 sueldos. También se le achicó la torta publicitaria por el número de medios y lo que cobran la publicidad cada uno de ellos. "Lo bueno de los diarios de papel es que no tiene la X de los avisos en Internet", destacó Rotonda.

En cuanto a los ingresos, El Eco reúne 58% a través de su diario, 32% por las ventas en el canal de televisión, 6% de la radio y 4% de la web.

Buscando contrarrestar la caída que viene sufriendo, El Eco apostó a aprovechar el efecto sinérgico de la radio, la web y el diario. "Hacemos notas que se reproduce en todos los formatos, implementamos el horario corrido en la venta de publicidad, hicimos convenios con cafés. Además, tenemos el juego del LOTO dos días a la semana. Los domingos sacamos un cupón que tiene que recortar: un carro de mercadería y publicamos la foto de los muertos, porque en una ciudad como Tandil son conocidos. Potenciamos los eventos culturales, publicamos muchas fotos de chicos con sus nombres, bajamos las noticias nacionales a Tandil (cómo repercutió la suba del dólar en Tandil, por caso), mucho social (casamiento, cumpleaños, nacimientos), la primera plana toda local. No subimos suplementos a la web, ni el del domingo y no regalamos el diario. Creo que el diario que tiene precio de tapa debe cobrarse", sostuvo Rotonda.

A modo de cierre, el director de El Eco, no dejó dudas sobre su mirada del tema: "Al único que le gustan los cambios es a un bebé cagado. Hay que luchar contra la resistencia de los periodistas, a quienes no les gusta hacer una nota comercial, escribir sobre temas que son de otra sección, hacer notas más cortas y ni les cuento lo que cuesta que entiendan que tienen que empezar a sacar fotos, grabar, editar. Cuesta la convergencia. Pero un periodista que no sea polivalente no va a ser atractivo para el mercado. Nos guste o no, es lo que hay".

EL MARKETING DEL PAPEL

A su turno, **Daniel Casais**, director de la Lic. en Marketing de la Universidad Maimónides, hizo una presentación provocadora. Empezó aclarando que iba a referirse a los medios más chicos porque son los más necesitados y pasó a describir lo que llamó "un baño de realidad". Reforzó la idea de que los medios digitales le han sacado preponderancia al diario papel, pero aún con menor tirada los diarios mantienen un cierto lugar e influencia. Y continuó destacando un aspecto que para él es muy grave: "los diarios siguen siendo conducidos por periodistas con pensamiento de periodista cuando deben ser manejados por un pensamiento empresario".

"los diarios siguen siendo conducidos por periodistas con pensamiento de periodista cuando deben ser manejados por un pensamiento empresario".

Para Casais los diarios impresos no están muriendo pero sí es necesario transformarlos porque de un negocio masivo se están convirtiendo en un negocio de nicho y para empezar a pensar en esa transformación invitó a preguntarse ¿Qué necesidad atiende el diario papel? "Porque si no se conocen las necesidades de nuestros lectores no vamos a poder encontrar soluciones. Muchos de los diarios de las localidades de nuestro país son centenarios, nacieron dando soluciones a necesidades de hace 100 años. Ahora, ¿se plantearon las necesidades de hoy?"

Luego listó una serie pautas a tener en cuenta sobre qué es un diario para un cliente, en términos de marketing:

*** Es una fuente de información de contexto.**

*** Es una plataforma para alcanzar clientes potenciales.**

*** Es una herramienta que hoy, en concordancia con los medios digitales, producen un efecto comunicacional de importancia en las localidades**.

Es decir, "respeto y consumo el trabajo periodístico, pero los diarios son empresas y necesitan alcanzar clientes para vivir", remarca.

Siguiendo esa línea de reflexión, Casais hizo un detallado análisis de lo que ofrecen hoy los diarios:

*** Una estructura anquilosada, antigua, no competitiva y con la negativa mental de modificarla, que todos tenemos**. Tratando de mantener el espacio de confort o a personas que hace mucho que trabajan en la empresa, etc. Todas razones válidas, pero la empresa tal cual como está se está muriendo.

*** Escaso conocimiento del actual público lector**. Hay que estudiarlo porque hasta los viejos son diferentes a los de hace algunos años.

*** Escasa inversión en el desarrollo del cliente futuro.**

*** No tienen asesores en marketing/publicidad para mejorar las herramientas publicitarias que sus clientes solicitan**.

*** Intentan vender centímetros con una oferta no muy diferente de la histórica.** Pero la gente no compra centímetros, la gente compra soluciones.

*** No tienen diseñadores gráficos con ideas jóvenes.** Cuando se quejan que no venden publicidad, ¿ustedes vieron el diseño viejo de sus anuncios? Los anuncios deben ser diseñados desde el marketing, deben ser pensados para vender. Alguien tiene que decirle al cliente que ese anuncio que propone no va a funcionar, que está tirando la plata. Entonces, el anunciante ya ve que el diario se preocupa por él, le da un servicio, lo está ayudando.

*** La estrategia de base es la oferta de precio.** Esto significa que los diarios bajan los precios, cuando en realidad el tema es como subo el precio si quiero ganar plata. Pero como no hacen marketing, la estrategia más sencilla es bajar precios. Pero cada vez que bajo el precio tengo que aumentar el volumen y esa es una cuenta que nadie hace. Entonces, cada vez que bajo el precio debilito la economía de la empresa. Por eso, la gran mayoría de los diarios del interior están profundamente endeudados y gracias a que el estado no le cobra los impuestos ni las cargas sociales, sobreviven. Terminan rogándole al intendente o a la AFIP que los salve. Eso no es una empresa.

*** No entienden el negocio del cliente y no son un elemento que impulse la venta.** Si no lo entienden, ¿cómo le dan una herramienta que impulse sus ventas? Porque el cliente pone publicidad para vender más.

> *"Pero yo no vine a hablar de periodismo, vine a hablar de cómo hacer una empresa para que el periodismo siga existiendo".*

Ante este panorama, Casais propone:

*** Conocer al cliente con mayor profundidad.**

*** Desarrollar el cliente futuro.** Para eso hay que invertir.

*** Entender el negocio del cliente y para eso se requiere analistas en marketing**. Gente que pueda entender al cliente y genere herramientas que lo ayuden.

*** Proponer un negocio y no vender centímetros**.

*** Analizar potenciales negocios conjuntos dado que los clientes tienen el producto y los diarios tienen centímetros publicitarios de alto precio y valor pero de bajo costo**. Es decir, el cliente tiene un producto pero no le dan los números para hacer publicidad, ni tampoco tiene a alguien que le diseñe una estrategia publicitaria.

A esa altura, Casais sintió que debía hacer una aclaración: "Muchos de ustedes se preguntarán por el periodismo. Pero yo no vine a hablar de periodismo, vine a hablar de cómo hacer una empresa para que el periodismo siga existiendo. Si la empresa no resuelve cómo pagar lo que tiene que pagar todos los días, los periodistas se quedan en la calle". Y en ese sentido, recomendó: **Analizar herramientas como las tarjetas de beneficios**, que está muy probado que funciona, **y proponer estrategias comunicacionales multimedios.** Esto último ya sea porque el multimedio es propio o porque se logra reuniéndose con otros. Ahora, "esa estrategia no sirve de nada si el producto comunicacional es malo y cuando viajo al interior veo muchos productos comunicacionales malos. Faltan publicistas y marketineros. No es difícil conseguirlos".

La última presentación estuvo a cargo de **Hernán Pellegrino**, jefe del área de Comercialización de Papel Prensa. Informó que están viviendo un cambio significativo en la compañía que abastece a más del 80% de los diarios del país. "Durante años la empresa tuvo el mismo esquema de negocio, apostando a la eficiencia productiva, y logrando posicionarse como la papelera más grande de la Argentina. Sin embargo, hace dos años, cuando yo entré a la empresa, observé que las tendencias internacionales estaban cambiando y se empezaba a trabajar con otros papeles que no eran el tradicional de diario 48.8. Pero, me dijeron que acá no se podía cambiar".

Sin embargo, el mercado les dio un baño de realidad y cayeron 7% en la comercialización, entre 2015 y 2016. Se plantearon modificarse o desaparecer, y hoy están cambiando. Ofrece un portfolio de productos, en papeles de 40 grs., un papel de 55 grs. de mayor blancura, etc.

"Es cierto que la empresa no se abrió al mercado como se tendría que estar abriendo. Por eso esta posibilidad de contarles a ustedes el cambio de Papel Prensa es muy importante", reconoció Pellegrino.

Otro aspecto que destacó el ejecutivo fue que la producción de Papel Prensa es sustentable. Fabrica y consume papel de manera responsable. Foresta y reforesta buscando mantener el sistema ecológico en equilibrio.

CONCLUSIONES

El último panel estuvo dedicado a impulsar acciones y a sacar conclusiones de las experiencias y conceptos desarrollados durante la jornada. **Carlos Jornet**, presidente de la Comisión de Transformación e Innovación Multimedia de ADEPA, presentó a los expositores destacando que los medios que están sobreviviendo lo hacen bajo un modelo propio. No hay fórmulas cerradas y mucho menos mágicas a aplicar para lograr

el éxito. Porque morir no nos vamos a morir porque somos medios de comunicación y nuestra base es el periodismo y el periodismo está vivo.

De hecho, la Comisión de Transformación e Innovación Multimedia nació el año pasado con el objetivo de ayudar a las empresas de todos los tamaños, las geografías y los soportes a pensar cómo transformarse, cómo empezar a desarrollar ideas innovadoras y cómo llevarlas a la práctica.

Para cerrar, **Carlos Jornet**, hizo un punteo de los conceptos más importantes desarrollados por los expositores:

- Daniel Dessein hizo un repaso de lo que está pasando en el mundo con los diarios papel, de los valores que tenemos que empezar a transmitir a nuestros anunciantes y a nuestros lectores, respecto a la mayor efectividad de los anuncios en papel.
- Roberto Moreyra, del IVC, habló del cambio de la publicidad a un modelo de ingreso basado en los lectores está reformando los fundamentos de nuestra industria
- Eduardo Fidanza contó sobre los relevamientos que realizaron para La Nación, La Gaceta y para otros diarios. Y pidió preguntarnos qué diferencia al diario impreso de los otros soportes. También habló de un diario con distintas puertas para captar a diferentes públicos, pero sobre todo no perder la identidad o entender los cambios sociológicos que se van produciendo en las comunidades.
- Gustavo Bruno, de Perfil, relató lo que está pasando con las revistas en Argentina y el mundo.
- Isabel Penelas, de Kantar Ibope Media, nos explicó el concepto de "tradigital", una mezcla de tradicional y digital. Y cómo las audiencias buscan el momento

más conveniente para consumir en los distintos soportes. Es decir, no es digital o papel, si no digital y papel.

- Julio Perotti relató la experiencia de La Voz del Interior y señaló que en la visión del diario no se consideran un diario de papel, sino un medio de comunicación, protagonista no solo para las actuales sino para las futuras generaciones.
- Rafael Klappenbach habló de que el impreso escape del círculo de la noticia, que vaya más allá, que salga a buscar la interpretación de lo que está ocurriendo de por qué pasó lo que pasó y que puede pasar en el futuro. Hacer menos productos pero de más calidad, más compacto, que agregue profundidad, interpretación.
- José Pochat detalló la experiencia de La Gaceta de Tucumán para buscar nuevas fuentes de ingreso, nuevos negocios. También dijo que la monetización digital es un sueño imposible de cumplir sólo con la publicidad y que había que empezar a trabajar en el desarrollo de audiencias de más calidad.
- Diego Fuentes, de diario Huarpe, relató su innovadora experiencia con su Red Huarpe de logística y distribución donde tienen 1000 puesto distribuidos en toda la provincia de San Juan y transmitió un mensaje muy importante: "Tener bien claro el segmento al que nos dirigimos y en función de eso desarrollar el producto".
- Pedro Ylarri, de yCon Media, detalló la reestructuración que llevó adelante el diario La Unión para sobrevivir y remarcó que hay que pensar los costos desde los ingresos potenciales que tenemos para poder hacer un producto a la medida de lo que realmente podemos realizar.
- Rogelio Rotonda, además de destacar las distintas realidades de los medios que contaron sus experiencias, contó las dificultades de un medio que tiene que sostener su estructura de precios en un mercado cada vez más atomizado, pero como lo ha ido logrando a partir de una propuesta integral multimedia.
- Daniel Casais, con un estilo bien desenfadado buscó hacernos pensar, reflexionar y comprender que estamos en un momento crucial.
- Por último, Hernán Pellegrino, contó las propuestas de Papel Prensa para los diarios y revistas.

"En definitiva, ante la caída de la circulación y de ingresos por publicidad, tenemos que estar cada vez más fuertes, transformarnos y pensar cómo hacer para sobrevivir en un nuevo entorno donde seguramente seguirá existiendo el periodismo y nosotros tenemos que tener un papel protagónico", cerró Jornet.