

Congreso Mundial INMA

7-9 Mayo 2008
Beverly Hills, USA

El siguiente informe es un resumen de la conferencia de INMA realizada en Beverly Hills, USA en mayo de 2008, a la que CRD asistió.

Redefinir al periódico a través de la identificación de su "núcleo"

Christopher Zook dijo que en los próximos 10 años, el 80% de los periódicos se enfrentará con cada uno de estos cuatro escenarios:

- "Desaparición por recortes," con continua subcontratación, consolidación y reducciones, así como también con arrepentimientos por no haber actuado con más valentía.
- Un modelo redefinido de "reducción para crecer", enfatizando los formatos impresos más pequeños y quizás menos frecuentes. El dinero será extraído de algunas de las áreas del núcleo existente y reinvertido en nuevas áreas de un núcleo redefinido. Habrá un núcleo de utilidad online básico, con varias fuentes de ingresos.
- Adquisiciones por parte de una empresa de medios de comunicación integrada.
- Liquidación y distribución, o el movimiento hacia un estado mucho más pequeña e incluso sin fines de lucro.

Define además, "el centro o núcleo" como algo que hace única a una empresa y le da ventaja competitiva. En el caso de los periódicos, dijo, la simple definición del núcleo es el reto más importante. Cuando usted es el titular, se pregunta, ¿cómo rebobinar y redefinir su núcleo?"

Los periódicos siguen teniendo una posición dominante en fuentes de beneficios, pero no pueden mantenerla a costa de la disminución de lectores e ingresos publicitarios. "Las fuentes de beneficios siguen siendo significativamente más grandes de lo que solían ser", "y siguen creciendo a un ritmo relativamente rápido. Pero es mejor pensar que cualquier cambio drástico podrá suceder más rápidamente de lo que realmente debería." La mayoría de los errores estratégicos provienen de la falta de conciencia del núcleo más que de cualquier otra causa. "Si no estás de acuerdo con lo que eres," dijo, "más difícil te será entender lo que deberías ser."

Añadió que las empresas deben entender que "es posible que lo que se siente como la más arriesgada estrategia al principio, podría ser la menos a largo plazo." Dijo que posiblemente el paso más importante en la redefinición del núcleo es la identificación de los activos ocultos, que son activos que usted conoce, pero de cuyo pleno potencial probablemente usted no está al tanto. Estos incluyen los activos de los clientes (como el alcance de una marca o la segmentación de una base de clientes), las capacidades infrautilizadas y las plataformas de crecimiento subdesarrolladas. El reconocimiento de los activos ocultos será fundamental para la supervivencia de los periódicos, dijo, y será la base para su diferenciación.

"Tienen que preguntarse: ¿Cuáles son los elementos de la información y el contenido que usted brinda y la reputación que le permite ser la principal fuente de

información?". "¿Qué es lo que su marca le permite hacer, y ¿qué está haciendo para diferenciar su producto? El epicentro del núcleo tendrá que ser algo que realmente tenga que ver con los beneficios diferenciados. "

Desplazar el foco desde el contenido hacia audiencia

Charlene Li dijo que los periódicos necesitan nuevas estrategias para la creación de redes sociales y la migración digital de sus contenidos, especialmente cuando hay tantas nuevas tecnologías disponibles. Más importante aún, debe ponerse un nuevo énfasis al momento de construir una relación de calidad con la audiencia.

Li explicó el fenómeno de las redes sociales a las que llama "**groundswell**": información en Internet con vida propia, difundiéndose como un virus entre los usuarios hasta convertirse en un poderoso mensaje. Las empresas periodísticas deben aprovechar este concepto, ya que determina cómo la gente está usando la tecnología para obtener la información que necesitan unos de otros, más que de las instituciones tradicionales como los periódicos.

Tradicionalmente, el contenido controlaba a la gente, y la publicidad era parte del trato. Sin embargo, cada vez hay más audiencias más difíciles de alcanzar y no es sencillo lograr que permanezcan una vez que se alcanzó. Esto tiene un efecto negativo sobre la publicidad, así como el hecho de que los anunciantes tienen ahora más alternativas que los sistemas tradicionales impresos como un vehículo de hacer publicidad.

"La idea central ha sido siempre sobre el contenido", dijo. Y agregó que se necesita crear una relación con el público. El alcance y la marca de un periódico no pueden ser quitados, y son un formidable obstáculo a superar para cualquier competidor.

Presentó 3 estrategias básicas para el éxito:

- **Contenido agregado y funcionalidad para darle al cliente lo que él quiere.** A pesar de la presencia de gigantes de Internet como Google y Yahoo, las personas todavía tienen una relación íntima con sus sitios Web locales. Hay una gran oportunidad de aprovechar sus audiencias y preguntarles qué es lo que quieren, como por ejemplo búsquedas locales o blogging. "No hagan que se vayan a algún otro sitio como Google para obtener información", dijo. "Háganlos venir a ustedes como punto de partida.
- **Hacer una amplia distribución con el fin de atraer la participación de los consumidores, donde quiera que estén.** Intente que su contenido sea publicado en otros lugares, incluso si esto significa que los consumidores vayan a esos lugares en lugar de al suyo. La clave es que sus clientes encuentren su información, sin importar dónde se encuentren. Asegúrese de que su contenido pueda llegar a su público en cualquier lugar donde esté.
- **Utilizar tecnologías sociales para comprometer al público a participar con ustedes y entre ellos.** En su sitio, dijo, puede haber observaciones o contenido proporcionado por los lectores, pero no hay mucha interacción entre ellos. "Cuando interactúan, que lo involucren a usted fuertemente", dijo.

Para hacer participar a los lectores, destacó la metodología de siglas "POST" (en español POET):

- **Personas:** Evalúe las actividades sociales de sus clientes y cómo están utilizando la tecnología. Piense cómo satisfacer sus necesidades, ya sea a través de blogs, wikis, podcasts, o alguna otra opción tecnológica.
- **Objetivos:** Decida claramente y defina lo que quiere lograr. Escuche el groundswell, aliente a los clientes a participar en el diálogo, dinamice su personal de ventas, y abrace el groundswell a través de su staff editorial.
- **Estrategia:** Planifique de qué forma van a cambiar las relaciones con los clientes. Trate de imaginar cómo se verá la relación de acá a tres años.
- **Tecnología:** Decida qué tecnologías utilizará para alcanzar sus objetivos, ya sean blogs, herramientas de redes sociales o algún otro método.

Singapore Press Holdings - Un modelo de innovación

Singapore Press Holdings (SPH) es un ejemplo de un gran imperio multimedia que demuestra lo que es posible mediante imaginación e innovación. Alan Chan dijo que la mayor parte del dinero de la compañía proviene de la impresión, con 14 periódicos, incluido el Straits Times, y más de 100 revistas. Citó dos razones principales por las que SPH ha sido capaz de resistir a la declinación en su mercado: el desarrollo de nuevos productos, y el tratar de captar a jóvenes lectores a través del sistema escolar.

Suplementos especiales son distribuidos con el Straits Times a todos los niveles de la enseñanza escolar, y el ST Media Club es una actividad reconocida oficialmente entre las escuelas de Singapur, dijo Chan. El resultado son 120.000 copias de los suplementos y del Straits Times, hasta alcanzar a 400.000 lectores semanales.

Chan dijo que la compañía ha ido más allá de la impresión y mencionó el compromiso en línea a través de Digital Media Offerings, compuesto por sitios de contenido a partir del periódico, sitios interactivos, sitios de contenido regular, sitios de revistas, clasificados en Internet, búsqueda y directorios.

El buque insignia del sitio Web es Straits Times Online, y la compañía ha estado cobrando por el contenido del sitio desde 2005. Actualmente el 40% del producto es gratis -en su mayoría noticias de última hora- mientras que por el restante 60% cobra. La estrategia ha tenido éxito, con un promedio actual de 470.000 visitantes únicos al día al sitio. Dijo que está teniendo éxito donde los esfuerzos en otras partes del mundo han fracasado.

La compañía también ha hecho una fuerte inversión en periodismo ciudadano con el sitio Web Stomp, iniciado en 2006. Ofrece noticias agresivas, de investigación, y contenido generado por usuarios periodistas ciudadanos, y la marca también se usa en conjunción con eventos patrocinados. También ofrece una variedad de noticias sobre el estilo de vida, en especial sobre alimentación, moda y entretenimiento. El objetivo, es "mostrar a Singapur como realmente es."

El siguiente proyecto es Razor TV, que pretende ser una alternativa a la línea televisión regular en línea. "Se emitirá 18 horas al día", con material que quizás usted no quiera poner en el horario de máxima audiencia. Pensamos en Razor TV como en una estación de televisión de vanguardia. Si una noticia es vista en la televisión regular, con suerte se la podrá ver unos 30 segundos, pero en Razor TV se podrá ver mucho más sobre ella. "

Otra innovación es móvil SPH Mobile News Subscription. Se trata de un servicio de marketing interactivo que ofrece publicidad con ubicación: los compradores pueden recibir mensajes SMS en el momento en que entran a un centro comercial, y recibir los anuncios y ofertas especiales del lugar.

HT Media - Asistiendo al renacimiento de la industria periodística

Los problemas que enfrentaba HT Media cuando Rajiv Verma se unió, eran enormes. La empresa consistía en un único medio impreso, el Hindustan Times, estaba limitada geográficamente, mostraba pobres resultados financieros y tenía una trayectoria de crecimiento incierto.

Después de mucha introspección y reinención, hoy en día cuenta con una potente cartera de productos en todos los medios de comunicación. Más allá del Hindustan Times, sus productos de impresión incluyen ahora *Hindustan and mint*, así como también productos en línea asociados con todos ellos. Lo que solía ser una empresa carente de imaginación, hoy ha sido modernizada y "alimentada" con vehículos multimedia de vanguardia.

Verma dijo que la compañía se ha visto obligada a hacer frente a los rápidos cambios que están teniendo lugar en toda la India. Después de 2000, el producto interno bruto comenzó a crecer a un ritmo frenético, desencadenando una ola de cambio social y económico en todo el país. Se trata de una "nueva India", dijo Verma, con nuevas modalidades de consumo y un aumento del gasto en una amplia gama de categorías. Además, hubo una gran expansión poblacional, dispersión de gran crecimiento económico entre la población, con una clara delimitación de los diferentes niveles de ingresos.

La empresa decidió concentrarse en la nueva economía india y la estructura social, y mirar hacia demográficos más jóvenes, así como hacia los pequeños mercados de la ciudad. También decidió hacer hincapié en el interés en los negocios y las finanzas, y también en formar alianzas con compañías como The Wall Street Journal y Virgin Radio.

Verma dijo que la compañía quería crear una nueva y fuerte presencia en Internet, no sólo en las noticias, sino también en otros segmentos. Los ingresos del mercado de anuncios en línea están creciendo rápidamente, dijo – encabezados por empleos, matrimonios y anuncios personales - y HT se colocó en posición de tomar ventaja.

Otra parte de la estrategia fue entrar en nuevos dominios de medios de comunicación, como radio, televisión y promoción de eventos. El objetivo era aprovechar la fuerza editorial a través de todos los medios de comunicación, y luchar por la integración editorial. Su marca financiera Mint es un ejemplo de ello, con impresos, Internet y herramientas multimedia.

Los cambios requieren una gran cantidad de introspección en lo referente a valores corporativos, marca, talento, ideas y productos. El proceso condujo a la elaboración de un nuevo paradigma, dirigido por un nuevo producto llamado Hindustan, dijo, y que en última instancia podría ser definido como "el catalizador de un cambio en la vida de un joven de 25 años."

Es parte del desarrollo de la propuesta de una nueva marca, dijo, con el objetivo de ser útil en la vida de las personas. Por encima de todo lo demás, agregó, "va a ser de utilidad a sus lectores."

Concentrarse en el éxito, no en la negatividad

Brian Tierney del Philadelphia Inquirer y el Daily News dijo que mucho se comenta sobre la llamada "declinación en los periódicos", y se refirió a los principales descensos en la radio y la televisión también.

"La gente de la radio y la TV no va a hablar de su declinación", dijo. "¿Por qué entonces los periódicos sí deberían hacerlo? Todo el mundo piensa que somos los únicos que estamos teniendo problemas. Eso da una visión deformada a nuestros anunciantes y a nuestros lectores." El periódico sigue siendo dominante en el mercado en comparación con la radio y la televisión, dijo. "Ustedes tienen que ser relevantes y es necesario que cuenten su historia."

Uno de los primeros pasos de la nueva empresa fue hacer la dirección de su página Web philly.com mucho más destacada en la portada de los periódicos, y llevar a los lectores al sitio. "Queremos darle la información de la forma en que usted la quiere recibir," dijo. "Tenemos que alejarnos de la idea de que la utilización de una forma nos distancia de las demás." El resultado fue un aumento importante en el tráfico justo después del cambio de propietarios, así como un aumento en la lectoría del producto impreso.

Otros movimientos radicales incluyeron:

- Desarrollo de nuevos columnistas exclusivos y nuevas características. Uno de ellos fue Inquirer Express, un resumen de noticias en la parte posterior del diario que está patrocinado por un banco local. Desde un punto de vista editorial, dijo Tierney, el patrocinio de éste y otro material editorial "fue muy controvertido, pero no debería serlo. Un anunciante quiere algo que se adapte a su marca, y a partir de eso, que su mensaje sea difundido."
- Una sección de "chismes" sobre lo que pasa en la comunidad empresarial, dijo. Una vez más, el editorial requiere un poco de tranquilidad. "Somos gente de integridad", dijo. "No vamos a ser un éxito taquillero. No tendríamos negocio si lo hiciéramos, y los anunciantes lo saben".
- Ampliación de la revista de TV, con patrocinio de una única entidad.
- Encontrar maneras de aprovechar el talento del periodismo en video, incluyendo un programa diario de negocios en línea y uno semanal diseñado para los amantes del vino, ambos con patrocinio local. "Estoy muy entusiasmado por lo que estas cosas pueden llegar a ser", dijo. "Quiero que seamos el mayor productor de contenido de vídeo local en nuestra región."
- El sitio Web "Zeppy" fue creado como un mercado para los suscriptores, ofreciendo descuentos sobre los productos adquiridos a través del sitio. Más de 1 millón de artículos disponibles, incluyendo libros, películas, vídeos y juegos. El énfasis es puesto en las ofertas locales y especiales, dijo Tierney.

Probablemente el impacto más creativo de la nueva empresa fue la celebración de su mayor crecimiento en circulación. Cuando el Inquirer se convirtió en el N° 1 en crecimiento de circulación entre los 50 principales periódicos de EE.UU., se desarrolló una singular campaña de marketing para conseguir la opinión de lectores y anunciantes.

El elemento central fue "When Pigs Fly" (cuando los cerdos vuelen), dijo Tierney, ya que era ahí cuando la gente esperaba que los diarios mostraran aumentos en su circulación, una notable campaña de marketing creativa, incluida la proyección de imágenes de cerdos volando en una de las paredes del edificio del diario. Cuando al año siguiente el éxito se volvió a repetir, también se repitió la proyección de esas imágenes, pero esta vez con el agregado de: "El retorno de los Flying Pigs".

La asociación con una empresa poderosa de Internet

Yahoo ha formado alianzas con docenas de periódicos de EE.UU., pero Lem Lloyd, vicepresidente del periódico en consorcio con Yahoo, dice que no es indicativo de que esté en control de las relaciones.

El mayor volumen de crecimiento en el gasto en anuncios en línea será local, dijo Lloyd, y se espera que se duplique a U\$S 12 millones en el año 2010. "Como esta tendencia avanza," le dijo a los asistentes a la conferencia, " todos ustedes están en el asiento del conductor ya que tienen en sus manos la fuerza de ventas, ya sea local o regional. "

El "consorcio Yahoo" está diseñado para combinar los puntos fuertes complementarios de Yahoo y los periódicos locales. Los periódicos ofrecen una alta calidad de contenido local, distribución offline, comunidad local, alcance de venta local y liderazgo ejecutivo. Esta última parte es particularmente importante, dijo Lloyd, ya que determina la dirección de la empresa.

Por su parte, Yahoo ofrece tecnología de vanguardia, distribución en línea, comunidad mundial, alcance de venta nacional y su propia dirección ejecutiva. En última instancia, dijo Lloyd, el objetivo es un compromiso a largo plazo que será beneficioso para ambas partes.

El consorcio ahora abarca 27 empresas de periódicos con 635 periódicos y una circulación combinada de 21,5 millones. Al comienzo, las empresas periodísticas tomaron contenido de reclutamiento de empleos de Yahoo HotJobs, y luego lo colocaron en su propio sitio Web. A medida que las relaciones avanzaban, los periódicos comenzaron a integrar el motor de búsqueda Yahoo en sus sitios.

La relación con Yahoo significa que la fuerza de ventas de los diarios puede vender Yahoo en sus mercados locales. Yahoo también vende en los periódicos, utilizando un proceso de licitación con sus clientes nacionales.

Con su marca HotJobs, Yahoo ha desplegado más de 400 sitios de empleo de diarios que compiten con Monster y CareerBuilder. Como una señal positiva, Lloyd destacó el crecimiento del tráfico, que es más del 40%. Hizo hincapié en la importancia de capturar la parte superior de la cuota de mercado de trabajo local, y en llegar al buscador de empleo pasivo. "Aquí es donde está el crecimiento." dijo.

Lloyd también se refirió a la importancia del enfoque de comportamiento y la información agregada de Yahoo, y dijo que serán la piedra angular de la futura venta basada en la audiencia. "A medida que los consumidores vayan comprometiéndose con Yahoo, iremos aprendiendo más sobre sus intereses y comportamientos, y podremos agregar ese conocimiento para llegar con más efecto a una audiencia objetivo, con un contenido más adecuado", dijo.

Desarrollando una nueva estrategia para la publicidad desplegada

Marcelo Benez, del periódico brasileño Folha de Sao Paulo, dio a los asistentes un rápido vistazo de algunas de las innovaciones en publicidad desplegada que está utilizando actualmente. Todos los anuncios están diseñados para crear impacto, visibilidad, tanto para los lectores como para los anunciantes.

"Tenemos que pensar en nuevos cambios, nuevas ideas para mantener actualizado el periódico", dijo. "En este mercado competitivo, tenemos que ofrecerles a los anunciantes nuevas alternativas para llamar la atención sobre sus productos, y nuevas maneras de hacer las ventas."

Un enfoque es a través del envoltorio del periódico en sí, dijo. Ofreció ejemplos de una envoltura alrededor de todo el periódico, que despliega un enorme anuncio a medida que el lector lo desenrolla; un anuncio de alimento para perros en celofán que se diseñó de forma tal que parecía que el perro estaba llevando el diario en su boca, así como otro diseñado para parecerse a una valija con todos los anuncios de agencias de viaje insertados en él. Otro ejemplo fue un anuncio que envolvía al periódico en bandas como si estuviera "rodeado por un cinturón."

Benez también mostró formaciones únicas para anuncios en el periódico. En un caso, varios anuncios relacionados fueron colocados estratégicamente en la página, mientras que en otro mostró un anuncio que fluía a través de dos páginas adyacentes. En otro, se colocaron anuncios de forma irregular en páginas consecutivas.

Sus ejemplos incluyeron:

- **Folha Origami:** Un anuncio que despliega un anuncio en forma de pop-up cuando el lector lo desenvuelve.
- **Giant Folha:** Es una serie de foldouts desde dentro del periódico que, eventualmente se expande a 8 páginas vinculadas.
- **Double Giant Folha:** Es dos veces el tamaño de la Giant Folha, mide 1,2mx1,08m.
- **Folha Weekly:** Simula una revista de anuncios dentro del periódico regular.
- **Folha "Giant Tasting":** en el que un anuncio realista puede ser extraído del periódico y servir como un ejemplo de algo de la vida real. Benez utilizó el caso de un anuncio en forma de televisor de plasma, que podía ser extraído del periódico y colocado en una pared para mostrar el aspecto que una verdadera TV puede tener.

Con estos formatos, dijo, "hemos tenido la oportunidad inusual de atraer a segmentos de anunciantes que no suelen publicar en el periódico."

Publicidad por módulos y fijación de precios por secciones

Jagoda Pike, del The Toronto Star y de Star Media Group, prefirió concentrarse en la coherencia y la flexibilidad. The Star Media Group, que incluye publicaciones y productos digitales en todo Canadá, llevó a cabo dos cambios importantes a principios de este año en su modelo publicitario: la publicidad por módulos y la fijación de precios por secciones.

Pike dijo que los cambios fueron impulsados en gran medida por la necesidad de los anunciantes de reconectar precio y valor, y para simplificar las opciones y precios. Los temas incluyeron la fijación de precios y la venta en línea, resultando en anuncios más pequeños y con menor frecuencia, sin recompensa para un anunciante que elige anuncios más grandes, o anuncios a color y una vertiginosa gama de tamaños y tipos de anuncios.

Desde un punto de vista seccional, dijo Pike, la investigación encontró que había una mala estructura de incentivos para los anunciantes, incoherencia en las tarifas, así como la falta de control y medición. La respuesta fue relacionar el precio pagado por el anunciante con el público destinatario y, en última instancia al valor del

cliente más que al tamaño del anuncio. Los departamentos de ventas tuvieron que proporcionar a los anunciantes más información sobre la demografía de los lectores; darles mayor control sobre la colocación de anuncios; crear "precios apropiados y oportunidades de publicidad dirigida", y simplificar los contratos para mantener la integridad de la nueva estructura de precios.

"La fijación de precios por secciones reconoce que la sección A es una masa de alcance", "mientras que la mayoría de las demás secciones son en base a nichos." Otros factores incluyen lectoría por secciones, días de la semana, demanda y postura competitiva.

Los anunciantes pueden elegir entre una serie de 24 módulos al momento de comprar publicidad desplegada. Las ventas ya no están más determinadas por la cantidad de líneas, sino por un modelo de fijación de precios que recompensa a los anunciantes por comprar un mayor tamaño, así como el uso de formatos especiales de anuncios.

Soluciones para mejorar el producto impreso

Joe Colletti, de WRH Marketing America, pidió algo a los asistentes. "Me gustaría salir del término 'diario'," dijo, "y en su lugar, hablar de la 'edición impresa'." Con esto en mente, esbozó nuevos métodos para mejorar el valor del producto impreso.

Pasó revista a las soluciones de WRH, incluyendo:

- **XtraWin:** una solución de fijación de tendencias de impresión basada en una combinación de papel de periódico y documentos de alto brillo.
- **MemoStick:** Notas fáciles de adherir, que pueden acoplarse al frente de toda publicación. Son comercializables exclusivamente para el anunciante, y fácilmente desmontables para su uso posterior, luego de descartada la publicación.
- **MemoFlag:** Se adjuntan en el proceso de impresión como un aviso envolvente, dándole al anunciante una ubicación destacada de antemano.
- **Spot-On:** que es tinta incolora volcada directamente sobre el periódico, que se hace visible únicamente a la luz ultravioleta.

"Es importante dar un paso atrás e identificar su mercado objetivo", dijo. "A continuación, mejorar y añadir valor a su producto como una forma de atraer a su mercado objetivo."

Colletti dijo que espera que el periódico "tradicional" se vuelva obsoleto. "Si no cambiamos", advirtió, "todos nos volveremos obsoletos. Todas las cifras lo demuestran. No hemos cambiado mucho en el pasado, y tenemos que centrarnos en cambiar más en el futuro. "

Una de las propuestas más fuertes de WRH Marketing es la casa editorial Axel Springer, que cuenta con cerca de 200 periódicos y revistas en 33 países, una enorme cartera en línea, y un grupo de publicaciones que incluye música, automóviles, electrónica y revistas especializadas.

Drensek Thomas, gerente general de impresión offset, hizo hincapié en el uso de innovaciones para el impulso de la prensa, tales como páginas recubiertas, papel de color para páginas especiales en el interior del producto regular, papel transparente, formatos de mitad de cubiertas, anuncios panorámicos, perforados y anuncios impresos en colores luminiscentes.

Poner el énfasis en las bases de datos de marketing

Telegraph Media Group (TMG) de Londres, tiene una amplia gama de empresas de medios de comunicación, encabezada por su buque insignia, el periódico The Daily Telegraph y el sitio Web telegraph.co.uk. Nick White, dijo que la compañía está adoptando un enfoque diferente al de los otros innovadores de publicidad.

En lugar de concentrarse en los nuevos tipos de publicidad o nuevos modelos de fijación de precios y desplegados, TMG se concentra en potenciar el valor de los datos de los clientes para aumentar el valor y alcance de la publicidad. "Al hacerlo," "TMG se convierte en un lugar para leer, navegar y comprar. Queremos que el Telegraph se vuelva un estilo de vida."

White dijo que en 2005, TMG recogió datos de 58 millones de personas, ingresados en 10 diferentes bases de datos en toda la organización. Luego se hizo una depuración para llevar la lista a un punto más preciso, 13 millones de personas que fueron o son consumidores actuales.

El siguiente paso fue monetizar la base de datos. La segmentación produjo diferentes enfoques, recompensas a los clientes por su fidelidad, servicios con costo, como crucigramas, citas, programas educativos y juegos; comunicaciones multimedia como el correo electrónico y el marketing en línea; y nuevos productos y servicios en áreas tales como las finanzas, los viajes, estilo de vida y entretenimiento.

Independientemente del método de obtención de ingresos, dijo White, la depuración de los datos actuales es el punto de partida hacia una efectiva publicidad orientada. "Proporciona valor a través del grupo", dijo, "y puede ser una fuente inagotable de ingresos."

En respuesta a una pregunta de la audiencia sobre el valor del producto impreso en relación con Internet, White dijo que el papel todavía domina como fuente de ingresos. "Un lector del producto papel es valioso, probablemente 20 veces más que un usuario en línea", dijo. "El objetivo es tomarse el tiempo y el esfuerzo para convencer a los anunciantes del valor a largo plazo de la propuesta en línea. Estamos llevando a cabo varias cosas para mejorar ese concepto".

Hacer frente a las necesidades de una audiencia cambiante

Cathy Taylor, del Orange County Register, dijo que el tiempo es fundamental para los periódicos al momento de abordar temas como la evolución de las necesidades de su audiencia y de sus anunciantes.

"Tenemos que avanzar tan rápido como sea posible", "porque no tenemos tiempo. Nuestro público está cambiando en términos de dónde obtienen sus noticias e información, así como nuestros anunciantes quieren más medios para llegar a ese público".

La audiencia tiene claramente el mando, con una mayor competencia para los medios de comunicación y un mayor énfasis en el valor. Además, los anunciantes esperan mejores precios, más resultados de audiencias objetivo, y en general, mejor rendimiento de sus inversiones. En particular, dijo, la relación precio-valor ha sido desigual, y los anunciantes están pagando más por una menor penetración en los hogares.

Una forma de satisfacer las necesidades de la audiencia está en línea, especialmente a través de los videos y de la interacción de los teléfonos móviles. El público es más hábil en términos de tecnología, dijo, y los periódicos tienen que responder con soluciones integrales que permitan satisfacer todas las necesidades.

Desde el punto de vista de la impresión, dijo, la estrategia incluye una mayor cobertura local, inclusive temas relacionados con el tráfico y la delincuencia, así como noticias de empresas locales; zonificación de la sección local en un barrio de nivel más granular (que permita precios más bajos y una mejor orientación para los anunciantes); ir cada vez más hacia el lector que prefiere el formato tabloide; desarrollar mejores programas de lealtad para los lectores y una mejor penetración en áreas de altos ingresos.

"Tenemos que comprender a nuestros lectores", dijo, "y eso significa saber qué quieren, cuándo y cómo lo quieren recibir.

Tres principios para conservar el dominio del mercado

A pesar de su posición dominante en Austria con 8 diarios, 16 semanarios, decenas de revistas y otros muchos medios impresos, en línea y móviles, Estiria Medien AG de Austria se guía por tres principios fundamentales, dice Wolfgang Bretschko:

- Tomar riesgos
- Nunca darse por vencidos
- Cambiar las reglas del juego

Él usó como un ejemplo de modernización la que ocurrió con una de sus principales marcas, el periódico Croatian y el sitio Web 24sata. A partir de 2004, Estiria decidió actualizar el aspecto del periódico y reorientar su contenido teniendo en cuenta las necesidades de la audiencia, y el aumento de su circulación en un 300% en 3 años. En línea, 24sata.com también tuvo una nueva imagen con un cambio radical, un diseño "sin desplazamiento" y un aumento del 440% de sus impresiones de página en 2007.

"Hemos aprendido que hay que tomar cierto riesgo si se quiere tener éxito". "Incluso si no lo logramos, hay que volver a intentarlo. Esa es nuestra actitud hacia los negocios, y nuestra fórmula para el éxito."

Para ilustrar el segundo punto, Bretschko utilizó el estudio del caso del sitio Web de empleos de Estiria, Willhaben.st. Dos intentos previos de hacer crecer el sitio habían fallado, dijo, el primero porque era demasiado ambicioso, y el segundo porque fue abandonado demasiado pronto, y porque el control del sitio fue repartido entre demasiadas propiedades.

Desde su re-lanzamiento en marzo de 2007, Willhaben ha aumentado su número de anuncios un 230%, a 181.000, y la tendencia sigue siendo al alza. Las visitas a sus páginas aumentaron 270% el último año.

Bretschko dijo que se aprendieron importantes lecciones de los fracasos previos: la necesidad de prácticas bien desarrolladas, la centralización e independencia del control del sitio, y un dedicado equipo de ventas.

Styria se vio obligado a "cambiar las reglas", dijo Bretschko, cuando su publicación zurnal24 se encontró en una "insostenible posición estratégica" como un semanario de anticuada concepción. Así que el enfoque fue dirigido a una plataforma multi-

producto con un periódico que se publica cinco días a la semana, junto con una publicación semanal en línea y un portal de noticias.

"Nosotros no pensamos que el periódico no tiene futuro", dijo. "Creemos que es necesario hacer una fuerte combinación entre el producto papel, el producto Web y la telefonía móvil."

Las operaciones de la sala de redacción fueron integradas para llegar a todos los productos, con información disponible en cualquier momento y lugar. Esto cambió las reglas, dijo, y permitió que la marca zurnal24 prosperara.

El aumento de la circulación mediante la creación de su propio "evento"

Dos ejecutivos de De Telegraaf, Marc Albert y Maarten Ros, presentaron el caso de una promoción de 2007 que enseñó al periódico holandés valiosas lecciones en desarrollo de audiencia, y también produjo un flujo constante de resultados positivos.

De Telegraaf es el diario de mayor tirada en los Países Bajos, con una tirada media de más de 700.000 ejemplares. Ros dijo que la investigación ha demostrado que en los años pares, hubo eventos como los Juegos Olímpicos y la Copa del Mundo que ayudaron a conducir la circulación. En los años impares, sin embargo, no hubo tales oportunidades. Así, en 2007, De Telegraaf tuvo que crear su propio evento, llamado "Las 7 semanas de Felicidad", para hacer crecer la circulación.

El número fue manejado durante toda la campaña, con un lanzamiento previsto para el 7 de julio de 2007 (07-07-07). Los premios como un automóvil y una nueva cocina se otorgarían a las personas que se identificaron como los más necesitados, votados por los lectores.

De Telegraaf formó una serie de asociaciones, no sólo con fines de promoción sino también para publicidad. Uno de los patrocinadores, la Lotería Nacional, donó más de 1 millón de boletos. Ello dio lugar a la etapa final: El 7 de julio, cada lector tuvo la oportunidad de ganar un premio en efectivo, con un billete de lotería en todos los periódicos.

Los resultados fueron impresionantes, entre ellos más de 20.000 suscripciones a prueba por 7 semanas; 140.000 ejemplares adicionales vendidos el 7 de julio; 100.000 nuevas direcciones de correo electrónico recogidas de los suscriptores existentes; 70.000 direcciones de correo electrónico de posibles usuarios, y 290.000 billetes de lotería ganadores entregados en los quioscos. Y lo mejor de todo, dijo Albert, la campaña produjo €550,000 adicionales en ingresos por concepto de publicidad.

Los diarios deben comercializar audiencia, marca y contenido

En su exposición anual a ejecutivos de la información obtenida a partir de decenas de visitas a los periódicos de todo el mundo, el director ejecutivo de INMA Earl J. Wilkinson dijo que la ecuación de valor para los periódicos es el tema de la conducción. La creación de valor es importante para todos, sin embargo algunas empresas están creando valor que otros están destruyendo. Empresas como Schibsted en Noruega y Singapur Press Holdings están ampliando su huella regional con su captación de ingresos digitales, la expansión más allá de los límites geográficos, y la búsqueda de estabilidad de los márgenes de beneficio. Ellos están

entre los grandes creadores de valor. Sin embargo, en los EE.UU. los periódicos están, en última instancia, perdiendo valor, ya que se concentran en elevados márgenes de beneficios, crecimiento continuo de ingresos y productos multimedia. "El mercado no está comprando lo que los periódicos están vendiendo en este país", dijo Wilkinson.

Los dos principales términos de la ecuación del valor de un diario son la tecnología y la abundancia. La tecnología cambia la manera en que los consumidores tienen acceso a la información y sus expectativas sobre el proveedor. La abundancia crea una desconexión en la comprensión de lo que es el éxito. Wilkinson indicó que en los EE.UU., el hogar promedio tiene más aparatos de TV que personas. En un entorno que contiene ese nivel de abundancia tecnológica, ¿cuál es el valor de una sección más o de un artículo en un periódico impreso? Los periódicos necesitan volver a evaluar lo que están produciendo y cómo lo están produciendo.

¿Qué es lo que los periódicos tienen que el mercado debería valorar? "La respuesta", dijo Wilkinson, "es tan simple como A, B y C: audiencia, marca y contenido." En el futuro, la propuesta de valor de los periódicos va a ser en última instancia, no sobre el contenido, sino sobre la explotación de su audiencia. Actualmente, mucha de la medición del valor de los diarios se centra en el contenido. Para convertirse en una industria en crecimiento de nuevo, el enfoque tiene que cambiar hacia la audiencia.

Los periódicos exitosos son los que han dejado de preocuparse por productos específicos y se han concentrado en llenar el espacio de mercado a través de cualquier medio necesario. Esto se debe a que el valor de la audiencia es su principal indicador, ya sea la audiencia del producto impreso, la audiencia en línea, o la audiencia de plataforma cruzada multimedia. La propuesta de valor de la audiencia de ayer se centraba especialmente en el tamaño. Ahora hay todo tipo de factores demográficos a ser considerados. La marcha del negocio tiene que ver con la gestión de la declinación del factor impresión y la del alza del factor en línea.

La demanda por noticias e información seguirá aumentando. La demanda y la tecnología van a producir más proveedores de información, quienes, a su vez, aumentarán la velocidad y la calidad de esa información, al tiempo que la capacidad de consumo llegará a su límite. El mercado de periódicos de los EE.UU. se enfrenta a la "tormenta perfecta" en lo que tiene que ver con las condiciones del mercado, que en última instancia, resulta en menores costos de impresión, menor frecuencia de publicación, y cantidad de páginas consistentes con la demanda del consumidor. Alan Mutter, consultor, inversionista, y empresario de la industria de los blogs se unió a Earl Wilkinson para discutir sobre los retos que afronta la industria periodística de los EE.UU. y la forma en que podría afectar a los periódicos de todo el mundo,

Los periódicos están lidiando con el crecimiento de la penetración de la banda ancha, dijo Mutter. Los lectores confían cada vez menos en los periódicos para las noticias. La gente está involucrándose más y la banda ancha le está haciendo las cosas más fáciles. Están surgiendo nuevas comunidades en Internet a las que la gente acude por noticias e información. La prestación de noticias e información es el propósito de los periódicos en todo el mundo. Estamos frente a un gran problema si no se los valora por esa prestación.

En el mercado periodístico de hoy en día de los EE.UU., dijo Mutter, las empresas periodísticas confían demasiado en la venta vertical desde el papel a la Web. Estas empresas están recibiendo el 70% de los ingresos en línea de tres clasificados

verticales, los que están sufriendo descensos tanto circulares como seculares. Aún cuando los periódicos se desarrollen en línea, se están quedando atrás.

Crear un impacto en línea exige el desarrollo de audiencias interactivas tanto cultural como comercialmente. Los productos tienen que ser creados de tal forma que la gente quiera usarlos. El espacio digital es un gran mercado abierto, pero si los periódicos satisfacen la necesidad en sus mercados, sus competidores pueden no ser capaces de tener éxito. Los periódicos tienen la marca, el nombre, y las conexiones. En los Estados Unidos, los periódicos no se actualizaron con suficiente antelación. Pero hay mucho que aprender de esto, dijo Mutter, y no hay excusa para nadie de que ya es tarde. Los nuevos medios son consumidos de una forma diferente, dijo Mutter. El joven consumidor, cliente de mañana, ve a los medios de comunicación de una forma completamente diferente a cómo los ven las generaciones de más edad. Para atraer a ese público, el periódico tiene que recurrir a ellos en sus propios términos, en lugar de esperar que ellos cambien su actitud.

De cara al futuro, la penetración de la banda ancha está configurada para impactar un 90% o más en economías de diálogo abierto y expansivo. La tecnología será más barata, mejor, más rápida y más fácil de usar. La alfabetización tecnológica también crecerá, especialmente entre los jóvenes, los consumidores y la demanda de elección, la individualidad, y la interactividad. Para servir a este mercado, los periódicos necesitan ofrecer nuevos tipos de contenido -como la informática móvil, contenidos generados por los usuarios, y vídeos-, o perder sus franquicias.

* * * * *