

IMPULSAR EL NEGOCIO

*Un informe del Foro Mundial 1998 de
Estrategia Periodística de la WAN*

El presente informe forma parte del proyecto R.E.A.D.Y. for the Year 2000, patrocinado generosamente por Cepiprint, la asociación que representa al sector de la industria papelera para diarios y revistas dentro de la Confederación de las Industrias Papeleras Europeas, y por PubliGroupe, el grupo internacional de publicidad y promoción basado en Suiza.

Index

RESUMEN	7
EL CONTENIDO : UN VALOR FUNDAMENTAL (CUANDO ES EL ADECUADO)	10
SUGERENCIAS DIVERSAS PARA MEJORAR EL CONTENIDO DEL PERIODICO	13
CONTENIDO : COMENTARIOS Y RESUMEN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	15
CONOCIMIENTO DEL MERCADO CON DATOS INTEGRADOS	18
LOS EFECTOS DE LAS CENTRALES DE MEDIOS EN LA INDUSTRIA PERIODISTICA	21
MARKETING: COMENTARIOS Y RESUMENES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	24
"SMART DATA" AYUDARA EN EL FUTURO A LOS EDITORES DE PERIODICOS	27
LA TECNOLOGIA Y EL PROCESO DE PRODUCCION DEL PERIODICO	30
TECNOLOGIA: COMENTARIOS Y RESUMENES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	32
INTEGRACION: EL VALOR MULTIPLICADOR	32
INTEGRACION: COMENTARIOS Y RESUMENES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	37

RESUMEN DE COMUNICACIONES Y COMENTARIOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO INVITADOS POR EL NEWSPAPER MANAGEMENT AND MARKETING BUREAU DE LA WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS (DEPARTAMENTO DE DIRECCION Y MARKETING DE LA ASOCIACION MUNDIAL DE PERIODICOS)

**Versión española realizada por
The Innovation International Media Consulting Group
(www.innovacion.com)**

RESUMEN

Se concibió este Foro Mundial para brindar a un número relativamente reducido de ejecutivos -editores y directores de periódicos- con ideas afines, la oportunidad de reunirse y compartir sus opiniones sobre algo que les llega al alma: la salud, riqueza y futuro de los periódicos. Este año, el tema de los tres días que duró el evento fue el de los procedimientos que se estaban implantando en relación con cuatro aspectos fundamentales de la moderna empresa de comunicación: contenido, marketing, tecnología e integración. Se hallaban presentes ocho oradores; los relatos de sus experiencias personales se adoptaron como base de debate y discusión por los grupos de trabajo.

Hubo muchas discrepancias, pero también coincidencias sobre varias cuestiones. He aquí alguna de ellas:

Los periódicos necesitan prestar mayor atención a la evolución de las necesidades del lector. Hoy día, los lectores quieren que los periódicos les ayuden a encontrar soluciones para el mejor desempeño de sus muchas facetas personales: de padre a empleado, de esposo a ciudadano.

Los periódicos tienen que adoptar decisiones difíciles sobre sus inversiones, especialmente en personal. Han de encontrar un equilibrio entre la necesidad de beneficios inmediatos y sus objetivos a largo plazo.

Información local. Información local. Información local. La competencia local es la que pone en su sitio a la mayoría de los periódicos. Ahí es donde debería dirigirse el grueso de sus recursos.

A medida que las empresas mediáticas se van haciendo más integradas, los periodistas han de acostumbrarse a obtener sus informaciones teniendo muy en cuenta que se destinan a varios medios diferentes. Es más, han de aprender a compartir sus recursos con otros medios para conseguir una cobertura más amplia de la noticia.

Los periódicos tienen que obtener, guardar y estructurar toda la información de forma que pueda utilizarse para llegar mejor a sus clientes y para abrir nuevas líneas de negocio.

La tecnología ha dejado de constituir una barrera para la creación de complicadas bases de datos, instrumentos de almacenamiento, impresión dirigida, inserciones, edición digital, etc. Pero no se ha conseguido totalmente seguir el ritmo que marcan las nuevas tecnologías y los

periódicos que las han implantado encuentran a menudo dificultades de aprendizaje.

Los periódicos tienen que hacerse más atractivos, tanto para los anunciantes como para los compradores de medios, no sólo mediante la simplificación de procesos, sino también con la oferta de una gama más amplia de servicios de valor añadido.

EL CONTENIDO : UN VALOR FUNDAMENTAL (CUANDO ES EL ADECUADO)

"Hemos presidido y tolerado -quizá incluso sin darnos cuenta- un descenso en el contenido de nuestros periódicos. El periodismo es mejor, más imparcial, más preciso y más vigoroso que antes. ¿Pero es el más adecuado?" pregunta Ralph Langer, Vicepresidente ejecutivo y director del Dallas Morning News.

El contenido es lo que crea los ingresos, sigue diciendo. En realidad, la combinación de informaciones que ofrece un diario constituye su mayor activo. "Muchos de nosotros ignoramos que el Wall Street Journal y el Journal of Commerce fueron en otro tiempo de tamaño parecido. Pero el Wall Street Journal creció imaginando lo que querían los lectores interesados en los negocios. Encontró la combinación ideal."

Otro diario, el Arkansas Democrat iba rezagado con respecto a la competencia cuando decidió doblar el número de redactores y el espacio dedicado a la información. Su competidor se defendió por otros procedimientos -promocióndose con pegatinas, por ejemplo. El Democrat respondió entonces con una campaña basada en la frase "Ellos dan pegatinas; nosotros damos noticias". Así es cómo el Arkansas Democrat consiguió entrar en las grandes ganancias; "Es un magnífico ejemplo de recuperación," subraya Langer.

Después de citar otros casos semejantes, dijo que son

demasiados los periódicos que todavía no ofrecen "el material adecuado", la combinación de contenidos que se adapten a la evolución de las necesidades de los lectores. "Adoptamos las mismas decisiones sobre contenidos que hace diez años", afirma.

Quizá los periódicos no han prestado suficiente atención a los cambios experimentados por esas necesidades a lo largo del tiempo. Cuando Langer se trasladó de Ohio a Alaska, trabajó en un periódico que unos años antes se había fijado como objetivo cubrir las necesidades de una audiencia de unos 250.000 transeúntes, en su mayor parte jóvenes solteros o recién casados. "Encargamos entonces una nueva investigación, de acuerdo con la cual aquella gente no sólo no se había marchado, sino que ya había comprado casas y tenía niños. Así que el periódico había estado dando un buen servicio durante años a un grupo de gente que ya no existía."

Son muchos los periódicos que además de no evolucionar a la par que sus lectores, no han conectado con ellos a través de nuevos procedimientos. "El periodismo ha acertado en la identificación de problemas, pero ha fracasado en el hallazgo de soluciones," dice Langer. "Necesitamos formar parte de la comunidad, y no sólo como observadores. Podemos hacerlo sin perder nuestra objetividad."

Sugiere Langer varios procedimientos para alcanzar esos objetivos. Uno de ellos consiste, sencillamente, en hablar con los lectores. "Hemos estado intentando que personas que no disfrutaban de altos cargos en la comunidad, vengan y hablen del periódico con nosotros. Son suspicaces. Hacemos que nuestros redactores escuchen lo que dicen. Es algo informal, no se trata de un estudio," explica.

Otro, consiste en establecer una mayor compenetración entre el departamento informativo y el de marketing, algo que el Dallas Morning News viene haciendo desde hace años. "Tenemos una reunión diaria de ejecutivos de circulación, publicidad, marketing e información" dice Langer. Se trata de un foro en el que se anticipan los problemas y en el que los directores pueden conversar con los representantes de la publicidad sobre las tendencias comerciales. Naturalmente, aunque los vendedores jamás nos dictarían los contenidos de las páginas del periódico, "sí pueden abrirnos los ojos sobre determinados temas, es decir, actuar como ojos y oídos gratuitos," dice.

Una de las cosas más importantes, a la vez que difíciles, que tienen que hacer los periódicos de hoy es la inversión en recursos. "Hay una mayoría de periódicos escasos de personal, y la gente que tienen no está suficientemente adiestrada. Necesitamos establecer un equilibrio entre la necesidad de obtener beneficios a corto plazo y las inversiones que han de hacerse en personas y adiestramiento, cosa

difícil de conseguir. Los balances a corto plazo ejercen una enorme influencia sobre los periódicos."

Hace ya 16 años que mi empresa se hizo pública y resulta difícil conseguir ese equilibrio incluso en una empresa que cree en ello y a veces invierte en personal. Pero me temo que seguiremos conservando nuestros márgenes de beneficio demasiado altos, hasta que sea demasiado tarde. Y que limitemos el debate a los sistemas de distribución en lugar de realizar las inversiones adecuadas para estar donde necesitamos estar dentro de 20 años." "Después de todo -sigue diciendo- la verdadera cuestión a largo plazo es lo que vamos a distribuir, no la manera de hacerlo."

Ha sido testigo de la decisión del periódico de difundir su primicia sobre Timothy Mc Veigh (el que puso la bomba de Oklahoma City) en internet antes de publicarla en el periódico."Cuando conseguimos la confesión de Mc Veigh mucho antes del juicio, decidimos en primer lugar su publicación, y en segundo, hacerlo primero en internet, porque nuestra próxima edición tenía que esperar 11 horas", explica Langer. "¡La tecnología utilizada no era lo más importante, sino la credibilidad de nuestro periódico! Nuestra salvación está en la credibilidad y en su contenido."

"En internet se puede encontrar toda clase de información, pero en su mayor parte carece de credibilidad. Tendrá que producirse un movimiento hacia fuentes creíbles, pero nosotros ya estamos ahí."

De hecho, la gran abundancia y falta de rigor y credibilidad de la información que contiene la internet otorga a los periódicos una buena oportunidad, porque pueden asesorar a los usuarios sobre lo que realmente es importante. Es, más, esta posición no tiene por qué perjudicarse cuando se trata de asociarse con otros. "Estamos en mejor situación de lo que creemos con vistas a una asociación. Las empresas de tecnología tienen que reírse de nosotros cuando ven algunas de las cosas que hemos hecho, porque nos necesitan más a nosotros que nosotros a ellos, y hemos actuado como si fuera al contrario," dice Lange, y pone un ejemplo: "Si la Ford Motor Co. nos ofreciera que le pagáramos por el alquiler de sus camiones de reparto con arreglo a los ingresos, los echaríamos a patadas."

"Estamos en el negocio del contenido. Vamos a utilizar el mejor servicio de reparto que puede obtenerse, pero sobre la base de una asociación. Tenemos que mirar a la internet como si se tratara de una rotativa o de una empresa de alquiler de camiones. Puede que haya muchos casos en que una colaboración más estrecha puede ser ventajosa, pero necesitamos empezar aclarando que el contenido lo tenemos nosotros.

"Existe la opinión generalizada de que la noticia es un producto, pero su producción es costosa, así que tenemos que mejorar al máximo las condiciones." Doblar el personal de una sola sección requiere una inversión sustancial e incluso los semejantes a Microsoft se resisten a hacerlo. Insiste Langer en que los

periódicos tiene que andar con mucho ojo con los acuerdos de asociación cuando se realizan con los proveedores de tecnologías.

A pesar de todo, los periódicos consideran algún tipo de asociación con vistas al incremento de lectores e ingresos. Langer cita varios ejemplos: el Dallas Morning News ha conectado con los diarios de las tres ciudades más grandes de Tejas para crear un "master site". También estudia la posibilidad de emplear su espacio de Web como pórtico de la página Web del Dallas Cowboys.

SUGERENCIAS DIVERSAS PARA MEJORAR EL CONTENIDO DEL PERIODICO

¿Están haciendo los periódicos lo que deben? "Realmente no", afirma Jan Wifstrand, redactor-jefe del diario sueco Sydsvenska Dagbladet. "Cualquiera que sea su idioma, cualesquiera que sean sus estructuras, en esencia, el carácter general de un periódico es el mismo."

Como jefe de redacción de un periódico que lleva diez años seguidos viendo aumentar su tirada - por no hablar de sus márgenes de beneficio que han subido de 0 al 20%- Wifstrand ofrece su opinión sobre lo que va bien y lo está mal en los periódicos de hoy.

"Los directores tienen una enfermedad: hacer más de todo. Olvidamos nuestra obligación de hacer menos," afirma. Después de todo, los lectores quieren algún tipo de resumen de lo que sucede. Por eso, cuando el director diga que hacen falta más secciones, más suplementos, hay que preguntarle de qué vamos a hacer menos."

Wifstrand sugirió lo que debe hacerse en cada una de las secciones de un diario típico. Empezó por las páginas de opinión. "Los periódicos" -dijo- "necesitan más debates inteligentes, más artículos editoriales sobre temas locales y menos repeticiones pasivas de hechos y cifras, especialmente sobre temas internacionales y nacionales. Es más, cualquier editorial gana dando opiniones claras

en lugar de limitarse a resumir lo que sucede. A

los lectores les interesan las opiniones nítidas, bien definidas, a pesar de lo cual, vemos muchas veces que la opinión se diluye en el texto."

"La actualidad nacional" sigue diciendo, "se centra demasiado en la política. Son mucho más necesarios los resultados y consecuencias de la política que las tácticas. La sección de nacional debería cubrir también más asuntos individuales y sociales."

Con respecto a la sección de internacional, Wifstrand pregunta: "¿Por qué, en la era de la internet, trabajamos con corresponsales en el extranjero que consumen la mitad de su tiempo escribiendo crónicas tomadas de los periódicos locales y de la televisión? Esta sección necesita artículos sobre cómo vive la gente; necesita comparar ese país con otro, necesita tocar también temas culturales, formas de vida e incluso creencias religiosas. Y, de nuevo, menos información pasiva."

"Arte, literatura, cultura. ¿Por qué en estas secciones se ven tan pocos artículos escritos un par de horas antes del cierre?" pregunta. "Necesitamos más seres humanos y más artículos escritos a última hora para crear la sensación de que se trata de algo que está sucediendo." También, rechaza el tipo de redactores y temas que parecen pertenecer a una sociedad de bombos mutuos.

"La sección de 'Espectáculos' requiere también una acción análoga, con menos informaciones de conferencias de prensa y menos ditirambos infantiles. Se necesitan análisis de toda la industria del espectáculo, como también críticos que sepan algo de economía. Así se podrían dar más informaciones exclusivas."

En cuanto a la sección de economía, afirma que le sobran declaraciones de grandes capitostes empresariales y que si los periódicos quieren mejorar la sección tendrán que hacer más investigación de las producciones y publicar más opiniones de jefes de niveles medios en vez de limitarse a entrevistar a los máximos cargos.

"La sección de local es lo que muchos periódicos europeos hacen peor, especialmente porque sus recursos para la investigación de asuntos nacionales son limitados y no se percatan de que pueden encontrar buenos temas con sólo abrir la puerta y mirar hacia fuera", dice Wifstrand. (Sugiere también que los periódicos se libren de la expresión "periodismo de investigación" que no es otra cosa que lo que él denomina como periodismo de "vamos a averiguar las cosas por nosotros mismos".)

Opina que la sección de "La vida" requiere menos material sobre nuevos productos y más artículos sobre la familia, la moral y la ética, y también sobre esos pequeños acontecimientos que son grandes en la vida de las personas, como son los nacimientos y las bodas. "Son esos, probablemente, los departamentos

peor dirigidos de los periódicos y eso es malo, porque escribiendo sobre un cumpleaños, por ejemplo, puede hacerse muy buen periodismo en las páginas dedicadas a la familia."

Afirma Wifstrand que la sección de deportes tiene mucho en común con la de economía. "¿Por qué se citan siempre las declaraciones de presidentes y entrenadores? Nunca dicen nada importante. Si tienen alguna táctica interesante no nos la van a decir." Lo que realmente necesita esa sección son redactores deportivos que entiendan de negocios. Después de todo, los negocios dominan los deportes y los redactores deportivos requieren una preparación que les permita comprender las cuestiones económicas."

"Fotografía: ¿cuántas veces hemos visto la foto de jugadores dando gritos de alegría con los brazos en alto?" pregunta. Eso demuestra solamente una cosa: ¡Que el fotógrafo llegó tarde! Queremos que nos enseñen lo sucedido y no lo que pasó después."

Otro motivo de irritación es la opinión de los lectores. "Por qué se dedica tan poco espacio a la opinión de los lectores cuando son tantos los interesados en expresar sus puntos de vista?" y señala que el Sydsvenska Dagbladet recibe unas mil cartas al mes de jóvenes de 15 años (de los que se supone que nunca leen periódicos) y publica un suplemento mensual dedicado a esas cartas. Después de todo, si los periódicos son una función de la democracia, por qué no demostrarlo dejando que hablen los lectores."

Aunque la intención de Wifstrand era centrarse en los contenidos, también dijo algo sobre la publicidad. "Hablamos mucho de nuestro miedo a perder anuncios por palabras, pero seguimos presentándolos de la misma manera. ¿Qué se hace para mejorar el diseño?" dice. Le parece que a este sección le vendría bien alguna innovación.

Habló también del marketing del periódico ante la necesidad de llegar a los clientes por distintos procedimientos. El Sydsvenska Dagbladet, por ejemplo, expuso en una galería de arte una foto que le valió un premio; sin duda, una campaña bien visible que reflejaba sus valores internos. Otro éxito promocional fue la publicación en primera página de la transcripción de toda la información dada por televisión la noche anterior. Esta acción, concebida para mostrar la profundidad del contenido del periódico en comparación con el de la televisión, molestó a algunos, ¡pero hizo que se hablara del Sydsvenska Dagbladet!

"Por encima de todo, hay que implicar a los lectores," dice Wifstrand. "Los lectores pueden promocionar el periódico mejor que nadie. Por eso el contenido es un factor tan importante."

CONTENIDO : COMENTARIOS Y RESUMEN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

La fuerza interna de los periódicos

La fuerza interna de cualquier periódico se encuentra en su capacidad para la información local, por lo que hay que saber todo lo que se refiere a la comunidad y hablar sobre ello. Lo local se convierte así en una fuente de confianza y credibilidad a largo plazo. Es más, el contenido de un periódico no es un producto: tiene carácter, no hay que olvidarlo. Sobre todo, cuando se amplían con nuevas líneas de productos. Finalmente, vale la pena recordar que los lectores leen periódicos y buscan los anuncios (así lo hace el 60% de lectores en Estados Unidos).

Los periodistas y los cambios culturales

Para los periodistas, es enorme el reto que representan los cambios culturales. Siguiendo una larga tradición, querían cubrir los grandes acontecimientos; no demostraban ningún aprecio por las pequeñas historias que podían interesar a los lectores. Decididamente se necesita un diálogo activo entre las escuelas de periodismo y la industria periodística.

¿Qué conocimientos necesita un periodista de hoy? Teniendo en cuenta la personalidad de los diferentes medios, ¿Tiene algo que ver en esto la forma en que se organizan las redacciones? Teniendo en cuenta la personalidad de los

diferentes medios, ¿hasta qué punto pueden trasladarse de uno a otro en

una empresa que abarca distintos medios? Incluso su experiencia — reportajes o noticias— es diferente. Posiblemente puedan los periódicos encontrar redactores en lugares extraños al mundo de la comunicación, como pueden ser, por ejemplo, las facultades de teología. También esperan los lectores una mayor interactividad con la gente que escribe los artículos que leen. He aquí algo en lo que vale la pena detenerse a pensar: ¿qué porcentaje de nombres de lectores debería aparecer en el periódico al cabo del año?

Los lectores y los cambios culturales

¿Se ha producido realmente algún cambio en la edad en que los lectores de periódicos se hacen lectores? ¿O es que ya no llegan nuevos lectores?

Los medios electrónicos permiten hacer muchas cosas a la vez. Se puede hablar por teléfono, preparar la comida y mirar la TV, todo al mismo tiempo. La escritura, sin embargo, requiere concentración. Es una limitación que se compensa con la posibilidad de leer en cualquier sitio.

La tecnología puede impulsar el desarrollo del contenido

Las nuevas tecnologías pueden utilizarse para desarrollar los contenidos de distintos modos. Pongamos por ejemplo un artículo del diario que se refiere a un nuevo automóvil. Con la base de datos del periódico se puede saber qué clase

de vehículos tienen los lectores, lo cual posibilita una promoción entre los vendedores de coches. En las páginas de economía podremos alertar a los lectores sobre el momento en que la cotización de diversas acciones subirá o bajará.

El contenido y la internet

¿Puede introducirse el paquete informativo en la Internet? ¿Puede resultar más barato que hacerlo fuera! ¿La página Web es un nuevo producto o sólo un lugar de depósito? ¿Debe ser necesariamente un centro de beneficios, o puede ser considerado como una parte del todo, tal y como lo es la sección de deportes? Después de todo, ¿debería un periódico eliminar la sección de deportes, porque no atrae mucha publicidad? No. Con la Internet hay que adoptar la misma actitud.

Finalmente, a pesar del advenimiento de las grandes compañías, tenemos los recursos, los archivos y una base de conocimientos que nos permite ser muy competitivos en la internet. Nuestro contenido dinámico es muy valioso, pero también lo es nuestra información estática.

Asociación de recursos para mejorar el contenido

Los buenos periódicos necesitan una masa de críticos. Unos cuantos diarios suizos unieron sus recursos para producir más o menos el mismo periódico. La calidad ha mejorado, como también las tiradas.

Otro campo de asociación podría consistir en prescindir de un área de escasa importancia del periódico y

asociarse con alguien para crear algo nuevo que pueda llegar a convertirse en una innovación ventajosa. Cuatro periódicos belgas se unieron para publicar una sección de demandas de trabajo que pudiera competir con el líder del mercado. Este tipo de asociaciones puede dar la impresión de que los periódicos abandonan algo suyo, pero no es así. No obstante, los sistemas de reparto de beneficios no están claros. ¿Qué criterio ha de seguirse para estas asociaciones? La situación geográfica y la imagen. Hay que buscar, sin embargo, la manera de no darle tres veces al lector el mismo producto.

CONOCIMIENTO DEL MERCADO CON DATOS INTEGRADOS

La compañía Thompson Newspapers North America, propietaria de 68 diarios locales en todo el continente, está preparándose un futuro, no sólo a prueba de crisis, sino también con la ampliación de su base de ingresos y la estabilización de su audiencia.

"En Thompson Newspapers nos cuesta 9 millones de dólares el inmovilismo (se refiere a las tiradas)," afirma Warwick Brindle, vicepresidente de Thomson en Estados Unidos. "En los periódicos pequeños (la mitad de los nuestros), la agitación sobrepasa el 50%. En algunos mercados, ¡llegan al 124%! El lector medio se retira una y otra vez. Tenemos nuestro propio Chernobyl que causa una contaminación masiva de consecuencias muy costosas."

Al mismo tiempo, "de la totalidad del mercado, solamente atraemos a un 10 % de negocios en un momento determinado. Los sectores de automóviles, inmobiliarias, empleos y ventas al por menor son los que dominan el mercado, pero de todos ellos no conseguimos más que el 10 %. Desgraciadamente, los vendedores de publicidad tienen la mala costumbre de acudir siempre a los mismos, una y otra vez. No les gusta llamar a las puertas," dice con un suspiro.

Ante este estado de cosas, Brindle afirma que su empresa va a

revitalizar sus mejores publicaciones y a crear nuevos

productos. Esto último tendría que suponer para el año 2.001 una contribución del 25 % a los ingresos del grupo.

"Para lograrlo tenemos que conocer nuestro mercado y para eso hemos desarrollado un instrumento llamado Access Connections Live", dice Brindle. ¿Para que sirve? Pues para hallar otros métodos que permitan a la empresa conseguir nuevos clientes, establecer nuevas categorías de negocios y desarrollar nuevos procedimientos de distribución.

En esencia, el Access Connections Live es una caja negra de información integrada, con base en Internet, que contiene todos los datos que impulsan un negocio y que se agrupan en tres tipos fundamentales. El primero abarca los datos sobre viviendas: quien vive, dónde, qué tipo de personas, etc. La segunda categoría de datos se refiere a los negocios: clase de negocios, cuáles van en alza, cuáles bajan, dónde se encuentran, etc. Finalmente, los datos demográficos: cuánto gastan los consumidores, cuánto invierten en sus compras al por menor, etc. "Todos los datos se obtienen fuera," explica Brindle.

"Incorporamos toda esa información a la caja negra, a la que añadimos después los datos sobre suscripciones y publicidad. Introducimos también nuestra información interna -contabilidad, tiradas- y toda la información

adicional. Los datos de los suscriptores se actualizan mensualmente y los de publicidad cada 90 días, de manera que en enero del año próximo, la información está puesta al día.

"Cómo analizamos todo eso? Uno de los más grandes desafíos es desentrañar los datos y ordenarlos de una manera lógica. Queríamos tener una visión del mercado a vista de pájaro, así que acudimos a la internet para transmitir toda esa información a nuestros empleados."

El resultado es una información completa con base en la internet, transportable, manejable y de fácil acceso por todos los empleados de la empresa y no sólo por unos cuantos ejecutivos de marketing. Es más, al introducirla en la internet, los datos son actuales a la vez que fáciles de utilizar. "Los datos de terceros no siempre legan al cliente como queríamos," dice.

Brindle muestra a los presentes un mapa de Estados Unidos marcado con chinchetas de dos colores: las rojas representan las concentraciones de suscriptores y las verdes las agrupaciones de los que no se han suscrito. Al superponerlas, los hombres de Thomson pueden localizar los puntos de mayor crecimiento en potencia.

Brindle puede entonces pulsar en el gasto público y profundizar en los códigos de las industrias para ver cuánto se están gastando y dónde. Naturalmente, Thomson puede determinar también los gastos totales y cuál es su parte del total.

El programa también pone a los usuarios de Thomson en condiciones de saber mucho más sobre la gente incluida en las chinchetas verdes. El periódico puede consultar, a través del código zip (código postal), cualquiera de las 700 variables como "probable lector de noticias", "dónde compran joyas de oro", o "cuánta gente vive en la casa, por citar sólo unas cuantas. También es posible acceder a las direcciones particulares. "Así podemos enterarnos del volumen de sus hipotecas, cuántos automóviles tienen, cuántos niños hay en la casa, etc., etc."

Puede hacer lo mismo con los datos de empresas comerciales, solo que en lugar de chinchetas se colocan estrellas para identificar a los anunciantes actuales y triángulos para los que no se anuncian. Al pulsar sobre los triángulos, los usuarios de Thomson pueden saber de qué empresa se trata, a cuánto ascienden sus ventas, dónde se anuncia, cuántos empleados tiene, con quién hay que ponerse en contacto, si la empresa se anuncia en otro sitio, el tamaño de su anuncio en las Páginas Amarillas, etc.

"Armados con esta información, los equipos de publicitarios están en condiciones de demostrar claramente a los no anunciantes que se encuentran en una zona en la que la gente compra muchos periódicos, (o compra joyas de oro, etc.)," dice.

"También podemos decidir si ése es un buen mercado para nosotros. Tenemos que aceptar el hecho de que existen los malos clientes; no pagan,

no gastan dinero en publicidad. Y eso nos permite tener criterios selectivos a la hora de crear nuestro propio mercado. Como es natural, una mejor selección debe reducir las sorpresas desagradables.

El proyecto Access Connections Live se encuentra aún en sus comienzos. "Estamos ahora sólo en la primera fase. Tenemos que poner en el mapa la localización de nuestras cajas y estanterías para ver si están en el lugar adecuado," dice. "Después, habrá que ver los sistemas de distribución: ¿Son eficaces? Y señalar las zonas de ventas de los vendedores." Más adelante habrá que determinar el número de informaciones por zona que tendrán que cubrir los periódicos de Thompson -una información que ayudará a decidir si hay que escribir editoriales- y clasificar y marcar en el mapa a los que se anuncian en la sección de clasificados.

¿Cuánto cuesta la logística y la implantación de un instrumento tan complicado? "El desarrollo del programa, la inserción de datos en el mapa y la colocación de información procedente de 68 puntos en diecinueve divisiones, nos cuesta 700.000 dólares el primer año y 200.000 el segundo", contesta Brindle. "Esas cifras se refieren al desarrollo del programa, pero hemos invertido también 300.000 dólares en datos del exterior." Es más, la ampliación a otros programas, como por ejemplo el de zonas de venta, cuesta solamente 15.000 dólares para todas nuestras áreas. "¡Es increíblemente barato!

También ha sido rápido. Mediante la asociación con una empresa de datos vinculada a otra de internet, bastaron cinco meses para que el proyecto se completara y se pusiera en marcha.

En cuanto al aprendizaje, en el mes de abril un monitor presentó el programa a 30 personas procedentes de todos los departamentos. Estos primeros discípulos actuaron en sus respectivos departamentos adiestrando a 20 personas por cada departamento. "Hace falta aproximadamente una hora y media para que una persona pueda navegar por el sistema. La segunda parte del adiestramiento consiste en aprender cómo utilizar esos datos," explica Brindle.

No hay problemas de seguridad porque, según Brindle, a los usuarios se les suministra una clave que la compañía controla y puede destruir en caso necesario. "En algunos aspectos, es más seguro que el papel, el CD Rom, y el disquete, que pueden salir del edificio sin que nos enteremos", afirma.

Finalmente, una de las ventajas de esta tecnología es que puede utilizarse para crear modelos de clientes. "Sears, por ejemplo. Podemos quitar información intrascendente e introducir la suya en el programa. Nos llevaría tres o cuatro semanas, pero luego nada más que una para otros clientes,"

LOS EFECTOS DE LAS CENTRALES DE MEDIOS EN LA INDUSTRIA PERIODISTICA

La inversión en publicidad es la mayor que realizan los anunciantes después de la destinada a la compra de materias primas. No obstante, existen dos factores importantes que hacen difícil para los periódicos la obtención de la parte de la tarta publicitaria que debería corresponderles. Según Roy Jeans, director gerente de Initiative Media de Londres, esos factores son la creciente tendencia a la compra de espacios y la existencia de un mercado de medios más complicado.

La consolidación de las centrales de medios responde al impulso de los grandes anunciantes, dice Jeans. "Su penetración en mercados actualmente en desarrollo -Países Bálticos, Russia, Africa- requiere que los medios que utilizaban antes en sus mercados de siempre abran delegaciones para seguir anunciándose en ellos," explica. Muchas veces esto significa que las grandes centrales de medios compran empresas más pequeñas con el fin de extender sus redes.

En consecuencia, el mercado de medios se está haciendo cada vez más complejo. A medida que un número creciente de clientes considera Europa como un mercado global, las decisiones se adoptan cada vez con mayor frecuencia sobre una base pan-regional, factor éste que a veces ensombrece la toma de decisiones. El resultado es que la operación de compra de espacios

lleva cada vez más tiempo y los precios suben.

La compra de espacios es relativamente nueva en muchas partes del mundo. En Europa existe desde hace mucho tiempo. Allí el 75 % de la publicidad se compra a través de especialistas. Se trata de un sistema que de pronto ha estallado en Estados Unidos, donde desde 1992 las ventas han subido de menos de 1000 millones a 6000 millones de dólares.

Hoy día, las tres cuartas partes de la compra de espacios se encuentra en manos de especialistas y en particular en las de Omnicom, WPP y Interpublic (a la que pertenece Initiative Media). La facturación de 1997, sólo de Omnicom, alcanzó los 33.000 millones de dólares, obtenidos en su mayor parte mediante el crecimiento natural de la empresa y de sus adquisiciones.

De acuerdo con Jeans, lo irónico de la consolidación es que aunque sólo un puñado de especialistas consolidan el volumen, todos tienen poder de compra. Es más, "La mayoría de nuestras transacciones se hacen sobre la base de minutas y no de comisiones, lo cual nos permite recomendar el mejor método sin temor a la pérdida de ingresos," dice Jeans. Finalmente, el talento se extiende y donde antes lo monopolizaba un especialista de medios, ahora prácticamente todas las empresas tienen vendedores expertos en medios perfectamente capacitados para obtener altos precios.

"Pero la mayor ventaja no está ya en la consecución de altos precios, sino en otras formas de proporcionar competitividad a los anunciantes," explica Jeans. La consecuencia es que se está devaluando el aspecto comercial de las centrales de medios a expensas de la posibilidad de ofrecer asesoramiento sobre los mejores espacios.

Así pues, los especialistas en medios están intentando aumentar el valor de sus servicios, lo que de hecho no va a durar mucho, porque dentro de unos años, pocos, la tecnología reducirá el número de personas que se necesitan para comprar espacios de publicidad en TV -una actividad que ocupa a un tercio del personal de Initiative Media- de 60 a 15, que actuarán entonces con la ayuda de programas informáticos. No obstante, si los especialistas en medios han de convertirse en asesores, queda abierta la puerta para que las organizaciones como KPMG entren en el negocio.

Posiblemente esto explique por qué las centrales de medios vienen aspirando a una mayor variedad en la estructura de los periódicos. "Hay que proporcionar valor añadido: crear nuevos espacios publicitarios y ofrecer mayor creatividad en los formatos. Reuniones con los lectores: se les podrá preguntar si les gusta nuestro producto. Actividad promocional conjunta: gane como premio nuestro producto," cita Jeans a vía de ejemplo. Por encima de todo, ofrecer investigación: "los periódicos están poco investigados en comparación con otros medios. Lo malo es que cuesta mucho dinero y

no se obtienen beneficios inmediatos," dice.

"En televisión, por ejemplo, existe una relación directa entre la cantidad de dinero que se invierte en un programa y la audiencia que consigue. ¿Se ha hecho algún análisis de este tipo sobre la relación que existe entre la inversión en contenidos del periódico y su reflejo en la audiencia?" pregunta.

Dice Jeans que su empresa está investigando conjuntamente con uno de sus clientes más importantes. "Si una página entera cuesta dos veces y media más que un cuarto de página, ¿proporciona a los anunciantes dos veces y media su valor?" A la derecha o a la izquierda: ¿qué valor tiene la diferencia? ¿Y el color o el blanco y negro? En el Reino Unido, el mercado publicitario mueve de 3 a 4 billones de libras y sin embargo nadie conoce las respuestas. Si nosotros las supiéramos estaríamos en ventaja," dice. Dado el volumen del presupuesto de los medios, incluso un uno por ciento de ahorro puede significar una gran suma.

Hay algo que preocupa particularmente a Jeans y es que la investigación no nos permite conocer el número de lectores por secciones," dice. Un auténtico obstáculo si se tiene en cuenta el número de nuevas secciones que los periódicos crean últimamente. ¿Tiene interés para el periódico realizar esta investigación suplementaria? Dada la demanda de tarifas en consonancia con el número de lectores de cada sección, podría resultar peligroso.

Opina Jeans que, hoy por hoy, las tarifas de publicidad de los periódicos son demasiado altas, además de rígidas. "Las tarifas inflexibles son un obstáculo para la captación de anunciantes en los periódicos. Hay que ir hacia precios diferentes según los distintos días de la semana."

Además de más investigación y tarifas más flexibles y más baratas, Jeans sugiere también que los periódicos amplíen su visión de las ventas y se hallen presentes cuando tiene lugar una planificación estratégica de medios en la que se decide el medio que se va a utilizar., "Las campañas de ventas se han venido concentrando sobre el hecho de cuándo ha tenido lugar la transacción comercial y no en cuándo se tomó la decisión, dice Jeans. "La parte del mercado que corresponde al periódico disminuirá por el error de concentrarse solamente en la parte comercial de la ecuación."

Hay también otras tendencias del mercado, según Jeans, que afectan negativamente a los periódicos y su parte en los ingresos por publicidad. "Los anunciantes de marca han elevado al pequeño comercio. Ahora, estos comerciantes al por menor preparan sus propias etiquetas y no tienen necesidad de anunciarse, de forma que sus gastos de publicidad se vienen abajo," dice.

Otra cuestión es la que se refiere a los paquetes de publicidad -oferta para varios medios a la vez- que simplifican las gestiones de compra y ofrecen un bloque de servicios. Cita como ejemplo el reciente paquete panEuropean Time Warner gestionado por su agencia para un

cliente importante, en el que se incluían ofertas de publicidad en revistas, en TV y en Internet, además de otros servicios.

Finalmente, crece sin cesar la demanda de información online. El veinte por ciento de los usuarios americanos de Web acuden a las noticias y Dell vende el 20 % de sus ordenadores online. Los pasajes aéreos se compran ahora a través de la red y eso también influye en los anunciantes. "Esa gente no necesita anunciarse, así que ¿qué pueden ofrecer los periódicos a los anunciantes que no puedan ellos conseguir directamente?" pregunta Jeans. "Todos esos vendedores al por menor disponen ahora de bases de datos muy detalladas que les permiten prescindir de intermediarios. Con este estado de cosas, la oferta de ventajas se hace cada vez más difícil; de ahí que la investigación se haya hecho absolutamente indispensable."

MARKETING: COMENTARIOS Y RESUMENES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

¿Cómo podemos perfeccionar los datos?

¿Estamos recabando información de toda nuestra gente? Los transportistas, los publicitarios, los periodistas, todos ellos recogen información; ¿pero hay alguno entre ellos que lo haga de una manera estructurada? Si es así, ¿cómo utilizamos esa información? ¿Es ese el tipo de datos que nos piden los anunciantes? Después de todo, los comerciantes al por menor disponen de sus propias bases de datos y saben de sus clientes más que nosotros. También invierten mucho más.

Marketing industrial y asociaciones

Los periódicos necesitan un órgano central que dialogue con los anunciantes a nivel nacional. En el Reino Unido, la Newspaper Society impuso una tasa individual a los periódicos y luego contrató gente muy preparada para establecer una asociación. A estas personas se les hace responsables: tienen que enviar y justificar resultados. Con una presentación no basta.

En América del Sur, la GDA es otro ejemplo de cadena de periódicos de propiedad familiar que en un principio se asociaron solamente con fines informativos, estableciendo, por ejemplo, el acceso libre a las crónicas de un sólo corresponsal en Rusia. Descubrieron entonces la gran fuerza

que tenían para ofrecer paquetes de publicidad combinada.

La GDA tiene un comité de redacción, otro de publicidad y desde fecha reciente, un comité de administración general que tendrá a su cargo el señalamiento de objetivos.

Este tipo de asociaciones incita a una pregunta: ¿Están obteniendo los periódicos nuevos ingresos y especialmente de otros medios? Los grandes periódicos disfrutaban ya de ingresos procedentes de una publicidad de ámbito nacional y no quieren perderlos. A pesar de todo, es importante establecer asociaciones y ofrecer paquetes de publicidad multimedia a los anunciantes locales.

Para el anunciante es todavía más fácil pagar una factura grande que muchas pequeñas. El pedido único, la factura única, es una necesidad para los anunciantes de ámbito nacional.

¿Qué clase de investigación quieren los anunciantes?

Lo que quieren los anunciantes de un periódico es información sobre cómo lo lee la gente. Los estudios sobre movimientos de los ojos son interesantes, pero sólo en una pequeña parte. ¿Que hay de la visión periférica? Al leer el texto de una página ¿se entera de los anuncios?

Los problemas de la investigación

Tenemos muchos secretos inconfesables que no queremos descubrir. Conozco un periódico que investigó y averiguó entonces que un

30 % de suscriptores que recibían en el fin de semana un grueso ejemplar del periódico, ni siquiera lo abría. Del 70 % que lo hacía, había un 35 % que no recordaba nada y otro 35 % que sí. Son cifras aterradoras. Sucede lo mismo con la televisión: tiene grandes audiencias pero ¿cuántos son los que miran los anuncios?

Por lo que se refiere a la investigación de audiencias por secciones, es de temer que si se llega a conocer la relación valor-precio, los anunciantes querrían pagar menos. Olvidan la demanda del mercado. Y esa investigación de cada página ¿no complicaría más la venta de periódicos?

Además, ¿qué es lo que define a un lector? ¿Cuántas veces tiene que leer un diario para que se le considere lector de periódicos? ¿Todos los días? ¿Cada dos días? ¿Dos veces a la semana? Este es el motivo por el cual nosotros, como especialistas de medios, realizamos investigaciones.

En muchos países no tienen cifras oficiales de difusión. Incluso en el Reino Unido existe una gran preocupación por el valor del mercado, ya que no se leen las ventas globales. Nadie lo comenta, porque todo el mundo lo hace.

¿Quién paga la investigación? ¿Por qué tendrían que pagar los periódicos una investigación que va en su contra?

Los periódicos y la televisión

A los anunciantes, considerados en su conjunto, les gusta todavía pagar

las grandes cifras de audiencia. Los anunciantes no se han percatado aún de las posibilidades de la fragmentación de la televisión por cable. Se concede ahora gran importancia a la investigación de la televisión. Algunas emisoras de cable tienen audiencias diminutas y algunas investigaciones realizadas como muestra resultan insuficientes para cubrir adecuadamente las audiencias del cable.

Variaciones en el panorama corporativo

La publicidad de automóviles se está alejando de los anuncios locales para convertirse en regional y nacional, pan-europea e internacional. De hecho, la publicidad "nacional" de Europa va a hacerse pronto pan-europea.

Comercialización de las bases de datos

La comercialización de las bases de datos resulta especialmente útil para crear un foco de clientes, pero los periódicos deben tener cuidado con las leyes relacionadas con los datos. También pueden posibilitar la fragmentación más detallada del periódico, incluyendo secciones en unas áreas, pero no en todas. La producción no es muy importante en este campo, pero sí lo es la distribución.

En cuanto a la protección de datos, aunque las leyes no siempre son coincidentes, es de suponer que los nombres estarán cada vez más protegidos, lo cual puede dar lugar a un renacimiento de los grandes anuncios.

Captación de nuevos negocios y nuevos lectores

Los periódicos deberían crear grupos de trabajo que pensarán en nuevos negocios: hay muchos en la comunidad con los que nunca se se han establecido contactos. Esto requiere el adiestramiento del personal de ventas.

Quizá valiera también la pena la creación de un puesto de Director Comercial. Una persona que, sin ser periodista ni publicitario, se ocuparía de desarrollar el negocio en un mercado concreto.

Mientras sigamos siendo un producto centralizado, iremos hacia abajo. Si nos abrimos a los clientes, podremos levantar nuestros activos -mientras los tengamos- y darles un mejor servicio.

¿Que sentido tiene comunicar lo que valemos a los jóvenes lectores? Nos negamos a reconocer que no lo estamos haciendo.

Interesa la proporción de lectores, y no la de mercado. No perdemos tanto frente a otros periódicos como ante otras cosas que forman parte de la vida de la gente.

La marca

Los periódicos pueden llegar a ser guardianes de productos (p. ej. vinos, valores financieros, etc). Existe sin embargo alguna preocupación por si al hacerlo así se perjudica a la marca. Es más, una marca es creíble dentro de los límites de un marco de influencia, por lo que el periódico debe establecer previamente su capacidad

para proporcionar productos con éxito.

En el Reino Unido ofrecemos vacaciones baratas en el extranjero. Enviamos a un miembro de nuestro personal con ellos. En estos casos hay que asegurar la calidad y los bajos precios. Es una oportunidad de crear una comunidad. En cuanto a los clubs de lectores, a veces resulta difícil ofrecer rebajas y otros alicientes debido a los obstáculos de tipo legislativo. ¿Y por qué debería mi periódico ofrecerme rebajas en el alquiler de automóviles? Quizá podamos hacer este tipo de cosas a través de la internet. Ayudar a la gente a utilizar la internet haciéndola atractiva es una actividad donde la credibilidad de nuestra marca resulta muy aplicable.

"SMART DATA" AYUDARA EN EL FUTURO A LOS EDITORES DE PERIODICOS

La tecnología ha afectado profundamente a la industria periodística, a pesar de lo cual la mayoría no han cambiado sus sistemas de captación de noticias, fotos y publicidad. La solución, según Alan Marshall, director de tecnología de la Associated Newspapers Limited en el Reino Unido, reside en la internet y en las tecnologías que se introducirán en los medios a lo largo del siglo 21.

La internet representa ya una oportunidad enorme para los editores de periódicos, especialmente en la modalidad de intranet. "Intranet emplea los mismos procedimientos y la misma infraestructura que internet. En consecuencia, muchas comunicaciones -faxes, correo electrónico, textos y acceso remoto a ordenadores situados en diferentes lugares- pueden realizarse por el precio de una llamada telefónica," explica. Así por ejemplo, los redactores pueden pedir fotos y consultar los archivos a distancia para completar un reportaje urgente. El redactor podrá entonces enviar el trabajo completo por el mismo procedimiento, pero en sentido contrario.

Perro esto no es más que el principio. "Hoy día. no es que hayamos cambiado de métodos; simplemente, los hemos introducido en el ordenador. No hemos utilizado el ordenador para desarrollar nuevos

procesos, que es precisamente lo que se va a hacer en el futuro," dice. Se siguen

produciendo todavía documentos con la idea implícita de que un ser humano intervendrá en el producto final. Con la Web y el número cada vez mayor de documentos generados "la posibilidad de tener ordenadores capaces de procesar los datos y hacerlos comprensibles (sin intervención humana) llegará a ser una tecnología fundamental en el futuro. Sólo entonces podrán los ordenadores realizar nuevas actividades."

"La clave para que todo esto llegue a ser una realidad, consiste en añadir estructura y metadata a todos los documentos, y no sólo a los documentos Web. Esta es la razón por la que sistemas como el XML (Extensible mark-up language) y el PGML (Precision Graphics Markup Language) sean tan importantes para los editores de periódicos. Ambos sistemas utilizan procedimientos Web para comunicarse mutuamente sobre metadata, que no es otra cosa, en esencia, que información sobre información (p. ej. información sobre tamaño, tipo y medidas de un título). Los propietarios actuales de sistemas, como Atex, SII y Quark, utilizados por la mayor parte de grupos de editores, desecharon muchos datos importantes como principio y fin de párrafos, estilos, titulares, etc. "Smart data", sin embargo, se mantiene en el sistema a lo largo de todo el proceso.

"Los que proponen el XML afirman que va a curar todo lo que va mal con

HYML y permite el intercambio de datos entre las diferentes aplicaciones y sistemas operativos," dice Marshall. "Al separar el contenido y la estructura de la presentación, el mismo documento de XML puede escribirse una vez y después exhibirse de distintas formas según se trate de monitores de ordenadores, teléfonos o pantallas de televisión, por ejemplo".

XML puede enriquecer igualmente grandes cantidades de información. Con este sistema, los usuarios pueden pulsar, digamos, un restaurante en un programa como el descrito previamente por Warwick Brindle y mirar el menú. Realmente, el XML ofrece grandes posibilidades para la explotación de datos.

El XML, actualmente una norma formal del World Wide Consortium (W3C), es objeto de iniciativas de una vasta gama de industrias, entre las que se encuentra la Newspaper Association of America's Classified Ads Standards Task Force. Este grupo tiene la misión de establecer sistemas que permitan a los anunciantes proporcionar, y a los periódicos compartir y agregar, datos de publicidad que puedan publicarse en formatos independientes de los medios. Se eligió el sistema XML por su capacidad de proporcionar un mecanismo que registre datos individuales, proporcione una estructura jerárquica, se apoye en programas comercialmente accesibles, y se adapte bien a los múltiples medios.

Por su parte, el ICE (Information and Content Exchange), representa otra

iniciativa como sistema abierto para el intercambio electrónico de negocio a negocio entre empresas conectadas a la red. Hay una serie de compañías, como Adobe, Firefly, Hollinger, Tribune Media Services, Ziff Davis, que apoyan a ICE como sistema industrial para la información de un lugar a otro y norma para el intercambio de contenidos.

La tercera alternativa es SVG (Scalable Vector Graphics) que es a las fotos lo que XML al texto. "A partir de ahora, las imágenes se transforman en mapas de bits que no son entidades inteligentes para la codificación de datos," dice Marshall. La industria está contemplando dos opciones: PGML, que es Postcript expresado en XML (con el apoyo de Adobe, Sun, Netscape y otros); y VML (adoptado por Microsoft).

En cuanto a Newspapers Limited, ha preferido el empleo de datos inteligentes, lo que no sorprende si se tiene en cuenta el puesto destacado que ocupa en tecnología. El Evening Standard, por ejemplo, fue uno de los primeros periódicos enteramente digitales (diciembre de 1988); los demás diarios importantes de la empresa se hicieron digitales dos años después.

Hoy día, "se están quedando fuera de juego los últimos restos de sistemas de procesadores centrales y terminales propios. Somos totalmente digitales y nuestra información puede usarse muchas veces, previo pago, por agencias de colaboraciones, televisión, audiotex, fax y nuevos medios," dice Marshall.

Associated Newspapers venía utilizando desde finales de los años ochenta SII para textos y PCS para sistemas propios de publicidad, pero hace un par de años se embarcó en el diseño de un sistema de edición basado en Lotus Notes, conectado a un sistema de paginación basado en un Quark/QPS. El sistema es la solución aportada por un grupo de trabajo, con una interface de lectura de la biblioteca de programas y la lista telefónica de la AN. Los doce meses próximos se dedicarán a hacer que el sistema se base totalmente en la lectura. La empresa tiene también la intención de ajustarse a otra solución del grupo de trabajo para sus sistemas de publicidad.

Marshall destacó varios proyectos dependientes de XML. La página Web de AN Londres, por ejemplo, que viene funcionando desde hace aproximadamente un año, utiliza una base de datos Oracle que aún no ha sido suficientemente explotada. Cuando lo sea, los usuarios, no sólo podrán ver qué teatros se encuentran en las proximidades del restaurante en el que están cenando, sino que además podrán reservar las entradas.

Otra de las iniciativas de la compañía es su programa ICEMI, que realiza funciones que posteriormente llevarán a cabo los ordenadores adaptados para XML. "Hoy día, las páginas se traen de nuestros lugares de impresión, se pasan a los archivos PDF y se llevan electrónicamente al punto online donde el programa ICENI separa los textos, los pies de fotos y los títulos. A su debido tiempo, el

sistema editorial basado en el XML pondrá fin a la necesidad de aplicar el ICENI," explica.

La empresa se encuentra también en la tercera de las seis fases del proyecto MAPS (Management of Advertising production) que permite a los anunciantes, directores de publicidad y directores de producción la lectura del proceso de creación de un anuncio determinado.

"Podemos saber así qué datos lleva, qué es lo que se procesa y qué es lo que sale. Esto es importante en el manejo del color, especialmente cuando se ha contratado la impresión," dice Marshall. "Desde que se implantó este sistema, Associated Newspapers ha reducido sus gastos de compensación, de un millón de libras al año a menos de 5.000 libras al mes."

En cuanto al MIPS (Management of image production system), se trata de un proyecto relacionado con el anterior, que explora películas y archiva las imágenes completas con metadata. Finalmente, la empresa está trabajando en un sistema de emparejamiento de páginas y control de producción que podrá convertirla en un entorno de producción cien por cien PDF. De esta forma, todos los que intervienen en el proceso "podrán preguntar al sistema a lo largo de toda la operación. mirar lo que se está produciendo y compararlo con lo que se envió a los 16 puntos de impresión," dice Marshall.

LA TECNOLOGIA Y EL PROCESO DE PRODUCCION DEL PERIODICO

Antes de invertir en nuevos equipos de impresión, Mike Fairhead, Director Técnico de la Nation Media Group en Kenia, advierte a los editores que se hagan a sí mismos las siguientes preguntas: "Por qué quiere hacer esa inversión? ¿Qué se va a conseguir? ¿Puede dar dinero? ¿Hay alguna otra alternativa mejor para alcanzar el mismo objetivo? Finalmente, ¿Puede usted hacer que valga la pena?"

Después de todo, "los que estamos en la fabricación podemos hacer todo lo que quieran. Ustedes, como editores, lo único que tienen que hacer es decidir qué es lo que necesitan y nosotros se lo haremos," dice.

Las prensas de impresión pueden hacer hoy día un montón de cosas. Reducen desperdicios, mejoran la consistencia y la calidad; ahorran consumo eléctrico, aumentan la velocidad y la disponibilidad de horas de trabajo y reducen los costes de producción por unidad. "Somos pocos los que nos detenemos a pensar lo que cuesta producir una unidad. Hay muchos talleres que no pueden responder a esta pregunta. ¡No es éste el caso de la industria del automóvil!" dice.

Naturalmente, se han producido varios cambios importantes en la impresión a lo largo de los últimos años. El más visible ha sido el empleo masivo del color. En una encuesta realizada en 1995 se vio que la

totalidad de las rotativas instaladas en los dos años

anteriores tenían módulos de color. El resultado ha sido que todos los periódicos pueden ahora imprimir en cuatro colores cualquiera de sus espacios.

En segundo lugar, las prensas carecen ahora de ejes. "La prensa no tiene ejes. En su lugar, lleva un motor en cada uno de los módulos," explica Fairhead. Estos motores posibilitan el cambio de los ángulos relativos de los distintos rodillos. Esto es importante, porque conforme la prensa adquiere velocidad, hay que cambiar esos ángulos para mantenerse en registro."

En tercer lugar, las modernas prensas de impresión tienen muy poco desperdicio. "En Nairobi, donde me encuentro actualmente, tenemos un desperdicio de papel del 5 %. En Europa, las prensas equivalentes reducen la cifra al 3,5 por ciento. Además, con este diseño, los periódicos pueden añadir un segundo cilindro que les permite cambiar la plancha sin parar la prensa."

"Se emplea ahora con éxito el sistema ordenador-a-planha. Se trata de un proceso mediante el cual va una placa directamente a la prensa, en lugar de un negativo, lo cual ahorra al periódico seis minutos de tiempo por cada negativo que se hubiera producido, además del costo."

"Aún más apasionante es otro 'CTP' (ordenador-a-prensa) de forma que

los elementos pueden enviarse directamente al cilindro de impresión. "Se ahorra así el tiempo y los gastos de producción de planchas. Veremos los ensayos piloto de estas máquinas entre los años 2.000 y 2.005," pronostica.

Si bien las prensas de impresión constituyen el núcleo de la industria, también afectan a los periódicos los nuevos inventos tecnológicos relacionados con el proceso. "Por lo que se refiere a los sistemas de tirada, el objetivo de hoy es llegar a aceptar pedidos de nuestros clientes hasta el último momento. Por ejemplo, si la rotativa va a 10 p.m., sería magnífico aceptar pedidos hasta las 9-45," dice Fairhead. Estos nuevos sistemas realizan funciones tan sencillas como asegurar que va el número correcto de ejemplares en cada furgoneta. "Si se hace la distribución por contrato, garantiza que se dispone del número adecuado de furgonetas para la operación." Otra de sus funciones es la clasificación con arreglo a las distintos distritos postales.

La tecnología del etiquetado con chorro de tinta también ahorra tiempo, ya que los periódicos no tienen que imprimir previamente las etiquetas y pegarlas después al periódico. Ahora no hay más que imprimir las etiquetas directamente del ordenador al ejemplar. "Con todos estos adelantos, pueden llegar órdenes de impresión hasta el último momento."

Las máquinas de embuchado funcionan hoy día a la velocidad

máxima de las prensas (70.000 ejemplares por hora) facilitándose así sensiblemente la operación. Ahora bien, dado que la máquina engancha el lado más largo de la página, los periódicos han de tener un borde de mayor longitud para que la embuchadora pueda abrir las páginas e introducir la inserción.

Parece ser que el ancho de banda de la comunicación es infinito para todo tipo de fines prácticos, según afirma Fairhead, de manera que los periódicos pueden ahorrar tiempo con la impresión distribuida. Advierte, no obstante, que si se imprimen en distintos talleres, necesitarán más furgonetas de reparto con el consiguiente aumento de gasto. "Así pues, hay que pensar muy bien lo que se hace cuando se buscan centros de distribución, ya que la rapidez de la distribución puede encontrarse en conflicto con lo que cuesta,

Según Fairhead, la posible solución reside en la instalación de impresoras de barrio. Este tipo de impresora, actualmente en pruebas, se basa en la sustitución del offset por la tecnología del chorro de tinta. Imprime a cuatro colores con una velocidad de 1.000 pies por minuto, lo que supone un total de 30.000 ejemplares por hora. Esta impresora, cuyo precio será de 400.000 libras, se está probando con papel A4, demasiado pequeño para periódicos, pero se espera que en un futuro próximo pueda imprimir en mayores tamaños.

"Un gran taller de impresión cuesta 40 millones de dólares y por ese precio pueden instalarse de 25 a 100

impresoras. Como es lógico, esta tecnología origina nuevos problemas, como por ejemplo, el de la necesidad de que los periódicos se pongan de acuerdo en un tamaño standard," dice Fairhead. "Ahora bien, si se supera esta dificultad, los periódicos que se tiren en las impresoras de barrio estarían en condiciones de ofrecer lo mismo que la CNN. "Los redactores podrían escribir sus artículos en la redacción, enviarlos a la impresora y tenerlos listos en 20 minutos, es decir, aproximadamente en el mismo tiempo que la televisión. Y eso les capacitaría para competir en rapidez con los medios audiovisuales.

"Esas impresoras podrían conseguir que cada cliente reciba a domicilio su propio periódico a la carta. Con una impresora de 5.000 dólares, costaría más o menos un dólar el envío de un periódico de muchas páginas. Ahora bien, ¿querríamos hacerlo?" pregunta Fairhead. "Como es natural, con este sistema es muy difícil, si no imposible, la inserción de publicidad."

TECNOLOGÍA

La tecnología en la dirección de empresas

La tecnología crea nuevos productos que a su vez crean nuevos mercados, todo lo cual nos lleva en una nueva dirección. Hay ahí algo más que un cambio en las tendencias del mercado: hay que mentalizarse en lo digital. La tecnología hace que existan más productos y más consumidores.

La implantación de la tecnología más ventajosa es una de las misiones que competen a los empresarios del más alto nivel, y eso les obliga a saber qué tecnología es la que conviene a su negocio. Es bastante fácil emplear la tecnología como recurso táctico para reducir gastos. Pero emplearla como recurso estratégico para generar ingresos, es una cuestión de fe. ¿Qué lugar ocupa la tecnología en su estructura de mando? ¿Se trata de simplemente de quedarse sentado con los brazos cruzados, o de contribuir al crecimiento estratégico?

La línea que separa la tecnología y el marketing es borrosa. La verdadera cuestión con la tecnología es cómo re-educar a la gente para que la utilice.

¿Cuándo invertir en tecnología?

"No hay que invertir nunca en una nueva tecnología; conviene esperar a que primero la pruebe alguien," dice uno de los participantes. "Pero la gente tiene que aprender a utilizar la tecnología, tiene que avanzar en la

curva de sus conocimientos," dice otro. Prescindir de una nueva tecnología puede resultar peligroso. Quizá se acierte con un punto medio. Uno de los participantes dice que en su empresa compraron tecnología que nunca dio la medida y tuvieron que soportarla durante 20 años; ahora estudian cuidadosamente lo que hacen otras empresas del mismo tamaño para ver cómo les va. El truco está en no dejar que pase demasiado tiempo.

Si nosotros incluimos nuestros anuncios clasificados en la internet, necesitaremos conseguir más información. Si se decide que la información sea mediana, esto tendrá un impacto sobre la tecnología que se compra y sobre la información que se quiere obtener.

Tecnologías a la vista

Las cámaras fotográficas digitales son imprescindibles hoy día: se pueden recibir fotos hasta 20 minutos antes del cierre y este tiempo se reduce constantemente. El reconocimiento de las voces, mediante el cual se pueden dictar los textos directamente a la plancha, posiblemente no se materialice por ahora, pero la tecnología ya está ahí. En cuanto a los sistemas de pre-edición, serán capaces de crear más de un producto.

Los sistemas de ordenador-a-plancha y ordenador-a-impresora ofrecerán mejor calidad y mayor rapidez. El ordenador-a-plancha fue un cambio importante en la estructura de costos de los periódicos. Inserción personal: ya existe esa tecnología, pero es una

cuestión que concierne a la distribución.

Las prensas de barrio pueden ser la solución para las ediciones fragmentadas por distritos. El "Daily Me" ("Mi diario") parece más apropiado para el Web.

Por último, evite los sistemas patentados siempre que sea posible.

Los costos asociados a la tecnología

El adiestramiento inicial que se asimila al costo de una nueva máquina de imprimir viene a suponer solamente una décima parte de lo que proporciona el proveedor. El empleo de una nueva rotativa supone unos gastos de adiestramiento que suponen para los periódicos del 15 al 20 por ciento del valor de la máquina.

INTEGRACION: EL VALOR MULTIPLICADOR

"Aun cuando los cambios experimentados por los mercados de medios y las tecnologías han de transformar nuestra industria y sus productos, una mayor integración de la dirección de las empresas puede resultar eficaz para fortalecer nuestros periódicos convencionales y desviarlos del marketing masivo de productos aislados al marketing de nichos de productos varios," afirma Jim Shaffer, Presidente y CEO de Guy Gannett Communications en Estados Unidos. No obstante, esto es posible únicamente si las empresas se transforman a sí mismas, enfocando su atención hacia los clientes y no hacia los productos, como es el caso actual.

Shaffer ha llegado a esta conclusión a través de su propia experiencia. Durante estos últimos años, en la compañía que preside se ha realizado un cambio absoluto en los aspectos organizativo y cultural, basado en la integración. Hasta hace muy poco tiempo, Guy Gannett era una empresa periodística familiar domiciliada en Maine, propietaria de siete emisoras de TV, tres periódicos diarios y un montón de negocios diversos.

"Fue un desafío divertido. Nos obligó a ensayar nuevos métodos de dirección, uno de los cuales recibió el nombre de "integración." recuerda Shaffer. Este modelo se aplica a dos niveles: dentro del medio para producir un periódico convencional más competitivo y más actual; y a

través de los medios, para transformarlos y adaptarlos

conforme van surgiendo nuevas formas de comunicación.

"Pensábamos que estaríamos gobernados por un trust familiar hasta el año 2.020, de manera que nuestro objetivo era colocar a la empresa en condiciones favorables de adaptación ante el futuro. No obstante, por razones familiares imprevistas, Guy Gannett se puso en venta. "Vinieron inversores que consideraron valiosa nuestra estrategia y pagaron un precio más alto del que hubiera esperado la mayoría de los analistas," explica Shaffer, añadiendo que el grueso de la transformación se había realizado ya y que esperaba que los nuevos propietarios la continuaran al mismo ritmo.

Los cambios empezaron en 1992, cuando Guy Gannett reestructuró sus funciones encuadrándolas en divisiones. Siguió así hasta 1995, cuando la empresa aplicó también esos mismos principios de integración a las divisiones. "De los dos conceptos, el segundo es mucho más drástico," dice Shaffer, "porque implica la realización de cambios en la tecnología y en todo lo relacionado con ella."

"El éxito de estos sistemas depende de hasta qué punto penetran en todos los niveles de la empresa. La integración tiene que venir de los niveles bajo y medio, en vez de venir de arriba. A pesar de lo cual, se trata de una estrategia total que para que

sea viable ha de estar gobernada desde arriba."

La adopción de un sistema integrado implica, naturalmente, que los periódicos están desintegrados. ¿Y cómo hemos llegado a estar desintegrados? Lo explica Shaffer: "Porque hemos estado siguiendo un sistema propio de la edad industrial, donde un producto se producía en masa y se comercializaba. Aplicado a los periódicos esto significa que cada unidad era responsable por separado de producir para unos medios determinados un material que anunciaban unos y comercializaban otros.

"No aprendimos a innovar. ¿Qué falta hace, si los clientes siguen comprando?" -pregunta. "Pero los clientes no compran ya como antes, lo cual indica que los periódicos no tienen más remedio que cambiar, especialmente a la luz de las nuevas tecnologías de la información.

"El año 1998 se recordará como el de los duros comienzos de una nueva revolución. La tecnología de Internet es dura. Aún es lenta, todavía no es amiga del usuario y es difícil encontrar un mecánico competente. Pero aún así, los cambios impulsados por la tecnología producirán alteraciones en los periódicos que se basan en el mercado.

"El resultado," dice, "es que todos nuestros productos estarán muy fragmentados con vistas a los clientes, y será el cliente, en vez del fabricante, el que dicte lo que ha de ser el producto." Mantiene que la nueva industria periodística tendrá

que afrontar su ocaso a menos que se decida por la fragmentación de productos y adaptar sus ofertas a las nuevas realidades del mercado.

Para competir con éxito, los periódicos necesitarán recurrir a sus características inherentes: su equipo de publicidad, la edición impresa como vehículo de promoción y la fuerza interior que le da la obtención y difusión de información. Shaffer dice que habrá que aprovechar estas ventajas para presentar un valor al cliente.

En eso consiste el sistema integrado. Empieza por los clientes y requiere que se desarrollen productos que cubran sus necesidades. "Si el negocio se reduce a la impresión sobre papel, la vida del periódico podrá ser larga, pero llegará el momento en que el producto vaya hacia abajo. Ahora bien, si se ofrecen informaciones y noticias y lo que quieren los clientes son informaciones, la empresa se adapta a sus necesidades y seguirá haciéndolo y creando nuevos productos a medida que cambien las necesidades de los clientes."

Basándose en esta filosofía, Guy Gannett definió sus objetivos de transformación. Quería dejar de ser una organización centrada en el producto para convertirse en otra centrada en el marketing; crear nuevos productos partiendo de los recursos existentes; adaptarse a los gustos cambiantes de los clientes; y aparecer más valiosos a los ojos de clientes y accionistas mediante la colaboración dentro y entre las distintas unidades.

El logro de esos objetivos requería que la empresa introdujera cambios en ocho áreas específicas. Había que transformar: la competencia interna, en colaboración; las divisiones separadas, en un organismo centralizado; la dedicación al producto, en dedicación al mercado y al cliente; los medios tradicionales en medios transformados; los centros de pérdidas en centros de ganancias; la tecnología inmóvil, en tecnología procesada en red; el crecimiento estático, en crecimiento dinámico; y finalmente, una política de sumisión, en una de fuerza y complicidad.

"Ese factor de política empresarial," dice Shaffer, "fue con mucho el más grave de todos, porque sin él no eran posibles los demás. "La política empresarial está integrada por las reglas no escritas y las suposiciones de cómo se hacen las cosas en una empresa. Pasamos de una política de sumisión a otra en la que nos comprometemos a compartir valores y prioridades. La idea no era suplantarse las medidas tradicionales de actuación (dinero, tiradas, parte de mercado, etc.) sino elevarlas añadiéndoles una segunda dimensión basada en la innovación, la iniciativa, el trabajo en equipo y el pensamiento puesto en el cliente."

Para esto era necesaria la comunicación constante de la información estratégica y financiera, incluyendo a los sindicatos, a los que se permitió el acceso a los datos financieros de la empresa. Quedaron encantados con el proyecto. Incluso el presidente del National Newspaper Guild, el sindicato que representa a

los periodistas, participó en un grupo de trabajo formado para plantear medidas relacionadas con la actuación de los empleados. El sindicato aprobó también la subida de sueldos de acuerdo con los resultados del negocio.

El cambio de política llevaba igualmente aparejada la colaboración entre las distintas divisiones. Así, por ejemplo, se crearon equipos de empleados para resolver problemas de la compañía, ¡sin olvidar el aparcamiento para empleados! Otro ejemplo, las alianzas entre redactores del periódico con los de otras organizaciones para cubrir los acontecimientos con mayor eficacia. Estas asociaciones multimedia tuvieron tal éxito que la Pew Foundation subvencionó a Guy Gannett para que promoviera este tipo de actuaciones. Más aún, ahora que los periódicos y emisoras de Guy Gannett se han vendido a distintas empresas, los propios periodistas han declarado que les gustaría continuar trabajando con sus nuevas relaciones.

Como es natural, estos reajustes dieron lugar a cambios en la dirección de la empresa. "El poder es como el amor: puedes darlo y además conservarlo," dice Shaffer. Con los cambios, los ejecutivos dan forma ahora a las decisiones adoptadas por los empleados.

También forma parte de esta transformación la creación de un grupo integrado de ventas y marketing que constituye el único punto de contacto con los clientes dentro de la empresa, en vez de uno

por cada medio. "Empezamos por crear un grupo integrado sólo para las cuentas importantes. Organizamos entonces diversos cocktails para que los vendedores que en otro tiempo competían entre sí, se conocieran y se hicieran amigos," dice Shaffer. De ahí se pasó a la integración de tarifas, descuentos, incentivos e investigación de mercados.

Este grupo integrado obtuvo resultados rápidamente. "En sólo seis meses desde su creación se obtuvieron 600.000 dólares en ingresos que no hubiéramos obtenido sin el equipo," dice Shaffer. "Nuestro beneficio en este negocio es más de tres veces mayor que el coste de esta función integrada de las ventas." El grupo tuvo éxito también en la reducción de gastos duplicados, como los de contabilidad e investigación de mercados, cuando se vendió la empresa.

El empleo de la IT (tecnología de la información) constituyó una ayuda eficaz para esta transformación. "Tuvimos un equipo formado por especialistas de los diferentes medios para el estudio de los mejores sistemas," explica. "Diseñaron un almacén de datos, un depósito central en el que se clasifican los datos por individuos, no por familias. Se archivan igualmente datos de clubs, iglesias y organismos de la comunidad. Descubrimos entonces que hasta ese momento habíamos estado desperdiciando una gran cantidad de información muy valiosa, obtenida para un asunto determinado, pero que aprovechable para otros muchos fines." Puso como ejemplo el de los anuncios que insertan muchos

lectores después de las bodas. "A muchos publicitarios les gustaría tener una lista de recién casados." Este proyecto del almacén de datos costó a Guy Gannett 700.000 dólares, pero según Shaffer se podrá amortizar en menos de dos años.

Gannett reorganizó su estructura, dejando de concentrarse en el producto para hacerlo en el mercado. Todos los ejecutivos de los medios - periódicos, TV y nuevos medios- despachan ahora con un sólo director de mercado y no como antes, en que, digamos, los directores de cada periódico lo hacían con el presidente de la división de periódicos. "Adoptamos un organigrama más plano, en el que se concede mayor importancia a la pericia que a la autoridad. A este organigrama le llamamos 'Peperoni pizza' (pizza de pimienta)," dice.

Sin esta reorganización, realizada a finales de 1996, el proyecto de transformación de Guy Gannett habría fracasado. "Nuestro organigrama se contradecía con nuestra nueva política. Fuimos adelante tan pronto empezamos a organizarnos en torno a los mercados."

Como es natural, todo este proceso acarrea gastos: adiestramiento del personal, asesoramientos y creación de una infraestructura adicional de ejecutivos y tecnología. En total, la transformación costó un uno por ciento de la nómina, o 650 dólares por empleado. Hubo también un gran movimiento de directores: aproximadamente el 30 por ciento de jefes de departamento hacia arriba, se trasladaron en un periodo de

cuatro años. Quizá el costo más difícil de medir fue sencillamente la pérdida de eficacia en la especialización. "Me gustaría tener un dólar, o un euro, por cada vez que escuché una queja sobre el hecho de tener demasiadas reuniones," dice Shaffer.

A pesar de todo, esos gastos se vieron compensados por los beneficios. Creció la rentabilidad de la empresa y el numerario tuvo un incremento del 23 por ciento. Como resultado directo de la adopción de medidas de seguridad por los propios empleados, se produjo una reducción del 88 % de accidentes y de pérdida de jornadas de trabajo, con un ahorro de 350.000 dólares en primas de seguros. También sus equipos integrados lograron reducciones de gastos y mejoras de servicios.

Para terminar, Shaffer sugirió que los editores que iban a embarcarse en proyectos análogos al de Bennett, que antes de dar el paso definitivo se hicieran las siguientes preguntas: ¿Tiene usted un plan a largo plazo? ¿Está dispuesto a invertir a corto plazo para transformarse y crecer a largo plazo? ¿Tiene tiempo para implementar el cambio de política? ¿Tiene usted el compromiso de los de arriba? Teniendo en cuenta que esto no se hace nunca totalmente desde dentro, ¿dispone usted de expertos de fuera?

Shaffer terminó su intervención con unos cuantos consejos: "Estudie los mejores sistemas de otros. Utilice expertos de fuera. Establezca un comité de gobierno con la alta dirección. Y controle cualquier atisbo de egoísmo en la dirección."

INTEGRACION: COMENTARIOS Y RESUMENES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Cambio de política

Muchos periódicos se concentran todavía en el producto y tratan de descubrir lo que significa concentrarse en el mercado. Pero los cambios son urgentes. Es muy importante el empleo de un catalizador exterior.

Se precisan incentivos para cambiar de política, pero no necesariamente han de ser en metálico (ej. dar dinero del que se ahorra a la gente que consigue este ahorro, aunque esto también puede servir). La confianza es uno de los incentivos, aunque puede fallar. El resultado se ve en el centro del proceso.

La dirección tiene que establecer los objetivos: la forma de conseguirlos es cosa de los empleados.

Podría surgir un problema de derechos de autor con respecto al empleo de recursos de otros medios; en algunos países no se permite la utilización de periodistas para crear otro producto.

La base de datos integrada

Una base de datos integrada puede funcionar solamente si todos están de acuerdo en alimentarla con la información que tienen.

¿Cómo afecta a nuestro acceso a los datos el hecho de que puedan exteriorizarse tantas funciones? Las

redes tienen aquí mucha importancia: con redes EDI se pueden utilizar muchas fuentes y seguir manteniendo el acceso.

La base de datos integrada nos ayuda a comprender las cantidades y calidades de nuestro mercado con el fin de aumentar el negocio. También podemos ver de dónde vienen las amenazas y aprovechar este conocimiento para cambiar a nuevas líneas de negocio.

Organización en torno al cliente

La integración es importante para actuar con vistas al cliente. Los periódicos están dirigidos por directores que se apasionan por su producto, pero la estructura debe orientarse a los clientes; es importante. Podemos centralizar el contenido sin marca y especializar el contenido de marca con el fin de que mantenga su calidad, lo cual no quiere decir que pueda usarse en cualquier otro sitio. Además, no hay que obsesionarse con la calidad a expensas del cliente.

Quizá deberíamos tener directores de sector responsables de dar a los clientes -lectores y anunciantes- lo que quieren. No tendrían que ser periodistas ni publicitarios, sino expertos en mercados. Se trata de arbitrar soluciones para medios diferentes.

No hay que olvidar que sólo las cuentas principales se anuncian en todos los medios. Los demás, en su mayor parte, comprarán únicamente una de nuestras líneas de productos. Habría que animar las estructuras

poco claras de manera que si prospera un cliente, el publicitario pueda sugerir a alguien que vaya a visitarlo.

Nuestro servicio a los clientes debe ser vertical, no horizontal. Esto implica, no sólo la venta del anuncio, sino su diseño, investigación y seguimiento.

La importancia de la investigación

Es preciso ir a un crecimiento a largo plazo mejor que a un beneficio a corto. Hay que explotar las ventajas que suponen nuestro contenido y nuestra competitividad para la creación de nuevos productos.

Si fuéramos fabricantes tendríamos cantidad de gente en R&D. Nuestro dilema es que nos manejamos con tres direcciones: dirección de producto, dirección comercial y dirección de funciones. El peligro estriba en poner demasiado énfasis en una de ellas.