

Un nuevo Proyecto Manhattan para adivinar el futuro de la audiencia

Muchos editores de diarios se muestran dispuestos a emprender nuevas iniciativas, ante la evidencia de que el público joven pide algo radicalmente distinto a lo que las compañías de periódicos publican cada día. Está claro que la audiencia joven, consumidora simultánea de medios y nacida bajo la influencia de internet, prefiere las historias locales, cortas, con una dosis importante de información sobre entretenimiento, deportes y estilos de vida. En la búsqueda de nuevos lectores, la prensa escrita diseña todo tipo de estrategias, y la última es la de *Los Angeles Times*, que ha prescindido de la tradicional opción de utilizar los servicios de una consultora y ha puesto a trabajar a sus pro-

prios redactores y editores en los planes para el futuro. En concreto, tres reporteros de investigación y media docena de editores forman el equipo que pretende conseguir reenganchar a la audiencia, tanto hacia la versión *online* como a la impresa.

Curiosamente, la iniciativa ha sido bautizada como Proyecto Manhattan, y tratará de poner en claro las causas, consecuencias y soluciones a la devastación que supone un declive de la circulación desde hace décadas, el estancamiento de los ingresos por publicidad o los costes crecientes.

Para captar la atención de esta audiencia joven, o al menos para lograr que vuelvan la vista hacia los diarios, el grupo Tribune ya ha ensayado la posibilidad de construir el negocio de los periódicos sobre la base de publicaciones segmentadas demográficamente. De ahí nació en 2003 una de las dos experiencias de periódicos juveniles de Chicago, la del *Chicago Tribune (Red Eye)* y la del *Chicago Sun-Times (Red Streak)*, que buscaban captar al

público entre 18 y 34 años, y se dieron cuenta de que estos periódicos segmentados, lejos de servir como reclamo para llevar a los jóvenes a sus hermanos mayores tradicionales, cannibalizaban la difusión de pago.

En todo caso, la iniciativa de *Los Angeles Times* pretende compensar las ambiciones internacionales y nacionales de sus coberturas con las demandas de los lectores que piden información sobre las cuestiones más cercanas. A esto se une la presión del interés de tres multimillonarios por adquirir el diario y concentrarlo en la información local.

El Proyecto Manhattan del diario de Tribune recuerda a otras dos iniciativas que tienen mucho que ver con el interés por conocer realmente los intereses de la audiencia y acercar la información a los lectores. Una de ellas es la emprendida por el grupo Gannett –Vida real, información real: conectando con los lectores– que dio una llamada de atención a todas sus redacciones acerca de su forma de trabajar, aconsejándoles un cambio en sus hábitos. Se trataba no sólo de incrementar el número de historias sobre la gente cercana, sino de saber presentar los efectos que las noticias de todos los días tienen en la vida de la gente normal. Phil Currie, vicepresidente de Gannett, reconocía a *Editor & Publisher* al hacerse público este proyecto que “la desconexión entre el periódico y su público se debe en gran parte a la falta de reconoci-

miento por parte del diario de aquellas cuestiones que realmente tienen importancia para la vida de los lectores”.

La compañía británica Trinity Mirror también se ha dado cuenta de esto, y hace unos meses anunció su estrategia de crecer en circulación sobre la base de adecuar sus diarios regionales para hacerlos mucho más próximos a las necesidades de sus lectores. Esta iniciativa, bautizada como Connecting Communities, se basaba en el estudio de los contenidos y enfoques que los diarios van a tratar en el futuro, cómo se van a escribir y también qué tratamiento de presentación se les va a otorgar para que todo ello sea coherente con la intención de que tengan el máximo valor para el público estratégico del futuro. El proyecto incorporado a las 250 cabeceras regionales del grupo pretendía determinar quiénes son sus lectores clave, para dirigirse a ellos especialmente.

Volviendo al Proyecto Manhattan de Tribune, Tom Rosenstiel, director del Project for Excellence in Journalism, ha explicado que al preguntar a reporteros y editores sobre el futuro que imaginan para su diario, éstos son más capaces de ofrecer sugerencias para la versión *online* que para el periódico de papel, un factor importante si se tiene en cuenta que el denominado Proyecto Manhattan se ha concebido como una iniciativa de investigación para ‘reimaginar’ la ver-

sión impresa de *Los Angeles Times* en conjunción con el sitio Web. Por ahora, las ideas pasan por crear nuevas secciones, añadir nuevos columnistas o utilizar a los ciudadanos para informar sobre cuestiones locales.

Fuentes: *The New York Times*, *Mediabriefing*,
Editor & Publisher.

La realidad de 'reinventar' un periódico

Proyectos como el de *Los Angeles Times*, el grupo Gannett o Trinity Mirror no son simples ejercicios teóricos. Suponen la base para un cambio eficaz, como el que *The Roanoke Times* lleva implementando desde hace años. El primer paso fue también un proceso de reeducación de la redacción y de investigación sobre quiénes son y qué necesitan sus lectores. Hace ahora dos años, la redacción de este diario comenzó un programa denominado Looking Ahead (Mirar hacia adelante) en el que se planteaba cómo estaba cambiando el mundo y cómo deberían hacerlo los medios de comunicación; qué pasaba con los lectores; quiénes eran; qué esperaban del periódico; cómo cambia internet la manera de recoger y hacer llegar la información... A medida que las respuestas iban surgiendo, se fue transformando la cultura del *Roanoke Times*. Y lo primero fue reconocer que en la propia palabra *newspaper* (periódico), lo impor-

tante era *news* (la información) y no *paper* (el papel).

Los periódicos o, para decirlo con más propiedad, sus operaciones de recolección de información, se encuentran en una posición muy interesante: se trata de los principales creadores de periodismo original y, en muchos casos, profundamente comprometidos con una comunidad, con su vida diaria y con el bienestar de sus ciudadanos. Y además, con un modelo de negocio que permite innumerables experimentos digitales e incursiones en el mundo *online*. La idea es que los diarios deben 'reinventarse', y el significado de esa palabra se entiende un poco mejor si se mira la experiencia de un periódico como *The Roanoke Times* durante los últimos años, en los que ha desarrollado una fusión eficaz de sus operaciones impresas y digitales. Estas son algunas claves del cambio:

Visión a largo plazo: el equipo de cambio, dirigido por la propia editora, Wendy Zomparelli, ha jugado un papel clave en la transformación y en el hecho de que la redacción piense seriamente en el futuro. Una vez que se determinó dónde estaba el resto del mundo, fue relativamente fácil decidir hacia dónde debía ir la operación informativa. Los responsables del proyecto lo definen gráficamente: "No quisimos meter la cabeza en el cubo de tinta y decidimos formarnos adecuadamente en las posibilidades tecnológicas para encontrar nue-

vas maneras de captar a diferentes audiencias. Decidimos convertirnos en un laboratorio viviente”.

No forzar los cambios: hay que buscar aliados en la redacción que estén convencidos de la transformación, miembros del *staff* que vean la necesidad de caminar en otra dirección y la importancia de las operaciones *online*. El entusiasmo es viral.

Integrar, no separar: no se debe relegar a los ‘agentes *online*’ a zonas particulares alejadas de la redacción. Ese es un error que impide aprender y crecer. La operación *online* debe integrarse en la redacción. Los responsables de Looking Ahead explican que “hace un año que el equipo *online* se mudó a la redacción. Es bueno que el editor de internet escuche las instrucciones que el editor de local da a un reportero para cubrir una historia, y calcular así cuándo podrá estar en la versión digital. Contamos con figuras clave en la redacción que piensan *online*, porque hay editores que ya piensan que ofrecer noticias y exclusivas en internet es importante”.

Una nueva guerra: hay que reclamar un lugar para la información *online*. Así lo explican en *The Roanoke Times*: “Es necesario plantar la bandera de las *breaking news online*, y estar convencido de que el periódico puede vencer a las cadenas de televisión”.

No hay que tener miedo a crear nuevos perfiles: nadie imaginaba hace dos años que habría que hacer un hueco para el editor multimedia. Se

invirtió en vídeo digital y se creó un estudio justo al lado de la redacción que permitió crear una especie de estación de televisión ‘de guerrillas’.

Interactividad: hay que acercar a los usuarios al sitio web y escucharlos. Se deben crear foros, debates, encuestas... Hay que atraer a los blogueros a la versión electrónica del diario. Es necesario construir comunidades de interés sólidas, y atender a las posibilidades que brinda la generación de contenidos por parte de los usuarios.

Derribar las barreras tradicionales: en este nuevo escenario, los diferentes departamentos han de comunicarse y coordinarse.

Mantener los valores periodísticos: el engranaje *online* no puede funcionar sin la gasolina del buen periodismo. El trabajo de los reporteros es contar historias, a pesar de que éstas se puedan distribuir de diferentes maneras. Es imprescindible mantener el núcleo de los valores periodísticos, porque son los que otorgan credibilidad a la organización, ya sea en papel o a través de internet.

Fuente: Nieman Watchdog (Universidad de Harvard).

¿Quién mantiene la exclusiva?

El redactor jefe de *The Washington Post* Len Downie aseguraba recientemente en la convención anual de la Onli-

ne News Association, en Washington, que “los reporteros adoran los *blogs*, porque éstos les ponen en contacto con sus lectores de la mejor manera posible”. Downie no cree que los *blogs* externos se deban considerar ya como competidores. Muy al contrario, se ha establecido una interesante relación simbiótica. “Nuestro gran embudo para lograr tráfico es Matt Drudge”, asegura Downie, quien recuerda además que los ejecutivos de las compañías periodísticas ven en ellos un argumento para crecer publicitariamente.

Para el redactor jefe del *Post*, el ciclo de noticias de ‘24 horas los siete días de la semana’ ha cambiado para bien la redacción de su periódico, con periodistas constantemente en contacto con lo que está ocurriendo y tratando de encontrar historias que puedan salir antes que ninguna otra a través de internet.

Para Downie, la competencia con los medios *online* ha dado como resultado un *Washington Post* mucho más fuerte, que ha crecido en audiencia y con una marca fortalecida por el hecho de ser conocida en todo el mundo, en parte gracias a las operaciones *online*. De hecho, la edición electrónica de *The Washington Post* ha lanzado un programa de promoción de *blogs* –Sponsored Blogroll– que pretende ofrecer a los blogueros las ventajas que tiene pertenecer a un medio con 8 millones de lectores mensuales.

En el escenario actual de los medios, saturado y competitivo, con las

compañías de periódicos tratando de reposicionarse como conglomerados informativos que brindan las noticias en múltiples formatos, desde el papel a los teléfonos móviles, pasando por PDA o vídeo, las reflexiones de Downie introducen adecuadamente otra cuestión: ¿cómo se define el *scoop* o la exclusiva en esta era de la convergencia? Internet demuestra que resulta peligroso tratar de conservar una noticia propia hasta que ésta pueda salir en la edición impresa. Los rumores circulan casi a la velocidad de la luz y las oportunidades para la competencia son inmensas. Los grandes proyectos, las historias de investigación, ¿aguantan hasta la edición impresa?

El director del *Denver Post*, Gregory L. Moore, asegura que la competencia frenética de los medios tradicionales junto con los *blogs* supone que las *breaking news* pertenecen ya a la Web. “Mi definición de un *scoop* ha cambiado. Ahora significa cuánto tiempo crees que tienes esa historia en exclusiva. Si la tienes sólo durante una hora, has de aprovechar al máximo esa hora”.

Jonathan Dube, vicepresidente de la Online News Association y editor de *CyberJournalist.net* cree que “en los tiempos que corren, sería estúpido que cualquier compañía de periódicos pensara sólo como una compañía de diarios, y no como una empresa de medios”.

Fuentes: *Editor & Publisher, American Journalism Review.*

¿De qué hablan los 'blogs'?

Tendencias políticas y tecnología. Estos son, según un reciente estudio, los temas que tratan los *blogs* más importantes e influyentes del mundo, los que compiten incluso con los medios tradicionales.

La compañía de relaciones públicas Edelman, junto con Technorati, ha establecido una clasificación de los 10 *blogs* más influyentes en cinco mercados. En el estadounidense, por ejemplo, 4 de los principales *blogs* tienen que ver con cuestiones tecnológicas y otros 4 con la pasión que despierta el debate político entre republicanos (o partidarios de Bush) y demócratas. Otro de los influyentes —*Boing Boing*— cubre cuestiones sobre cultura y sociedad, pero con una dosis importante de tendencias tecnológicas.

Entre los *blogs* punteros, además de *Boing Boing*, están *Engadget*, *The Huffington Post*, *Daily Kos* y *TechCrunch*.

Si se contempla una muestra más amplia (los 100 primeros), en Estados Unidos tenemos un 34% dedicado a la tecnología, un 26% a la cultura y un 25% a la política. El estudio aporta otros datos como que en el mercado italiano el 43% de los 100 principales *blogs* son 'personales'.

Por lo que se refiere al futuro del fenómeno *blog*, el vaso se puede ver

medio lleno o medio vacío. Edelman considera que "aún tiene un largo recorrido", ya que un 69% de los usuarios asegura no leer *blogs* (todavía). Technorati calcula que la blogosfera mundial está formada por 56 millones de *blogs*, una cifra que se doblará cada seis meses, y que representa algo más de 1,2 millones de *posts* diarios.

Fuente: Technorati.

El futuro del consumo de medios en internet

El tiempo que los europeos dedican a internet sobrepasa ya al que invierten en leer periódicos y revistas, según un reciente estudio de Jupiter Research. El consumo de medios impresos permanece estancado en tres horas semanales desde hace dos años, mientras que el tiempo de internet se ha doblado, de dos a cuatro horas. También crece el tiempo que pasan los espectadores de televisión frente a la pequeña pantalla: de 10 a 12 horas semanales.

El estudio de Jupiter Research ha sido realizado en Francia, Alemania, Italia y España y concluye, entre otras cosas, que las tasas de uso de internet de los europeos todavía están por debajo de las que se mantienen en Estados Unidos, donde el nivel de consumo *online* (14 horas semanales) supera al que los europeos hacen de la

televisión. Un mensaje para navegantes, tanto para los medios impresos como para las cadenas, y más si se tiene en cuenta una salvedad que reseña el estudio de Júpiter: la extensión de las conexiones de banda ancha en el Viejo Continente está acelerando la tendencia del consumo *online*. Hasta el punto de que la media de uso de los clientes de banda ancha en Europa ronda las siete horas semanales, comparadas con las dos de las conexiones telefónicas.

Además, otro estudio de Nielsen/NetRatings asegura que los usuarios que tienen en su casa conexiones de internet tienden a ver cada vez menos televisión, y la cosa empeora (para las cadenas), con aquellos que suelen visitar MySpace o Yahoo.

En Francia, donde el 79% de los hogares tiene conexión de banda ancha, el usuario típico dedica cinco horas semanales, comparado con las tres horas semanales de los alemanes, que mantienen una penetración de la banda ancha del 42%.

Jupiter Research concluye además que existe una evidente división generacional entre nuevos y viejos medios. Los menores de 25 años en Europa consumen seis horas semanales de medios *online*, que es la mitad del tiempo que dedican a ver la televisión, pero supone el triple de lo que invierten en leer periódicos y revistas.

Fuentes: Jupiter Research, Nielsen/NetRatings,

Cómo sacar rentabilidad al potencial de los contenidos generados por la audiencia

Contenidos generados por el público. Este es un nuevo filón por el que las compañías de medios parecen cada vez más interesadas, sobre todo si logran descubrir cómo se puede hacer rentable el gran poder que los nuevos medios otorgan a una audiencia creadora de contenidos, que vive en un entorno bajo demanda, con grandes posibilidades de distribución, manipulación y copia.

En mercados como el estadounidense, más de la mitad de los usuarios de medios *online* elaboran diariamente su propia dieta de entretenimiento e información. El Pew Internet Project señalaba el pasado mes de abril que 12 millones de usuarios crean su menú personalizado, por lo que no resulta extraño que los contenidos generados por los usuarios, como los que se incluyen en You Tube o My Space, continúen creciendo en popularidad y beneficios. Según un reciente estudio de la firma especializada en el mercado de la tecnología InStat, en 2010 el volumen de descargas y visitas en este tipo de sitios superará los 65.000 millones, mientras que los beneficios estarán por encima de los 850 millones de dólares.

Tras la reciente compra de YouTube por parte de Google uno de los grandes retos para el primero es el posible incumplimiento de los derechos de autor, debido a que los usuarios del sitio aportan vídeos protegidos sin autorización de sus propietarios, pero la incógnita es cómo utilizará este fenómeno de la red su gran momento de audiencia para encontrar un modelo económico que funcione.

La compañía apenas ha desarrollado su músculo publicitario, pero el dinero real está en los millones de vídeos creados por los propios usuarios, o en la manera de sacarles alguna rentabilidad, y los expertos aseguran que, cuanto más popular se hace YouTube, más complicado resulta almacenar y distribuir sus vídeos; y su modelo de negocio se hace más inviable.

Una de las posibilidades exploradas para sacar rendimiento a este fenómeno de la red sería colocar breves anuncios al final de los clips más efectivos y repartir los beneficios entre YouTube y los colaboradores espontáneos. Se trata de un modelo que ya ensaya uno de sus competidores, *Revver.com*, que paga a quienes incluyen contenidos en su sitio un 50% de lo que los vídeos consigan generar.

YouTube también ha pensado en los 'canales de marca', gracias a los cuales algunos clientes corporativos pueden crear páginas para sus propios clips promocionales. En su momento, Warner Brothers Records uti-

lizó el potencial de YouTube para promocionar el nuevo álbum de Paris Hilton.

Fuentes: 'Mediascopio' de *Expansión*, *The New York Times*, InStat.

El negocio de las celebridades y la lealtad de un público interesado

Más pistas sobre medios de éxito y audiencias en crecimiento: es un hecho que los *blogs* sobre celebridades experimentan un aumento de tráfico notable.

Uno de los grandes éxitos es *Gawker*, obra del emprendedor de la red Nick Denton, quien se ha inventado un negocio y un nuevo medio utilizando el famoseo, una materia prima que parece de capa caída en otros sectores informativos. Nick Denton sigue con *Gawker* las premisas básicas de un fenómeno informativo bautizado como *weblogs* locales y que se basan en algo tan sencillo y complicado como identificar una necesidad informativa y satisfacerla. *Gawker* es una especie de *weblog* especializado en información sobre famosos que es seguido por 40.000 usuarios diarios, muchos de ellos cultos y de clase alta de Manhattan. Su principal servicio es *Gawker Stalker*, desde el que los usuarios pueden contemplar y conocer a las celebridades en su entor-

no cotidiano, y ahora localizarlas casi en tiempo real sobre el mapa de la ciudad, gracias a la tecnología de Google Maps.

La credibilidad sigue siendo la asignatura pendiente de muchos *blogs*, pero eso tiene solución en el caso de los que tratan el mundo de las celebridades, y es además fuente de un creciente negocio: Fran Hauser, responsable de las operaciones digitales de *People.com*, del grupo Time Inc., asegura que “la gente acude a los *blogs* sobre famosos para echar un vistazo, pero luego regresa siempre a los sitios como *People.com* para comprobar si el notición es realmente cierto”.

Así, la caza de las celebridades *online* se ha convertido en un deporte nacional y en un rentable pasatiempo para muchas compañías tradicionales, que también saben aprovechar el tirón de los *blogs*. En concreto, *People.com* ha conseguido capturar con gran habilidad más de tres millones de visitantes únicos, con una punta de audiencia en junio de 2006 debida al caso de las fotos del bebé de Angelina Jolie y Brad Pitt, que le supuso 313 millones de páginas vistas y un crecimiento de audiencia hasta llegar a los 4,7 millones de visitantes.

El secreto de *People.com* está, según los expertos, en saber aprovechar grandes tsunamis informativos como éste y hacer un excelente trabajo que convierta a los visitantes pasajeros en asiduos y fieles.

Para *People.com* resultan muy im-

portantes aquellos usuarios calificados como ‘entusiastas’, que acceden al sitio varias veces al día y consumen más de 12 páginas en cada visita.

También adquiere una gran importancia el tráfico procedente del formato para la distribución de contenidos en Internet RSS (Real Simple Syndication). Gracias a los agregadores o lectores de *feeds* (programas o sitios que permiten leer fuentes RSS) se puede obtener resúmenes de todos los sitios que se desee desde el escritorio del sistema operativo, programas de correo electrónico o por medio de aplicaciones web que funcionan como agregadores, y no es necesario abrir el navegador y visitar decenas de webs.

Asimismo, los *blogs* sobre celebridades también se han convertido en un importantísimo embudo por el que se cuelan nuevos visitantes. Tanto el RSS como los *blogs* explican que la media de edad de la audiencia de *People.com* sea de 28 años, un promedio mucho más joven y prometedor que los 40 años de su versión impresa.

Fuentes: Media Industry Newsletter, ‘Mediascopio’ de *Expansión*.

‘Influentials’, una inversión de futuro

En la búsqueda de audiencias con futuro hay quien también parece tener-

lo muy claro. Los *influentials*, el segmento de líderes y creadores de opinión y personalidades más influyentes –un grupo en el que se encuadran hombres de negocios e importantes inversores que pueden considerarse ‘adictos a la información’– son desde hace tiempo objeto de deseo por las compañías de medios. Y aunque este selecto grupo prefiere internet a cualquier otro medio para acceder a la información, algunos editores aún confían en esta audiencia de élite para crear productos de éxito.

Hace ahora tres años, CurtCo Robb Media sorprendía con el relanzamiento de *Worth*, una revista que anteriormente mantenía una difusión superior a los 500.000 ejemplares y que rebajó su circulación a 200.000 con un cambio de nombre –*The Robb Report*–, de estrategia informativa y de público objetivo: la nueva revista escogió como público a una audiencia adinerada, de clase alta.

Con el tiempo, la editora de *The Robb Report* ha conseguido formar un pequeño imperio de revistas para los llamados *influentials*, y aunque en los últimos meses se ha especulado sobre la venta de alguna de ellas, incluida *The Robb Report*, William J. Curtis, presidente de la compañía, aseguraba recientemente que en este mercado editorial para la élite “somos compradores y no vendedores. Este es un mercado extraordinario para nuevas adquisiciones”. CurtCo ha acumulado

un ramillete de más de una docena de publicaciones con una difusión que ronda ya el millón de ejemplares para una élite demográfica que posee activos líquidos superiores a los cinco millones de dólares. Sus páginas incluyen reportajes sobre islas privadas, comparación de yates, inversión en mercados emergentes, o cómo crear tu propio colegio para educar a tus hijos.

Dos firmas de inversión –Weston Presidio y TD Capital– han aportado 100 millones de dólares para ayudar a financiar las adquisiciones de CurtCo, así como sus futuros lanzamientos. Uno de los últimos ha sido la revista *Art & Antiques*, adquirida en abril a su antiguo dueño, Trans World Publishing.

Fuentes: *The New York Times*, *Mediabriefing*.

Precio y difusión, una ecuación impredecible

Suele decirse que la conclusión ante la posibilidad de que una bajada o subida del precio de un diario influya en que se venda más o menos, es que no hay conclusión. El caso más reciente para comprobar el resultado de esta ecuación lo tenemos en *The Sunday Times*, que se ha convertido en el primer diario británico que cuesta 2 libras, y que ha visto cómo el aumento de precio le ha provocado un descenso en la difusión de un 3,74%

en septiembre, comparado con el mismo mes de 2005.

No es la primera vez que el *Sunday Times* ensaya una estrategia de incremento de precios. En septiembre de 2002, durante una de tantas batallas por este asunto en el mercado británico, la edición dominical de *The Times* aumentó el precio del ejemplar sin que los lectores reaccionaran negativamente. La difusión del *Sunday Times* se incrementó en 40.000 ejemplares el mismo día que empezó a costar 20 peniques más, algo que animó a *The Daily Telegraph*, *The Independent*, *The Times* y *The Guardian*, el hermano de *The Observer*, a incrementar sus precios en cinco peniques.

En mercados como el español, las guerras de precios entre diarios no son algo muy común, y nunca llegan a extremos como el que se vive en otros países, como Gran Bretaña. A diferencia del español, el mercado británico de diarios partía de unas cantidades muy bajas, por lo que existe mucho recorrido al alza. En España, sin embargo, se suele considerar razonable el precio en torno a un euro. Supone una cantidad sensata que tampoco podría ser inferior, según los editores, si se aspira a mantener la calidad del producto, sobre todo con la competencia que implica la prensa gratuita en términos publicitarios.

Los expertos creen que por encima de esa cantidad, la sensibilidad en la demanda afectaría básicamente a la doble compra de diarios.

Un reciente estudio de la consultora alemana Simon-Kucher señala que “aunque la gestión de la publicidad se está profesionalizando y se han puesto en práctica iniciativas importantes basadas en promociones, el sistema de fijación de precios no se ha gestionado de forma profesional en el negocio periodístico”.

Felix Krohn, director de Simon-Kucher & Partners, afirma que “los medios de comunicación no están acostumbrados a trabajar con el concepto de la elasticidad de precios”. En general las técnicas de *pricing* en nuestro país no cuentan con tradición en el sector de los medios, aunque sí en otros como el farmacéutico, la telefonía móvil o las aerolíneas.

En prensa, además, se da la circunstancia, según Felix Krohn, de que hay poca rotación en el ámbito directivo, lo que se traduce en que no hay traspase de experiencias de gestión de un sector a otro: “Es una industria que suele alimentarse a sí misma. La prensa no suele tener *product management*. Suele funcionar con gente que trabaja a partir de su gran experiencia, que es muy válida, pero no utiliza métodos más sofisticados. Se hacen estudios de mercado para entender cómo está posicionado un cierto producto, pero no aplican el mismo grado de profesionalismo a las investigaciones para fijación de precios”.

Felix Krohn matiza que una cosa es el valor del producto y otra el va-

lor percibido por parte de sus clientes. En este sentido, indica que la efectividad de un incremento de precio sería mayor en el caso de las suscripciones, ya que generalmente el usuario no sabe a cuánto asciende su coste, con lo que un incremento sería menos perceptible.

En este sentido, cabe recordar el ejemplo de David Bradley, propietario de la revista *The Atlantic Monthly*. Su fórmula atrevida (en el mercado de las revistas) se basa en cobrar más dinero a sus lectores olvidándose de las grandes difusiones. En 2004 *The Atlantic Monthly* recortó su base de suscriptores y aumentó los precios. De 450.000 ejemplares pasó a unos 325.000, y las suscripciones se encarecieron: 30 dólares en vez de los 16 dólares iniciales. Además, la revista redujo a 10 el número de ejemplares anuales (eran 12), una circunstancia que elevaba aún más el precio por ejemplar.

Para Linda Thomas Brooks, vicepresidenta ejecutiva de GM Mediasworks, “el plan de *The Atlantic* suena a una demostración de que se quiere fomentar esa implicación e identificación del lector con su revista”.

La estrategia Bradley fue seguida por otros medios como *The Economist*, que incrementó el precio de suscripción, o por *People*, que pasó de los 96,76 dólares a los 99,04 dólares anuales.

John Fox Sullivan, presidente de *The Atlantic Monthly*, considera que “en de-

terminados mercados, como el estadounidense, la industria de revistas ha acostumbrado al público a minusvalorar este producto”. Sullivan añade que en el caso de *The Atlantic* “se elevan los precios de una forma nunca vista, y habrá mucha gente que piense que no debe de ser así, o que lo estamos haciendo demasiado bruscamente. Pero nosotros estamos convencidos de que hay un núcleo de lectores que pagarán un alto precio por este producto”.

Fuentes: *The Guardian*, *Mediabriefing*, Simon-Kucher & Partners.

Más revoluciones en el sector de las revistas

Nina Link, CEO del Magazine Publishers of America, aseguraba recientemente que el sector de las revistas “se encuentra en una época de transición, en el que no quedan ya muchos editores, grandes o pequeños, que no estén experimentando con nuevas plataformas”. La última experiencia es la de *Fader*, una publicación de música y cultura que lanzará su número 40 en formato PDF a través de iTunes. Los ‘lectores’ podrán pulsar en las fotografías y obtener vídeos y otras posibilidades multimedia. Para muchos anunciantes, esta iniciativa de *Fader* es un sueño hecho realidad.

Para *Fader*, el proyecto significa no

sólo mantener la difusión en el quiosco sino expandir la audiencia, creando una especie de comunidad que incluye un medio impreso, los vídeos de *Fader*, las propiedades *online* de la revista, los *blogs*...

Fuente: Adotas.

¿Matará el iPod a la estrella de la radio?

La *newsletter* sobre la industria de la radio RBR asegura que la integración del iPod en los sistemas de sonido de los automóviles puede suponer una gran amenaza para el futuro de la audiencia que escucha la radio en el coche, un grupo demasiado importante para las emisoras. Un análisis de Lehman Brothers advierte que un 70% de los fabricantes de coches ofrecerá de manera opcional el iPod a finales de 2007, acelerando la deserción de muchos radioyentes. Lehman Brothers añade que la radio terrestre puede experimentar una reducción importante de su cuota de mercado en un espacio en el que la radio ha obtenido tradicionalmente las mejores tasas publicitarias. Podría suceder que los anunciantes se muestren cada vez más reacios a pagar primas por las cuñas en determinadas franjas.

La inclusión de nuevas tecnologías por parte de la industria automovilística no parece tener consecuencias

tan graves en el caso de la radio digital vía satélite.

En mercados como el estadounidense cada vez son más los modelos de automóviles que incluyen receptores de radio digital vía satélite. 80 nuevos modelos de General Motors, Honda, Audi o Nissan cuentan en su panel de instrumentos con receptores de XM, mientras que 48 modelos de Daimler-Chrysler, BMW o Ford incluyen el de Sirius.

Sirius y XM han hecho un gran esfuerzo para crear una imagen de marca y dar a conocer sus servicios diferenciados de pago a los consumidores potenciales, porque el pago es quizá el obstáculo principal de desarrollo, frente a una audiencia acostumbrada a un medio gratuito. La radio digital vía satélite ofrece a sus oyentes una programación especializada, con canales de música –pop, rock, hip-hop, dance, country, clásica–, grabaciones de programas y comedias, deportes, meteorología, reportajes y noticias, dramas radiofónicos o libros en audio. XM y Sirius cuentan también con una oferta de programación en español, tertulias religiosas o espacios infantiles. Las compañías ofrecen asimismo nuevos canales *premium* que requieren un pago adicional –siguiendo la fórmula de las plataformas digitales de televisión–, y además piensan en nuevos paquetes temáticos estratificados, también a un precio mayor.

Fuentes: *Los Angeles Times*, *Mediabriefing*, RBR.