

# Cómo 'La Gaceta' de Tucumán afrontó la crisis

Una oportuna reingeniería de estructuras y procesos, realizada en épocas de "vacas gordas", permitió superar "la tormenta perfecta" en mejores condiciones.

**JOSÉ A. POCHAT**

**D**esde fines de 1998 los diarios en la Argentina hemos venido sufriendo las consecuencias de una recesión sin precedentes (47 meses ininterrumpidos) con una caída acumulada del PBI del 21%. Para diciembre de 2001 con el estallido final de la crisis, la pérdida promedio de circulación alcanzaba el 20% y la publicidad se había desplomado a niveles alarmantes, 60%.

Ante este escenario, muchos diarios fueron sorprendidos con altos niveles de endeudamiento. La mayoría se había lanzado a realizar fuertes inversiones en tecnología para satisfacer necesidades propias de un escenario muy distinto o en proyectos de expansión hacia otros mercados y negocios. Algunos fueron atrapados

además con estructuras difíciles de sostener ante la situación imperante. Importantes publicaciones nacionales y provinciales debieron concentrar sus esfuerzos en reestructurar sus pasivos y acomodar sus costos a la nueva realidad, mientras que pequeños diarios del interior quedaban al borde de la desaparición.

En nuestro caso particular la oportuna reingeniería de nuestras estructuras y procesos, realizada años anteriores, en épocas de "vacas gordas", nos permitió enfrentar lo que llamamos "la tormenta perfecta" en mejores condiciones. Con rápidos reflejos pudimos sortear con éxito la terrible combinación de una caída abrupta de las ventas, ingresos en pesos deprimidos transformados en cuasimonedas que cotizaban por debajo de

José A. Pochat es el gerente general de *La Gaceta*, diario de Tucumán (Argentina).

su valor nominal y un fuerte incremento de los costos en dólares de nuestros principales insumos.

Ante la necesidad de eliminar costos, muchos se vieron obligados a disminuir la cantidad de páginas, costos de comunicación, servicios informativos, el plantel de periodistas, colaboradores y corresponsales.

En *La Gaceta*, sin embargo, entendimos que el desafío pasaba por lograr mantener los niveles de calidad periodística y diseño del producto tal como habíamos acostumbrado a nuestros lectores, más empobrecidos pero igual de exigentes. Decidimos concentrar los fuertes recortes en aquellas áreas de soporte (producción, administración y distribución).

En materia informativa avanzamos en varias direcciones. En primer lugar, sentimos que a la crisis no sólo había que contarla sino también explicarla. Abrimos nuestra páginas a todo tipo de reflexiones que sirvieran a nuestros lectores para comprender el drama de lo que estaba ocurriendo. Convocamos a las mejores plumas, filósofos, historiadores, economistas, sociólogos, etc., y los invitamos a refle-

xionar en una sección semanal que llamamos “Reflexiones sobre la Crisis” (más adelante, la compilación de los artículos la convertimos en un exitoso libro). Por otra parte, apostamos a profundizar en la información local adaptándonos a las necesidades y a la vida de nuestros lectores y anunciantes. Intentamos mejorar la forma de presentar los efectos que las noticias tienen en la vida de la gente común.

Apuntamos con énfasis hacia una prensa de mayor servicio. Ante cada nueva información, nos preocupábamos por explicarla y anticipar las consecuencias que ella tendría en la vida cotidiana. Al bombardeo permanente de imágenes televisivas con protestas, reclamos, conflictos callejeros y polémicas lo enfrentábamos al día siguiente con más análisis, reflexión y perspectiva.

*La Gaceta* es un diario con un nivel amplio de penetración en todos los segmentos sociales.

Debíamos contener en nuestras páginas tanto a un empresario abrumado por la caída de sus ventas como al padre que perdió su trabajo o al ama de casa que debía acudir al supermercado y comprobar que el



## Cómo 'La Gaceta' de Tucumán afrontó la crisis

dinero ya no le alcanzaba como antes.

Por obvias razones, los sectores de menores recursos han sido aquellos a los que la crisis obligó a abandonar la lectura o a disminuir los días de compra. Para amortiguar ese efecto, a diferencia de años anteriores, intentamos que todo material extra que el diario ofrecía apuntara al concepto de utilidad para el hogar.

Si bien veíamos que la crisis se iba devorando la venta de nuestros ejemplares, las encuestas nos mostraban que nuestro *readership* se mantenía en niveles elevados. Las familias vecinas se las ingeniaban para compartir la lectura de un mismo ejemplar, los compañeros de oficina se turnaban en el trabajo para su lectura. En definitiva, mientras hiciéramos un buen producto, estábamos convencidos de poder recuperar nuestros lectores habituales una vez aclaradas las perspectivas económicas del país. De hecho es lo que ha comenzado a ocurrir. Durante el 2003 la venta del diario creció un 10% con respecto al año anterior y durante este primer semestre de 2004 el crecimiento alcanza un 12%. Lo propio viene ocurriendo con la publicidad, permitiéndonos recuperar aceptables niveles de rentabilidad y comenzar a proyectar nuevas inversiones y objetivos de mediano y largo plazo.

Esta difícil experiencia nos ha dejado varias enseñanzas. En un país como el nuestro, donde la situación económica suele ser muy cambiante

e inestable, los diarios nunca debemos dejar de estar alertas y funcionar con estructuras livianas y ágiles que nos permitan sortear abruptas caídas en nuestros ingresos, siempre que ello no signifique conspirar contra la calidad del producto. Las prioridades deben apuntar a sostener una capacitada, eficiente y creativa redacción. La segunda lección es tener en claro la importancia de apostar toda la energía a interpretar la necesidad de los lectores, brindando cada vez mejor información. Debemos cuestionarnos permanentemente nuestro rol en la sociedad y definir si queremos resignarnos a ser un medio que sirva de apunte y agenda de la televisión y la radio o si elegimos participar activamente en la fijación de los temas y ser una herramienta que acerque a nuestros lectores información útil y necesaria. El camino correcto pasa por abandonar el vicio de transformarnos exclusivamente en un "pizarrón de mensajes" entre los distintos factores de poder, para inmiscuirnos de lleno en los temas que en verdad interesan a la gente.

Los diarios estamos obligados a hacernos dos preguntas: ¿seguimos siendo verdaderamente necesarios?, ¿en un país hoy más empobrecido como el nuestro, somos lo suficientemente atractivos para motivar el esfuerzo de compra en nuestros lectores? La respuesta a esa cuestión es la que nos marcará el camino que debe seguir nuestra información. 