

# Siete lecciones que explican la anunciada crisis de los diarios norteamericanos

Los diarios norteamericanos son hoy empresas inmovilistas, aferradas a prácticas obsoletas, con instalaciones industriales en decadencia, inmersas en culturas reactivas, desintegradas, obsesionadas con una defensa a ultranza del papel impreso, incapaces por tanto de entender y 'casarse' con Internet. Eso explica que sean empresas en caída libre.

## JUAN ANTONIO GINER

**F**ueron las empresas más rentables del mundo, florecieron a la sombra de grandes dinastías de editores, consagraron la separación entre iglesia (redacciones) y estado (gerencias), y fueron 'perros de presa' que tumbaron a presidentes, ministros, gobernadores, alcaldes y em-

presarios corruptos, compitieron a muerte con los otros medios pero hoy están en las cuerdas al borde del KO técnico. Sus antiguos propietarios las venden ahora al precio que sea y huyen como ratas de un naufragio periodístico y empresarial que amenaza con extenderse a los mercados que en

**Juan Antonio Giner**, socio fundador del Innovation International Media Consulting Group y editor del informe anual sobre *Innovaciones en Periódicos*. Norfolk, EEUU.  
giner@innovation-mediaconsulting.com

el pasado las veían como los modelos a imitar. Hoy son todo lo contrario: los perfectos ejemplos a no seguir. Los restos de un imperio. ¿Qué podemos aprender de esta gravísima crisis? De Leo Bogart Cinco escuché y aprendí estas cinco grandes lecciones

■ PRIMERA

**Los diarios nunca mueren por falta de lectores sino por falta de publicidad**

Fue la primera gran lección que escuché y aprendí en los años 70 del que luego sería director de Innovation en Nueva York, Leo Bogart.

Leo era el mayor experto mundial en periódicos. Fue director ejecutivo del Newspaper Advertising Bureau, una oficina dedicada a investigar y promover las fortalezas de los diarios como vehículos publicitarios entre las grandes agencias de Madison Avenue.

Hoy los diarios norteamericanos están al borde de la extinción como consecuencia, entre otras cosas, de la inercia y falta de iniciativa de unas gerencias comerciales que vivieron demasiado años en el limbo de cuasi-monopolios locales en los que la falta de competencia generó su propia incompetencia.

Leo Bogart se quejaba muchas veces de ese conformismo y falta de agresividad de los publicitarios de los diarios. Le escandalizaba lo difícil que era para anunciantes nacionales hacer una misma inserción en varios periódicos.

Las revistas especializadas primero, las radio de fórmula después, las estaciones de televisión por cable más tarde y ahora Internet arrinconaron a los diarios en un mercado generalista cada vez más costoso de cubrir y satisfacer.

‘One ad, one size, one bill’ fue una campaña que promovió con su conocido empeño pero que todavía hoy no es una realidad. Es más, la mayoría de diarios norteamericanos todavía siguen vendiendo los anuncios por pulgadas y siguen rechazando la adopción de módulos estandarizados. Lo cual les acarrea ahora muchísimos problemas al reducir el formato de los viejos diarios sábanas: los anunciantes rechazan por tanto el “una página es una página” y se niegan a pagar lo mismo por menos pulgadas.

■ SEGUNDA

**Los diarios para todos son los diarios para nadie**

Así murieron *Life* y *Look* (con mas

de 25 millones de suscriptores pero incapaces de competir frente al nuevo líder de los medios de masa: la televisión). Y así pueden morir, decía Leo Bogart, muchos diarios norteamericanos.

Periódicos de paginación intimidante contruidos a la sombra de una abundancia publicitaria que favorecía modelos de diarios multi-sección hechos para acomodar anuncios que suponían el 75% de los contenidos impresos, y el 90% de los ingresos, convirtiendo el espacio periodístico en un simple relleno de los huecos que dejaba el torrente publicitario de cada día.

Así nacieron y se desarrollaron periódicos tamaño sábana, perfectos para desplegar los anuncios, y unos contenidos que no tenían límites, y por tanto de interés muy desigual, comprados a servicios sindicados y agencias que los vendían a precios tan bajos como los de su calidad.

Publicidad barata (un anuncio en un diario norteamericano cuesta hoy un tercio de lo que se cobra en Europa) y costes del ejemplar y de las suscripciones muy bajo (un tercio también de lo que paga un lector europeo) trajeron como consecuencia un diario que pretendía llegar a todos (pobres y ricos, clases altas, medias y bajas, blancos, negros o latinos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres...) y que finalmente no contaba a nadie.

Las revistas especializadas prime-

## El Parlamento de papel

Ignacio Fontes y Manuel Ángel Menéndez, dos tomos (1.180 y 544 páginas), 70 euros.

Un ensayo sobre la historia de la prensa no diaria del franquismo crepuscular: la existente, la que nació en esos años para oponerse a la dictadura, y la espectacular floración que sucedió a la muerte de Franco, que elevó su número por encima de 7.000 títulos.

**DE VENTA EN LA A.P.M.**



ro, las radio de fórmula después, las estaciones de televisión por cable más tarde y ahora Internet arrinconaron a los diarios en un mercado generalista cada vez más costoso de cubrir y satisfacer, y por eso las grandes tiradas de los diarios metropolitanos, regionales o locales como los asombrosos casos de Total Market Coverage o Cobertura Total del Mercado fueron capaces de detener la deserción de anunciantes.

■ TERCERA

**Un diario no pueden ser sólo un negocio, debe ser y ser visto como una verdadera institución social**

Leo Bogart era amigo íntimo de muchos propietarios de diarios y gracias a él pude conocer a algunas de las grandes familias editoras de diarios norteamericanos. Eran verdaderas aristocracias periodísticas.

Todavía recuerdo la impresión que dejaba entre los participantes de nuestros seminarios para miembros de empresas periodísticas de propiedad familiar la vehemencia con la cual Leo defendía el protagonismo social de los diarios.

Hoy las grandes dinastías familiares que siguen al frente de diarios apenas se cuentan con los dedos de una mano. Unas porque para evitar los gravámenes fiscales que penalizaban las transmisiones familiares prefirieron vender a las grandes cadenas. Otras porque para no renunciar a sus niveles de ingresos optaron por salir

El fin de una dinastía periodística empieza cuando entre los sucesores nadie asume la función de editor y se cede e infravalora la importancia del timón periodístico para asumir tan sólo el control y la gestión pragmática del puro negocio.

a bolsa y así captar capital externo.

Y el resto, porque las desavenencias familiares y una inexplicable falta de previsión para pactar y programar los procesos de transición generacional les llevaron a vender sus empresas.

Lo advertía Leo con enorme sagacidad: el fin de una dinastía periodística empieza cuando entre los sucesores nadie asume la función de editor y se cede e infravalora la importancia del timón periodístico para asumir tan sólo el control y la gestión pragmática del puro negocio. Nada más aburrido y mortal que un propietario de diarios convertido en contable y desprendido, ignorante y has-

ta displicente con el periodismo y los periodistas.

■ CUARTA

### **La crisis de los grandes diarios es la crisis de las grandes ciudades**

El liderazgo social de los diarios, decía también Leo Bogart, es vital porque su futuro depende en buena parte de cual sea el futuro de las ciudades que los albergan y tantas veces llevan sus nombres como cabecera.

Las crisis urbanas o las deserción de los centros urbanos es una señal inequívoca de crisis para los diarios. El cierre de los grandes almacenes en Nueva York o Chicago fue siempre el comienzo de una crisis anunciada. Lo mismo que el deterioro de los *downtowns* y la huida hacia los nuevos barrios residenciales en las afueras de Los Ángeles o Detroit.

Una razón más, decía Leo Bogart, para que los diarios valoren la importancia de sus páginas editoriales que debían fustigar con valentía a las administraciones públicas que dejaban morir a las ciudades o que no fomentaban la vitalidad cívica, cultural y comercial de los centros urbanos.

La desaparición de los quioscos y de otros puntos de venta ha sido siempre un síntoma de esa crisis. Hoy comprar un diario en Estados Unidos más allá de las viejas máquinas expendedoras es una misión casi imposible.

■ QUINTA

### **Los grandes diarios los hacen**

### **siempre los grandes editores y muy pocas veces los banqueros o los hombres de negocios**

La crisis actual de muchos diarios y cadenas de diarios está desembocando en un fenómeno no menos dramático: la compra de estas empresas por banqueros y hombres de negocios que se hacen a precios de saldo con antiguas instituciones sociales que ellos aseguran van a gestionar mejor.

Basta comprobar cómo el Grupo Tribune (*Chicago Tribune*, *Los Angeles Times* y otras prestigiosas cabeceras) está siendo destruido a manos de un patán multimillonario gracias a golpes de mano especulativos para darse cuenta de lo trágico del momento.

Ciertamente que los Chandler, Bancroft, Ridder o los Sulzberger de turno han sido o están siendo unos editores sin carisma y unos pésimos gestores, pero como le oí comentar hace unos meses a Gay Talesse, autor de *El reino y el poder*, aunque “en todas las monarquías siempre sale algún rey lelo”, estos salvadores de diarios lo único que saben es cortar, cortar y cortar; primero grasa pero muy pronto también hueso.

■ SEXTA

### **Los verdaderos ‘dueños’ de los diarios son sus lectores, no sus anunciantes**

Nadie pensará que Leo Bogart minusvaloraba la publicidad pero sabía

que sin lectores los anuncios nunca llegarían a las páginas de nuestros diarios. La reverencia de Leo por los lectores de diarios era bien conocida y uno de mis mayores orgullos fue el haber promovido y prologado la edición castellana hoy agotada de su libro más famoso, *The Press and the public: Who reads what in the american newspapers*.

Recuerdo que Leo me presentó al que con los años sería uno de mis mejores amigos, Joe Belden.

Joe había fundado a finales de los años 40 en Tejas Belden & Associates la primera empresa del mundo dedicada exclusivamente a realizar estudios de lectores de diarios.

Joe y Leo me contaron entonces que desde los primeros sondeos y llegando hasta nuestros días, todas las encuestas que se hacían sobre lo que gustaba y no gustaba a nuestras audiencias ofrecía siempre un mismo *ranking* con las 10 principales quejas o demandas de los lectores. “Pese a ello”, decían, “nuestros periódicos siguen ignorando esas reivindicaciones”.

Yo suelo seguir utilizando esa lista en todos los proyectos en los que Innovation trabaja.

Son 10 reclamaciones que, de ser atendidas, pueden transformar la vida y el éxito de un diario.

Pues, bien, si hoy aplicáramos esa lista como parámetro para medir su cumplimiento llegaríamos a la sorpresa de comprobar que la mayoría de diarios norteamericanos siguen

haciendo oídos sordos a ese clamor de más de 60 años.

Los lectores reclamaban y reclaman diarios más manejables, de formatos más pequeños, compactos, sin cuadernillos...

Los lectores pedían y siguen pidiendo que las noticias y las historias empiecen y terminen en las mismas páginas sin *jumps* o saltos donde se pierden dos terceras partes de los lectores que empezaron a leerlas...

Los lectores y sobre todos las lectoras se quejaban y siguen quejando de que los diarios ‘manchen’ y estén mal impresos...

Los lectores querían y quieren que los textos sean más cortos...

Los lectores se quejan y siguen quejándose de que no haya más índices y sumarios que faciliten localizar dónde se publican desde el horóscopo hasta los obituarios o la lotería...

Los lectores esperaban y siguen esperando periódicos a todo color, con más fotos, más gráficos...

Y así hasta una lista interminable de reivindicaciones tan razonables y de sentido común que, sin embargo, la mayoría de diarios norteamericanos siguen ignorando anteponiendo razones de producción industrial, comodidad de las redacciones, miopía gerencial.

La crisis es, a mi juicio, también un pase de factura de unos lectores que ya no están dispuestos a transigir con la arrogancia de estos monopolios en extinción.

## ■ SÉPTIMA

### **Los cambios hay que hacerlos cuando las cosas van bien**

Decía Leo que los diarios líderes son los que cambian y cambian para seguir siendo líderes.

No adelantarse a los cambios con cambios es, a mi juicio, la enfermedad más grave que puede acabar con cualquier empresa y, por tanto, también con cualquier periódico.

Los diarios norteamericanos son hoy empresas inmovilistas, aferradas a prácticas obsoletas, con instalaciones industriales en decadencia, inmersas en culturas reactivas, desintegradas, obsesionadas con una defensa a ultranza del papel impreso, incapaces por tanto de entender y 'casarse' con Internet.

Son empresas mono-media, con redacciones mono-media y periodistas mono-media en un mercado y ante audiencias de lectores y anunciantes multi-media.

Están organizados pensando que su *core business* es el negocio de imprimir papel con tinta en grandes rotativas para distribuir físicamente unos periódicos al coste más bajo posible.

Con esta alarmante falta de visión estratégica y de espaldas a las demandas y hábitos del mercado, no es extraño que los diarios norteamericanos sean empresas en caída libre.

## ■ CONCLUSIÓN

Leo Bogart era un hombre culto dotado de una inteligencia privilegiada

y un finura de espíritu que lo hacen inolvidable. Leo era muchas cosas, amigo entrañable, colega ejemplar y maestro como pocos, pero no era, ni quiso nunca ser, profeta.

Pero de estas siete lecciones aprendidas a su sombra yo creo que se desprende una lección que las engloba a todas ellas.

No nos debe preocupar el futuro, sino el presente.

No nos deben preocupar los periódicos de papel, sino el periodismo.

No nos debe preocupar la técnica, sino las personas.

No nos debe preocupar la estética, sino la ética.

No nos deben preocupar las cosas, sino el espíritu y las ideas.

No nos debe preocupar el cambio, sino la innovación.

Como decía Kay Graham, que tanto respetaba y quería a Leo Bogart, lo único que importa es hacer del buen periodismo un magnífico negocio.

Cuando se pierde la fe en el periodismo y en el servicio a nuestras comunidades, la crisis de los diarios es inevitable.

Lo que yo aprendí de Leo Bogart es que a los periódicos sólo los salvarán el buen periodismo, los buenos periodistas, la innovación periodística, los grandes directores y editores con pasión periodística y los gerentes visionarios.

Y dejemos que los muertos entierren a sus propios muertos, que bien muertos están. 