



La Dictadura del Lector

Periodismo a la medida del cliente:
El modelo de Las Últimas Noticias



Memoria para optar al Título de Periodista

Candidato: Luis Argandoña Miranda
Profesor Guía: María Pilar Clemente

Santiago, Julio de 2003.

*Para Alejandra,
mi hermoso pescadito.*

INDICE

Introducción	4
Capítulo 1: Las Transformaciones Sociales y los Medios	9
Los años 90: Los medios inmersos en un nuevo orden social	9
El boom económico y la irrupción de la clase media	11
El cambio cultural y valórico: se impone una nueva ideología	13
La globalización nos invade, pero lo local arrasa	18
Los medios en los 90: el gran despilfarro	22
Los últimos años de la década: fin de fiesta	25
La consolidación del periodismo en función del marketing en los diarios	27
El <i>marketing journalism</i> y la visión de la academia	31
Capítulo 2: Las Últimas Noticias: Rompiendo Prejuicios	34
El “cementerio” de El Mercurio	34
LUN como conejillo de indias: experimentación y diferenciación	36
Agustín Junior: un excéntrico y obsesivo en LUN	41
La temible “comisión” y el nuevo equipo	44
Los estudios de mercado: aparecen los consultores	46
La actitud de los periodistas: de la reticencia inicial al cambio	54
La fórmula Massad- Bolocco y la cultura en LUN	57
LUN empieza a apostar en grande	61
Internet y la llave hacia la masividad	65
La guerra del click	68
El nuevo orden se impone	71
La democratización de la sala de prensa	75
Network qué??	79
El nuevo rol del editor	81
A modo de reflexión final: El triunfo de Las Últimas Noticias	87
Bibliografía	90

INTRODUCCIÓN

A principios del verano de 1997, una moderna y espaciosa *van* se deslizaba lentamente por las calles de La Florida. Esta es una de las llamadas comunas emergentes de Santiago, una de las que exhibe con orgullo los frutos del progreso y del pequeño milagro económico que fue Chile en la primera mitad de la década de los noventa. Hace calor, y hay mucha gente en las calles. Años atrás, un auto así, propio de la gente acomodada, habría sido visto como un bicho raro por estos barrios, una aparición algo sospechosa y extravagante. Pero hoy no. Hay muchos vehículos como esos dando vueltas por ahí. Hay *vans*, pero también BMWs, Mercedes, Audis y sofisticadas camionetas 4x4, compartiendo la ruta con otros autos menos elegantes, pero entrando a farmacias, supermercados y malls que nada tienen que envidiar a los que se encuentran en Las Condes o Lo Barnechea, los barrios donde tradicionalmente se concentraba la riqueza de la metrópoli. Aunque todavía se pueden ver muchas fábricas antiguas y enormes bodegas de almacenaje, el paisaje urbano ha cambiado radicalmente por estos lados.

Pero a diferencia de esos otros autos, esta *van* –que ahora ingresa al enorme estacionamiento de asfalto del Mall Plaza Vespucio- no transportaba una pujante familia floricana ni tampoco una pequeña tropa de consumidores de comunas adyacentes en busca de precios más convenientes. Cómodamente sentado en la *van* está Agustín J. Edwards, heredero del imperio periodístico de El Mercurio S.A.P., la cadena de diarios más influyente de Chile. Es el sexto Agustín Edwards en la línea de descendencia de una estirpe que es lo más

parecido a la realeza en Chile. Por esos días, acababa de ser designado presidente de Las Últimas Noticias (LUN), el diario más popular y menos rentable de la cadena. Lo acompañaba sentado a su lado Andrés Benítez, el director del matutino y Juan Enrique Canales, su gerente general, junto a otros ejecutivos del área de marketing, todos desprovistos de sus acostumbrados trajes y vestidos en relajada tenida sport.

Como es de suponerse, no andaban de compras por esos lados. Aunque podría sonar así, no es irónico afirmar que Edwards Jr. estaba realizando una novedosa especie de turismo esa cálida mañana de fin de semana. Turismo social o antropoturismo, si uno pudiera llamarlo de algún modo. Lo que él y sus ejecutivos buscaban abiertamente era enterarse de cómo viven, en qué autos se mueven, qué ropa usan, qué conversan y cómo eligen y compran esos nuevos chilenos, los habitantes de La Florida. Edwards quería ver de cerca y en su ambiente natural a aquellos seres con los que no se topaba en ninguna parte y de quienes tan poco sabía. Ahora tenía que lograr convertirlos en sus lectores fieles y para eso necesitaba mirarlos de cerca. El y sus hombres dieron varias vueltas por los luminosos pasillos del centro comercial, de seguro husmearon por el siempre atestado y bullicioso patio de comidas y entraron también en las grandes tiendas por departamento, disfrutando de un sano placer voyerista y haciendo una que otra observación sociológica con la tranquilidad de saber que ahí no serían reconocidos. Horas más tarde, y tal como llegaron, los investigadores encubiertos se retiraron satisfechos a sus hogares.

Más allá de lo anecdótico de esta discreta excursión, el evento ilustra de manera notable un cambio paradigmático en la manera de concebir el negocio de los medios y la forma de hacer periodismo en Chile. Los diarios ya no son como eran hasta hace muy poco. Hoy sus formas y sus contenidos se conciben cada vez menos bajo el criterio de lo que los periodistas consideran relevante para el bien público o imprescindible para los lectores. Ahora son los intereses y preferencias personales de esos mismos lectores, recogidos a través de estudios de mercado y encuestas, los que moldean la apariencia y las notas en los medios escritos. Paradojalmente, los asuntos de “interés público” y lo que le interesa al público son cosas cada vez más diferentes.

Lo que hizo Agustín Edwards en el mall Plaza Vespucio fue dejarle en claro a todos sus nuevos colaboradores que las cosas ya no se harían como antes: Las Últimas Noticias iba a poner el foco en los deseos y en la libertad de su público de decidir qué querían leer. Sea lo que sea. De manera directa y con toda franqueza, Edwards reconoció su ignorancia sobre quiénes eran en realidad aquellos lectores a los que quería conquistar, y expuso su propósito de despojarse de prejuicios, de poner en duda la forma en que se han hecho los diarios desde siempre, y su interés por volcarse a satisfacer los deseos de los lectores bajo la premisa de que “el cliente tiene la razón”.

¿Qué ocurre cuándo las audiencias empiezan a demandar cada vez con más fuerza el control de los contenidos de un diario? ¿Qué ocurre cuando se lo entregan? Las Últimas Noticias es un excelente ejemplo de ese experimento.

A contrapelo de la postura muchas veces arrogante de los periodistas en los diarios tradicionales, que suelen erigirse como los árbitros finales en materia de

lo que es noticia y lo que no, LUN planteó la postura de poner más atención a los enormes cambios que se estaban sucediendo en el mundo de los medios y a partir de eso, abrir la puerta y escuchar a los lectores. Pero ocurrió que los lectores se tomaron la casa y armaron una fiesta, una fiesta que para muchos ya empieza a tener visos de bacanal.

La implementación concreta de esta manera de concebir el periodismo no ha estado exenta de grandes controversias. Incluso dentro del equipo de editores al interior del mismo diario. El proceso no ha sido simple, a tal punto que, tras algunos episodios públicos de cuestionamiento al diario¹, la dirección pidió “encarecidamente” a los editores que se abstuvieran de comentar la línea editorial del diario y su forma de operar. Ello explica las varias citas anónimas que salpican este documento².

De seguro, el uso de conceptos de mercadeo en los medios de comunicación no es nuevo en Chile. Sin embargo, es probable que antes de LUN nunca hayan sido aplicados de manera más rigurosa, agresiva y completa, abarcando todas las áreas de un diario hasta provocar un cambio en la naturaleza misma del producto. Sin contar, además, con el impacto y el extraordinario éxito en los niveles de circulación.

¹ El 9 de Mayo de 2003, en un contacto en directo con el programa de debate El Termómetro, de Chilevisión, el editor de Espectáculos de LUN en ese momento, René Naranjo, apareció justificando las críticas al estilo periodístico del mismo diario. A raíz de este incidente, la dirección del diario decretó “*silenzio stampa*”. Menos de tres meses después, el mismo Naranjo presentó su renuncia indeclinable.

² “La idea es que el diario hable por sí mismo, y por otro lado, no cancelar las posibilidades de modificación que todavía tiene”, argumenta en *off* uno de sus máximos directivos.

El propósito de este ensayo es demostrar que, a diferencia de lo que a muchos podría parecerle, el fenómeno de LUN no es accidental ni puede atribuirse exclusivamente a la moda de enfatizar los temas de farándula televisiva.

Se trata de un proyecto de largo plazo que, si bien ha pasado por etapas de experimentación –muchas veces caótica en apariencia-, implica una visión definida sobre el periodismo, y una novedosa concepción de cómo debe organizarse un diario y cuál es el rol que deben cumplir los editores. Pero más profundamente, incorpora una mirada sobre cómo ha evolucionado nuestra sociedad en la última década y cómo ha cambiado dramáticamente, a partir de ello, la relación entre las personas y los medios de comunicación.

Se puede disentir con buena parte de estas posturas e incluso deplorar la ideología completa que sustenta esta visión, pero es imprescindible reconocerla y observarla cuidadosa y desprejuiciadamente. De esto se trata el presente ensayo periodístico.

CAPÍTULO 1

LAS TRANSFORMACIONES SOCIALES Y LOS MEDIOS

Los años 90: Los medios inmersos en un nuevo orden social

Las Últimas Noticias es el resultado de una gran transformación. Pero no sólo de un cambio que tiene que ver con su propio estilo y su apariencia, sino también con la verdadera metamorfosis que vivió este país durante la década pasada y que sólo hoy, en medio de una efervescencia social y mediática que muchos periodistas se apresuran a comparar con el destape español de los 80, se está haciendo más evidente.

Quizás por su estilo más liberal y desenfadado, este diario se ha erigido como estandarte de esta nueva sociedad que se apresura a mostrar, con desparpajo y a veces con cierta dosis de agresividad, sus nuevas ropas, sus nuevas costumbres y sus nuevos referentes. Es significativo que, con ocasión de la apoteósica celebración de los cien años del diario³ –en la que se anunció oficialmente la consolidación de LUN como el diario más leído de Chile-, el invitado de honor no haya sido el Presidente de la República, sino Anita Alvarado, una deslenguada ex prostituta que reconoce sin pudor su oficio y que alcanzó inusitada fama por estafar exitosamente a su marido japonés. Todo un símbolo de la mujer liberada, independiente, segura, y triunfadora, Anita fue intencionadamente sentada en la mesa principal junto al Vice-Presidente de la

República, José Miguel Insulza; el director de LUN, Agustín J. Edwards; su homónimo padre, dueño del consorcio periodístico El Mercurio, y la esposa de éste, Malú del Río de Edwards, ícono de la distinción y la sobriedad entre la *socialité* nacional. Con ellos departió y se fotografió largamente, ganándose la histórica portada de la edición del día siguiente.

Gestos como estos son los que han hecho de Las Últimas Noticias un generador de los cambios, por un lado, y por otro, un síntoma de aquella transformación mucho mayor y más profunda, que se incubó en la sociedad chilena y en la prensa durante la década de los noventa.

Pero ¿qué tiene que ver un diario cuyas portadas denuncian modelos que prescindan de sus bragas, traiciones al interior de *reality shows*, implantes y fingidos embarazos en figuras televisivas, con las trascendentales mutaciones que vivimos en el pasado decenio? Simplemente, todo. Entre muchas otras cosas, esos cambios hicieron posible que, de un modo bizarro, una gran masa de personas fuera capaz de aceptar que esos temas les interesaban tanto como el más importante.

Hasta hace muy poco, el análisis social chileno ha permanecido demasiado obsesionado con la crisis de los años setenta, el impacto de la dictadura y el comienzo de la apertura en los años ochenta, desatendiendo la nueva realidad que se instaló en los noventa en lo político, lo económico y lo cultural. Por este

³ El 15 de Noviembre de 2002, ocasión en que se cerró la calle Constitución para permitir una celebración multitudinaria y al aire libre.

motivo, a pesar de ser evidente en muchos aspectos, resulta un fenómeno incomprendido y que recién desde hace poco se está diagnosticando.

Los mismos medios tardaron bastante en percibirlo y asimilarlo. Muchos desaparecieron a causa de ello, otros lograron sobrevivir a duras penas, y unos pocos consiguieron olfatear los cambios a tiempo y acomodarse. Pero, ¿qué fue lo que provocó estas transformaciones y qué consecuencias acarrearán?

El boom económico y la irrupción de la clase media

Superada la depresión y la crisis financiera que se inició a finales de 1981 en Chile, vendría un período de inusitada bonanza que modificó completamente la estructura socioeconómica del país.

Entre 1987 y 1997 la economía chilena experimentó un crecimiento histórico y probablemente irreplicable. El fin del régimen de Pinochet, las enormes expectativas de estabilidad y progreso que generó el inicio de la transición democrática, sumado a factores económicos internacionales, permitieron un promedio de crecimiento del Producto Interno Bruto de 7% anual en ese período⁴.

Esto implicó una significativa mejoría en el nivel de vida de las personas de todos los estratos en el país. Según los estudios del Banco Mundial, el ingreso

⁴ Coeymans, J. Crecimiento a mediano y largo plazo en la economía chilena: consideraciones para un análisis prospectivo. Unidad de Estudios Prospectivos; Universidad Católica de Chile. Instituto de Economía. Santiago, Chile, MIDEPLAN; Abril, 2000.

per cápita de los chilenos prácticamente se duplicó en 10 años, alcanzando los US\$ 10.500 ⁵, con lo que se mejoró la capacidad adquisitiva real y se permitió a miles de personas incorporarse al mundo del consumo. Paralelamente, se produjo una disminución notable de los grupos más desposeídos, reduciéndose el porcentaje de pobres en la población desde 45% en 1987 a 18% en 1999, según cifras de Casen y Mideplan⁶.

Roberto Méndez, director de la consultora de estudios de mercado Adimark y uno de los expertos que ha seguido con atención todo este proceso, explica: “Si bien también aumentó la proporción de las personas que se ubican en los grupos más acomodados, pasando de 10% a 15% de la población, yo diría que el cambio más fuerte y de mayores consecuencias es lo que ocurre con el segmento medio, que pasó a constituir el 65% de la población del país. Esto se debe principalmente a la reducción de la pobreza. Esto en palabras simples significa que la clase media se convierte en mayoría, lo que va a traer enormes consecuencias en todo ámbito. Por lo pronto empieza a ser considerada seriamente como un mercado interesante y atractivo, como una gran oportunidad para las distintas industrias, sobre todo por aquellas dedicadas al consumo masivo”, señala Méndez.

Efectivamente, el grupo socioeconómico medio, el “C2C3” en la jerga de los técnicos del marketing, se convirtió en un sabroso bocado para los empresarios: eran muchos y, mejor aún, contaban con poder adquisitivo. Sin

⁵ Banco Mundial. Chile's High Growth Economy: Poverty and Income Distribution 1987-1998. World Bank Publications. Washington, DC, EE.UU. Junio 2002.

⁶ MIDEPLAN. Chile. Encuesta de caracterización socioeconómica nacional, CASEN 1998. Div. Social. Depto. de Información Social. Santiago, Chile, MIDEPLAN, Nov. 1999.

embargo, las grandes compañías que lograron sacar partido de esta situación fueron sólo aquellas que lo detectaron a tiempo. Falabella y D&S (la empresa que controla los supermercados Líder), por poner sólo dos ejemplos, se dieron cuenta tempranamente que la gente que estaba en condiciones de salir de compras ya no se concentraría solamente en las dos o tres comunas tradicionalmente ricas de Santiago, e iniciaron una fuerte estrategia de inversión para colocar sus tiendas y supermercados en lugares donde hasta hace pocos años era inimaginable verlas. La miopía de sus competidores les permitió a ellos adelantarse, y es por eso que hoy controlan la mejor tajada dentro de sus respectivas industrias. Sencillamente supieron ver más allá y adelantarse.

¿Y qué pasó con los medios de comunicación? Ellos en general fueron tan miopes como los que más, y pagaron un alto precio por ello. Pero como veremos, la razón no fue solamente el hecho de no poder sacar partido de una época de vacas gordas, sino la dramática incapacidad para leer una mutación más subrepticia y a la vez más crítica para los medios que para cualquier otra industria: el cambio en la manera de pensar de los chilenos.

El cambio cultural y valórico: se impone una nueva ideología

El extraordinario crecimiento económico que de golpe vino a poner más dinero en los bolsillos, produjo un cambio concreto en la manera de vivir de los chilenos. Aunque para algunos puede parecerlo, no es trivial que muchas personas pudieran acceder, en un corto plazo, a electrodomésticos que nunca

habían poseído, a servicios que antes no imaginaron o a maneras de entretenerse de las que siempre se sintieron marginados.

Más de un quiebre se producen en la percepción de las personas cuando pueden probar, aunque sea de modo muy tangencial, las “bondades” del sistema. La alteración en el estilo de vida de gran parte de los habitantes del país tuvo como consecuencia natural un lento pero progresivo cambio en sus intereses y prioridades. Las personas, en definitiva, se empezaron a convertir silenciosamente en algo distinto de lo que eran.

Sin embargo, aunque parezca contradictorio, esta mejoría gradual en el estándar de vida de los nuevos estratos “emergentes” fue cada vez menos acompañada de un patrón de comportamiento “aspiracional”, en el sentido tradicional de mantener como referentes los hábitos y estilo de vida de grupos más acomodados.

“Las personas empezaron a generar códigos y referentes a partir de su propio estilo de vida”, señala la socióloga Alejandra Debia, quien ha estudiado las conductas de consumo general y relación con los medios para organismos nacionales e internacionales como el Consejo Nacional de Televisión, Fundes y la OEA. “Los mayores ingresos y el ascenso social ya no significaron que las familias debían trasladarse a vivir a Las Condes o La Dehesa y cambiar de colegio a los niños. Aunque algunos lo hicieron, calzando con un estereotipo muy de los ochenta, la tendencia general es que las personas empiezan a mantener su entorno y sus referencias, sólo que con un nivel de vida superior, con mayores comodidades. Es por eso que hoy puedes encontrar familias

ABC1 en casi todas las comunas de Santiago, cosa impensable hace muy poco tiempo atrás”, agrega.

Otra de las claves del cambio cultural es el pronunciado debilitamiento de la identificación por clases. Un estudio de Adimark de 1998 reveló que, frente a la pregunta “¿Cómo se definiría usted y su familia?”, el 86% de los entrevistados se autopercibió como parte de la “clase media”, mientras que sólo el 13% como “pobre” y un ínfimo 1% como de “clase alta”⁷. Comienza a esfumarse la lógica de enfrentamiento y la identificación social rígida, que marcó de manera tan esencial y crítica las relaciones entre las personas y los grupos representativos de la sociedad en el país, por no hablar del planeta en su totalidad.

“Fuera de lo que implica en términos de rechazo a la sobre-ideologización de clase, esto reveló que el grueso de las personas adhiere a la convicción de que la posición social en la vida está cada vez menos determinada por la cuna. A diferencia de los extremos –los muy ricos y los muy pobres-, que sí ven sus posibilidades en la vida fuertemente ligadas a su origen, la gran mayoría se percibe con gran movilidad, con la sensación que el bienestar tiene un componente altamente precario y que dependiendo de lo que uno haga, se puede subir o bajar en la vida”, afirma Roberto Méndez.

Asociado a esto, el otro gran componente de esta “ideología” del nuevo segmento medio es el individualismo. La idea de que el ascenso depende exclusivamente del esfuerzo individual y la educación, es un concepto que

⁷ Adimark. Estudio Nacional “Hábitos y Percepciones de Consumo de los Chilenos”. Santiago de Chile, Mayo, 1998.

permea con fuerza esta sociedad. “Hay más desconfianza y menos expectativas en el Estado, al que se le asigna el rol sólo de proveer un entorno capaz de permitir el desarrollo individual, es decir, estabilidad, seguridad, infraestructura, y servicios básicos como educación y salud”, reafirma la socióloga Alejandra Debia.

Pero quizás lo más impactante de todo este proceso es el sustancial cambio en las definiciones valóricas de los chilenos, que se inicia a mediados de los 90 y se empieza a acelerar hacia el final de la década.

Evoluciona sorprendentemente rápido la proporción de personas que cree que debiera haber una ley de divorcio en Chile (77,9% en 2001), y que le parece aceptable que las parejas tengan relaciones sexuales antes del matrimonio (64,5% en la misma fecha), o que el aborto es una decisión libre de cada mujer (38,7%), según cifras de Adimark⁸. El matrimonio como institución va en franca declinación: de 103 mil por año en 1989 a 67.400 en el 2000, y bajando⁹. Los índices de separaciones conyugales y el nacimiento de niños fuera del matrimonio, por supuesto, en brusca alza.

En general esta nueva clase media es más liberal que la élite y que los más pobres, y es sin duda la que más empuja la agudización de estas tendencias valóricas, en tanto exhiben una mayor diversidad en cuanto a estilos de vida y tolerancia frente a ellos.

⁸ Adimark. Estudio Nacional “Familia, Sociedad y Tendencias Valóricas”. Santiago de Chile, Octubre, 1999.

Esta liberalización de la forma de evaluar las costumbres y los comportamientos de la vida íntima y familiar, que muchos medios periodísticos han calificado de “destape” o “desate”, alcanzó su epítome y manifestación más explícita con la ya histórica fotografía masiva del artista norteamericano Spencer Tunick, el domingo 31 de junio del 2002, que logró convocar a cerca de cuatro mil personas, las que se desnudaron en plena vía pública con 0° de temperatura, y en momentos en que se disputaba la final del campeonato mundial de fútbol. El evento tuvo ribetes de catarsis social de proporciones y su mensaje, para muchos agresivo y radical, marcó un hito clave que señaló que Chile había cambiado y difícilmente habría vuelta atrás.

Valga decir que Las Últimas Noticias cubrió profusamente el acontecimiento,



pero, a diferencia de los demás diarios nacionales, no con la mirada objetiva de quien observa un fenómeno extraño y ajeno, sino con una postura que iba más allá de la validación, llegando a la franca participación y celebración del carnaval que implicó este “Tunickazo”, en el sentido

más estricto del término (carnaval: del italiano *carnevale*, de carne, y levare, quitar¹⁰). “Simplemente, espectacular” fue el título de LUN al día siguiente.

Así, esta clase media emergente, con su nuevo nivel de acceso al consumo y al crédito, con una forma de vida y espacios de convivencia propios (diferentes a los de la elite), con una ideología que no nace en ninguna agrupación política formal y con posturas valóricas que empiezan a desafiar abiertamente las

⁹ Servicio de Registro Civil e Identificación, Chile. Subdirección de Estudios y Desarrollo. Santiago de Chile, Diciembre, 2001.

¹⁰ Diccionario de la Real Academia Española. Vigésimo primera edición. Ed. Aguilar, Madrid, 1992.

normas institucionales, empieza a consolidar preocupaciones e intereses particulares que van construyendo, poco a poco, el embrión de una identidad particular. Para los medios de comunicación ello significa que, si quieren establecer relación de sintonía con este nuevo ciudadano, les es imprescindible, si no alentarlos, al menos reconocer que existen nuevos códigos y referentes que están definiendo a su audiencia.

La globalización nos invade, pero lo local arrasa

Es casi un lugar común decir que vivimos inmersos en un mundo globalizado. Es un fenómeno que atraviesa todos los ámbitos de nuestra existencia, filtrándose en lo más pedestre de nuestra cotidianidad. No sólo en el tipo de comida que ingerimos, los estilos de moda que seguimos y la multitud de aparatos y programas tecnológicos que gobiernan nuestros quehaceres, sino también en la forma en que hablamos, los patrones de belleza y algunos estilos de relaciones afectivas, imitan aquellas que vemos en las películas hollywoodenses exhibidas en esas enormes y coloridas fábricas de entretenimiento que son los multicinemas.

Esta avalancha internacional de cultura –predominantemente norteamericana– siempre pareció ser un asunto más amenazante tratándose de Chile. Este país nunca se ha caracterizado por un acervo de tradición cultural que sea compartido a nivel masivo por la población, ni menos aún, incorporado de alguna manera como parte de nuestros ritos del día a día.

La hemorragia de “chilenidad” que suele afectarnos con ocasión de las fiestas patrias de Septiembre es un estado muy puntual y altamente pasajero, y los símbolos folclóricos característicos de esa celebración no pasan más allá de ser algo pintoresco. En las comunas más acomodadas y “tradicionales” de Santiago, como Las Condes o Vitacura, la cosa no da para más que una “Semana de la Chilenidad”, eventos que por cierto son grandes oportunidades comerciales para exhibir publicidad de productos cuyo origen nada tiene que ver con Chile.

¿Dónde está lo chileno entonces? Según el capítulo nacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su Informe Anual de Desarrollo Humano del año 2001, cuando a las personas se les pregunta por formas de entender “lo chileno”, sólo un 42% dice que está en nuestras costumbres, valores e Historia. Un mayoritario 58% de nuestros compatriotas se debate entre las alternativas “Hoy es difícil decir qué es lo chileno” y “No se puede hablar de lo chileno: todos somos distintos”¹¹. Como se puede ver, el individualismo anteriormente señalado campea.

La situación se hace más marcada si observamos las diferencias por edad. Una encuesta nacional de Adimark del 2001 indagó sobre el nivel de acuerdo con la frase “Me duele que en Chile se pierdan las tradiciones”. De los adultos mayores de 25 años, sólo un 48% compartía la afirmación. Pero de los jóvenes entre 18 y 24 años, “el futuro de la patria”, como se refieren a ellos nuestros líderes políticos cuando discursen de modo grandilocuente, sólo el 30%

¹¹ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Informe Anual de Desarrollo Humano, Santiago de Chile, Marzo 2000.

señala sentirse dolido por la pérdida¹². Lo cierto es que a la inmensa mayoría de los jóvenes el asunto les resbala.

El mismo informe anual del PNUD antes aludido concluye en unos de sus acápites que: “La imagen heredada de lo chileno se ha vuelto difusa y poco creíble para la mayoría de las personas. Junto con ello se ha debilitado el sentido de pertenencia a Chile”¹³.

Paradójicamente, a pesar de este desalentador panorama de “desprotección cultural” ante la invasión extranjera, lo que el público nacional está demandando no es más cercanía con lo foráneo. Todo lo contrario. En los medios de comunicación del Chile de hoy, lo local arrasa.

No obstante la limitación de recursos, en la televisión, los contenidos producidos localmente van cada vez en aumento. En TVN por ejemplo, el canal de mayor audiencia, totalizaron durante el 2002 más del 80% de toda su programación. Las teleseries de factura nacional, el producto audiovisual más consumido y compartido por los chilenos, basan su impresionante éxito en la representación de realidades, ambientes y temas locales (“Iorana”, “Amores de mercado”, “Romané”, “Pampa Ilusión” y “El circo de las Montini”, en TVN, y ahora “Machos”, en Canal 13, cuentan historias tan locales que, a pesar de sus altísimos niveles de audiencia, no han podido ser vendidas para transmitirse en otros países).

¹² Adimark. Estudio Nacional “Familia, Sociedad y Tendencias Valóricas”. Santiago de Chile, Septiembre 1999.

Incluso en el cine, las producciones chilenas han batido todos los récords de taquilla que hasta hace no mucho estaban reservados para Spielberg y los de su casta. “El chacotero sentimental”, en 1999, fue el primer aviso, y ahora “Sexo con amor”, superó todas las expectativas y lleva casi un millón de espectadores. Como lo señaló Pedro Güell, co-autor de los informes del PNUD, al diario La Tercera en Julio de este año, estas películas, que dan cuenta de la nueva realidad cotidiana en materia de sexo y amor, “representan lo que nos está pasando en privado, que allí se trivializa, y la gracia es que somos capaces de reírnos de ello”¹⁴.

En los medios escritos también ocurre algo similar, los temas locales generan mucho más impacto e interés que temas de relevancia internacional. Las secciones que los cubren, al menos en los diarios más masivos, deben luchar constantemente para evitar la reducción en el número de páginas. Incluso las



Portada Revista Cosas, año 2001.

revistas de mejor posicionamiento en el mercado, Cosas y Caras, ambas caracterizadas por ofrecer históricamente glamour y jet set, han debido adaptarse para sobrevivir y en menos de diez años debieron dejar de lado sus portadas y titulares sobre la realeza británica



Portada Revista Cosas, año 1991.

y las princesas de Mónaco, para reemplazarla por temas y personajes absolutamente locales. Así, ya hace mucho tiempo que dejó de

¹³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Informe Anual de Desarrollo Humano, Santiago de Chile, Marzo 2000.

parecer extraño que el slogan de Cosas -“Una revista internacional”-, corone las portadas dedicadas a las peripecias y *affairs* de rostros tan populares y poco *jet-seteros* como Myriam Hernández o el humorista Álvaro Salas.

Toda esta agitación en nuestro pequeño mundo y este brusco volcarse hacia nuestro propio ombligo nacional, nos está demostrando que en un escenario de globalización, los chilenos están demandando ansiosamente representaciones de quiénes son. Es una búsqueda por nuevos símbolos de nuestra identidad, nuevos reflejos de lo que es nuestra cultura y modo de ser, y por lo mismo se enfoca en cosas que tienen muy poco que ver con los símbolos tradicionales de identidad nacional. Definitivamente, en cuanto generadores de identidad, huasos, cueca y empanadas ya no son más que un saludo a la bandera.

Los Medios en los 90: el gran despilfarro

Cómo se dice coloquialmente, los medios se “farrearón” los 90. Con seguridad no se volverá a repetir muy pronto una oportunidad de crecimiento y consolidación tan grande como la que tuvo la industria medial, sobre todo a mediados de la década pasada.

El crecimiento extraordinario de la economía que se registró en ese período y que revisamos anteriormente, tuvo un fuerte impacto en la inversión publicitaria, la principal fuente de recursos y financiamiento de los medios de

¹⁴ Rajevic, P. El Chile desatado. Diario La Tercera, Suplemento Mujer. Santiago de Chile, 20 de Julio, 2003.

comunicación. El avisaje publicitario es un mundo que funciona sobre la base de la creación de expectativas, y por lo mismo tiene la peculiaridad de aumentar como una caja de resonancia las tendencias generales del mercado: cuando la economía baja un poco, la inversión publicitaria se desploma, y a la inversa, cuando la economía muestra signos saludables, se dispara hacia arriba. Eso fue lo que ocurrió en los 90: al tiempo que Chile se convertía en un “jaguar”, la industria del avisaje experimentó un crecimiento bombástico, inédito e irrepetible.

Sólo para graficarlo en cifras, si el total de la inversión publicitaria en 1989 fue de 320 millones de dólares, en 1998 ese guarismo llegó a los 1118 millones de dólares, lo que significó que la publicidad duplicara su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) en menos de 10 años¹⁵.

A pesar de todo esto, los años 90 fueron un período muy malo para los medios de comunicación: muchos medios tradicionales desaparecieron y la mayor parte de los proyectos nuevos fracasaron, mostraron resultados negativos o entraron en profundas crisis.

Entre los medios escritos, dieron su último suspiro revistas de todo tipo, tales como la Hoy, Apsi, Rock&Pop, Análisis, Pluma y Pincel, El Gráfico Chile y Minuto Noventa. Igual de dramáticas fueron las crisis y posterior cierre por el que atravesaron los diarios La Epoca, El Metropolitano y La Hora vespertina.

¹⁵ MegaTime. Informe anual 2000, en: www.megatime.cl

Del mismo modo, un reguero de nostálgicos dolidos y locutores cesantes dejaron con su extinción las radios Minería, Andrés Bello, Manquehue, Galaxia, Viva y Concierto, aunque esta última posteriormente resucitaría, pero en otra casa, con otras personas, contenidos y estilo completamente diferentes.

Por su lado, descontando la triste caída del telón para el innovador canal Rock&Pop, la industria de la TV como un todo, tuvo desangradoras pérdidas. Si no fuera por las colosales espaldas financieras que sustentan a estaciones como Canal 13 o Megavisión (hoy, Mega), de seguro habrían puesto también sus pantallas en blanco hace mucho tiempo.

Como vemos, el número de bajas es sencillamente dantesco. Estos fracasos no se relacionan, por supuesto, por las condiciones económicas, que no pudieron haber sido más favorables. Los factores que pueden explicar esta mortandad, tal como en el caso de la desaparición de los dinosaurios, son los fuertes y acelerados cambios en el entorno. En este caso: los cambios en las audiencias y las transformaciones culturales en la sociedad chilena a las que nos hemos referido detalladamente desde el principio de este documento.

Los medios de comunicación simplemente no estaban entregando lo que sus audiencias esperaban de ellos. Las mutaciones han sido tan potentes, bruscas y al mismo tiempo tan soterradas que muchos tuvieron y aún tienen grandes dificultades para percibirlas y adaptarse a ellas. Varios, como vimos, lisa y llanamente naufragaron antes de poder reaccionar. Como muchas instituciones tradicionales, los medios iban mucho más atrás que las personas, y serían mucho más lentos en captar las claves del cambio y en acoger el conjunto de

nuevas visiones que estaban constituyendo la nueva identidad del ciudadano chileno.

El desconocimiento de las expectativas de las audiencias o las creencias erróneas sobre quiénes eran, fueron los pecados más frecuentes de quienes dirigían los medios. Por esta razón, entre otras conductas, persistieron en definir a sus audiencias (y por lo tanto el tipo de contenidos que entregaban) en función de las variables rígidas de la segmentación por nivel socio-económico (NSE), que incluso ya estaba obsoleta. “Los NSE no constituyen audiencias en sí mismas, es decir, las personas no eligen los medios que consumen de acuerdo a su grupo socio-económico. Orientar la definición de un medio y su enfoque editorial en base a eso es una receta directa para el fracaso”, opina Roberto Méndez, de la consultora Adimark. “Ahí tienes a las telenovelas, que son vistas por igual en todos los grupos socioeconómicos. El punto está en cómo conectar con la audiencia, más que en la posesión de bienes que tengan en la casa”, agrega.

Sólo a partir de los últimos años de la década de los noventa, cuando las vacas gordas empiezan a enflaquecer y luego de dar muchísimos palos de ciego, se empiezan a percibir esfuerzos más coherentes y sistemáticos de renovación en los medios de comunicación. En este nuevo escenario, podemos adelantar que el modelo de Las Últimas Noticias ha sido pionero.

Los últimos años de la década: fin de fiesta

El año 1998 marca el fin de un largo período de bonanza económica y *exitismo*: se desinfla el “jaguar” y comienza una etapa recesiva más dura. La consecuente y pronunciada baja en la inversión publicitaria hace mucho más competitiva la industria de los medios e impulsa un profundo movimiento renovador: la mayor parte de ellos revisa profundamente su forma de plantearse y empieza a generarse un consenso sobre la necesidad de un ajuste mayor.

Entre los cambios más importantes que exhibe la industria destacan las nuevas modalidades de segmentar las audiencias y el reposicionamiento drástico de muchos medios de acuerdo a esto. La radio es un buen ejemplo. “Casi al borde de una crisis casi terminal, la radio en su conjunto entendió que era urgente repensarse”, cuenta Marcelo Zúñiga, director ejecutivo de Iberoamerican Radio Chile, el mayor consorcio radial del país, que agrupa a ocho emisoras. “Se inició entonces un agresivo proceso de segmentación, pero ya no en función de radios más *pitucas* o radios populares, sino en función de intereses y estilos: ahí tienes tú la Chilena SoloNoticias, para los “infoadictos”, la FMDos, para los enamorados, la Oasis, para los del recuerdo, y así sucesivamente”, indica.

Para exacerbar aún más la complejidad del mercado y la competencia por recursos ahora más escasos, varios competidores internacionales ingresaron al mercado, y además hubo una mayor diversificación con el surgimiento de nuevos medios alternativos: la entrada de la TV por cable y satelital, el crecimiento de Internet y la aparición de los diarios gratuitos, por mencionar los más relevantes.

Si a eso se agrega la arremetida de la vía pública, la torta de la inversión publicitaria empieza a repartirse cada vez entre más comensales. La reducción en el trozo de cada uno empieza a hacer más crucial el uso eficiente de las finanzas y el perfeccionamiento del producto. Son pocas las empresas de medios que, en estas condiciones, pueden darse el lujo de desarrollar propuestas de contenidos sin estar completamente seguros de que ellos serán bien acogidos por una audiencia determinada. Seguidamente, esto da pie para la proliferación de un sospechoso espécimen que comienza a merodear por las oficinas y las salas de redacción de los diferentes medios: el asesor - analista medial.

La consolidación del periodismo en función del marketing en los diarios

A partir de la crisis de 1998, la industria de los diarios en Chile ha mostrado una sorprendente vitalidad y, contrariamente a lo que ocurre en la mayoría de los países desarrollados, donde el consumo muestra un descenso consistente desde hace varias décadas, puede exhibir una tendencia ligeramente positiva en el crecimiento de la circulación¹⁶.

Sin embargo, esto ha significado un alto costo. Los diarios se han llenado de fascículos coleccionables y promociones de las cosas más insólitas, desde música, clases de cocina, psicología y cursos de computación. El costo de estos regalos equivale al 9% de todas las ganancias. Además, las promociones

¹⁶ Time Ibope. Estudio de Lectoría y Circulación. Santiago de Chile, Marzo-Junio, 2003.

para mantener a sus suscriptores le cuestan a la industria de diarios el equivalente a regalar un mes gratis el diario¹⁷.

Esto muestra lo ajustado que se ha vuelto el mercado de los diarios. Las presiones económicas y la dura competencia por las preferencias de la esquivada audiencia han hecho que recientemente los medios escritos se vuelvan muy sensibles a sintonizar con las fuerzas del marketing. De pronto están prestando una enorme cantidad de atención a lo que opinan, sienten o les interesa a sus audiencias. Así, hoy en día resulta muy difícil que se cambie el detalle más nimio en un periódico, sin que antes se lo consulte con el oráculo de las encuestas.

Los ejecutivos de los diarios sondean regularmente a sus lectores para conocer sus gustos e intereses y de ese modo rediseñar los contenidos, los formatos y su sistema de secciones para llegar a esos intereses percibidos.

Felipe Márquez, gerente de Marketing de El Mercurio SAP y uno de los artífices de la incorporación intensiva de las técnicas de mercadeo a los diarios, explica: “Hoy día los consumidores son mucho más exigentes en calidad, son menos fieles, consumen sólo lo que les satisface, ya sea un producto cualquiera o un diario. Entonces, se empezó a generar un cambio en cómo desarrollar los diarios en el sentido de no hacer un producto y luego ver si me lo compran, sino fabricar directamente el producto que me comprarán. Y eso también afectó al tema de medios principalmente en el tema de los diarios”.

¹⁷ El Mercurio, Departamento de Estudios. Estado de la inversión publicitaria y la industria de prensa. Marzo, 2003.

Estamos ante un cambio fundamental en la manera en que se hacen los diarios, marcado por tres elementos bien definidos: el uso de estrategias de marketing, la incorporación intensiva de investigación de mercado en la industria y la adopción de valores “a medida del lector” en la selección noticiosa.

Esta tendencia en Chile es similar a lo que comenzó a suceder en Estados Unidos a mediados de la década del los '80. Doug Underwood, periodista norteamericano, ha seguido con atención la evolución de este fenómeno desde que en 1983 publicó su libro fundacional sobre el tema “When MBA’s rules the newsroom”¹⁸ (“Cuando los MBA dominan en la sala de noticias). Con esa autoridad observa la situación actual en su país, y en un artículo publicado hace dos años señala: “Los periodistas que están hoy en los medios trabajan con ejecutivos de marketing, administrativos de carrera que se manejan con valores corporativos, en un medio en que las consecuencias de la investigación de mercado están por todos lados, donde conceptos de moda tales como “administración circular” o “newsrooms sin murallas” gobiernan el ambiente, y donde los editores reciben denominaciones como “*facilitador* del cambio” o “team leader” (líder de equipo) en vez de los clásicos y anticuados “editor de crónica” o “editor de deportes”¹⁹.

En muchos diarios, no sólo en el extranjero sino también desde hace un tiempo en Chile, este acercamiento ha significado una mayor integración de las áreas

¹⁸ Underwood, D. When MBA’s rules the newsroom: How the Marketers and Managers are reshaping today’s media. Columbia Press, New York, USA. 1993.

periodísticas y comerciales. Un objetivo importante para los directivos de las empresas periodísticas que asumen esta visión, es que los ejecutivos de los departamentos de circulación, avisaje y marketing inoculen en los periodistas la importancia de enfoque de negocios y la misión lucrativa del diario.

Es lo que en muchos medios extranjeros se ha denominado una “aproximación holística al negocio”, la que contrasta claramente con la tradición de trabajo de los periodistas, para quienes cualquier asomo de intervención de personas vinculadas con los departamentos comerciales del diario había sido siempre vista como una intromisión espúrea e inaceptable, que dañaba la independencia y la calidad de los contenidos.

A pesar de esta visión tradicionalmente asentada, las cosas han ido muy rápido en Chile. “Hoy día las áreas periodísticas y comerciales están trabajando a la par, mucho más que hace 10 años atrás, más compenetradas y trabajando más por el producto mismo, por el producto final”, cuenta Felipe Márquez. “En definitiva uno tiene que trabajar por el lector, porque al final el que compra el diario en el quiosco o le llega la suscripción a la casa está comprando el producto completo y cuando se queja no dice: ‘qué mala esta campaña o que malo este artículo’, sino que dice: ‘qué malo es el diario’. Es un cambio de switch que ahora último ha ido evolucionando más”, acota.

En países desarrollados de Europa y Norteamérica, y en Chile de manera incipiente, este cambio en la manera que se hacen los diarios con una fuerte

¹⁹ Underwood, D. Market Research and the Audience for Political News. En: Principles and Practice of American Politics: Classic and contemporary readings. CQ Press, USA, 2000.

orientación hacia el lector está incentivando a repensar la organización de los equipos de trabajo de los diarios. Como veremos, esto tendrá repercusiones importantes en cómo se reformulará el rol de los periodistas y sobre todo el de los editores al interior de un diario.

El *marketing journalism* y la visión de la academia

Los investigadores y académicos apenas están empezando a examinar las implicancias de esta tendencia hacia un periodismo escrito basado en los gustos del lector e influido por las técnicas de mercadeo. Si la cobertura de los diarios es mejor o peor en un ambiente periodístico fuertemente sometido a la lógica del marketing, es algo difícil de decir hoy en día, debido a que es algo muy reciente en EEUU y más aún en Chile.

Jerry Pugnetti, periodista estadounidense citado por Doug Underwood, señala en su tesis para la Universidad de Washington, que “probablemente lo más crítico son las consecuencias de este cambio en el periodismo tradicional de servicio público y vigilancia del rol de las instituciones y el gobierno, el que puede caer en el olvido, reemplazado por la preeminencia que adquieren los contenidos sensacionalistas y pasajeros”²⁰.

Por su parte, el investigador americano Carl Sessions Stepp, si bien reconoce la amenaza señalada anteriormente, aplaude los esfuerzos de algunos de estos mismos diarios por evolucionar desde un tipo de cobertura centrada en la

rutina y los procesos burocráticos de la actividad política y gubernamental, hacia maneras más sofisticadas y creativas de hacer estos temas más vivos y atractivos para los lectores.

El profesor noruego Johann Roppen, por otra parte, a partir de sus estudios ha descrito una propensión a darle mayor énfasis a las noticias locales por sobre otro tipo de noticias, particularmente las internacionales, así como también se presta mayor cobertura a temas asociados a “estilo de vida”, tales como finanzas personales, carrera profesional, inversiones en la bolsa, alternativas académicas, deportes, hobbies, viajes, salud y vida sana. Ricardo Torres, psicólogo experto en el estudio de medios, confirma que los lectores en nuestro país también están presionando para que los diarios agreguen cada vez más estos temas. “Las personas necesitan información práctica que les ayude en su vida diaria, y cada vez más le están pidiendo a los diarios que, además del rol informativo tradicional, asuman también un rol utilitario. Esperan que el diario sea una herramienta útil”, afirma Torres.

También en los aspectos formales se han observado regularidades: uso más extendido de gráficos e infografías, información en formatos más *capsulizados* y elementos visuales para entregar la información noticiosa.

El hecho de que en Estados Unidos la propiedad de la gran mayoría de los diarios, mayormente no metropolitanos, esté repartida bajo muy pocos consorcios periodísticos de dimensiones gigantescas, ha permitido que estos

²⁰ Ibid.

cambios se implementen como políticas generales, con lo que su impacto se empieza a sentir rápidamente y a una escala de grandes proporciones.

En Chile, si bien muchas de estas técnicas y orientaciones se han incorporado en alguna medida en todos los diarios de circulación nacional, en ningún diario se han desarrollado tan extensiva, sistemática y consistentemente como en Las Últimas Noticias. Es tan así que la propia dinámica de esta forma de hacer prensa ha ido agudizando el enfoque del diario, con resultados que para muchos son chocantes, y que abren un cuestionamiento álgido sobre qué significa hacer un diario bajo estas nuevas y radicales premisas, quién define lo que es noticia y si el periodismo, tal como se ha entendido tradicionalmente hasta ahora, puede seguir existiendo en estas condiciones.

La historia de LUN es fascinante por lo vertiginoso de su apuesta y porque cada nuevo paso levantaba estas cruciales interrogantes y también porque nadie sabe a ciencia cierta donde va a parar todo este verdadero desmadre periodístico.

CAPITULO 2

LAS ÚLTIMAS NOTICIAS: ROMPIENDO PREJUCIOS

El “cementerio” de El Mercurio

Muchos discuten que lo que hace Las Últimas Noticias hoy en día sea “periodismo”. Para argumentar su posición estiman suficiente echar un vistazo a la minuciosa cobertura de la farándula televisiva y a portadas del estilo “Anita está furiosa con Don Francisco”, “La llorada separación de Karen y Felipe” o “Guerra a cafés con piernas en el centro”, por mencionar sólo algunos titulares del último año. Si esto es buen o mal periodismo (incluso si esto es o no periodismo en sí) es una discusión algo bizantina e ideológica, a la que iremos rondando y acechando desde distintos ángulos (aunque, como ya se ha dicho, no es el objetivo de este documento profundizar en ella ni menos zanjarla).

Sobre lo que sí existe un consenso bastante más arraigado es que lo que se hacía en LUN hasta 1997 era nefasto en términos de calidad periodística. “Lo que predominaba era la flojera, con personas que no tenían ninguna gana de ponerle un poco de empeño o cariño a lo que escribían, y menos ningún interés en cambiar nada de la forma en que estaban trabajando, y que se venía manteniendo desde la dictadura”, asevera Andrés Braithwaite, actual editor de las secciones de Deportes y Cultura en Las Últimas Noticias.

El director del diario en ese tiempo era Fernando Díaz Palma, amigo personal de Agustín Edwards Eastman y que, según cuenta un editor que trabajó con él en ese tiempo y que prefiere mantener su nombre en reserva, “no era mucho lo que hacía, su cargo era casi honorífico, porque el que hacía realmente el diario era Iván Cienfuegos, actual director del diario Austral de Temuco. Cienfuegos marcaba el estilo más tradicional de Las Últimas Noticias, una forma de hacer el diario como siempre se había hecho”.

“Las Últimas Noticias se había convertido demasiado evidentemente en una especie de cementerio de El Mercurio: cuando allá alguien tenía un problema, lo castigaban o simplemente pensaban que sobraba, lo mandaban a LUN”, manifiesta Andrés Braithwaite. Y para graficar el nivel del equipo agrega: “Los periodistas estaban completamente maleados, el profesionalismo brillaba por su ausencia. A modo de ejemplo, el editor de Espectáculos de esa época, Jorge Ramírez, era a su vez dueño de una productora musical, y él se encargaba de venderle los cassettes que él mismo producía al diario para que salieran en promociones. Por supuesto, esas producciones musicales eran amplia y elogiosamente cubiertas en el diario. O sea, todo maleado”, agrega.

De todas maneras, esas promociones había ayudado a disfrazar el pronunciado declive del diario en términos de circulación, lo que estaba marcando el fin de una época que trataba de sobrevivir insistiendo en la cobertura de temas policiales principalmente.

Por lo mismo, como cuenta Felipe Márquez, “el 80% del tiempo del gerente de LUN estaba dedicado a los autoliquidables (productos que se venden con el

diario por un costo adicional), y con justa razón, porque vendían en ese tiempo cerca de 14 mil *compacts* y cassettes mensuales, lo que había convertido al diario en el principal vendedor de discos de Chile, mucho más que las tiendas, y por eso la promoción del autoliquidable ocupaba un cuarto de la portada”.

Aún así, el diario generaba enormes pérdidas, lo que el inicio de la crisis económica de finales de los 90 empezó a agudizar y más tarde, a tornar insostenible. Las prácticas establecidas de relajo absoluto en los gastos no contribuían a mejorar el panorama. “Acá todo el mundo se manejaba con el lema de ‘El Mercurio paga’ ”, recuerda Andrés Braithwaite. “Y por lo mismo ocurrían cosas que hoy parecerían insólitas pero que en ese tiempo eran parte de la normalidad. Por ejemplo, muchos periodistas se venían a trabajar todos los días en radiotaxi, pagado por el diario, por supuesto, pero además aprovechaban de dejar a todos los hijos al colegio. Y cuando uno preguntaba por qué lo hacían, respondían como si nada: ‘hace veinte años que hago lo mismo’”, relata Braithwaite.

LUN como conejillo de indias: experimentación y diferenciación

Cuando toda esta situación y el estado financiero del diario hicieron crisis, en El Mercurio decidieron tomar cartas en el asunto. Era un período de numerosos movimientos en los medios, y se resolvió designar a Andrés Benítez a cargo de la dirección de Las Últimas Noticias, en un intento por revitalizar un diario que no pocos en El Mercurio estaban muy dispuestos a cerrar de una vez.

En ese momento la competencia principal de LUN era La Tercera, el principal diario del Consorcio editorial COPESA, que agrupa además a los matutinos La Cuarta (dirigido a los estratos más populares) y La Hora (gratuito), además de la revista de actualidad Qué Pasa. La Tercera era el líder indiscutido en lectoría y circulación en el segmento medio, y a su vez La Cuarta dominaba el estrato bajo. Paralelamente al nombramiento de Benítez en LUN, en La Tercera anunciaron al mediático Fernando Paulsen como nuevo director –quien, por cierto, dio decenas de entrevistas asegurando que revolucionaría el periodismo escrito.

Benítez, que hasta ese momento era el editor de revistas del decano, se hizo cargo de LUN en Noviembre de 1997. Inicialmente su intención era llevarse con él a Felipe Bianchi, su brazo derecho en El Mercurio –actual animador de programas humorísticos y deportivos en televisión y radio respectivamente-, pero éste no aceptó y se quedó con el cargo que abandonaba Benítez. Entonces fue reclutado como segundo de abordó Mauricio Gallardo, periodista de Reportajes de El Mercurio, que a la larga sería clave en llevar adelante toda la metamorfosis del diario. Gallardo, de larga experiencia en el periodismo, había establecido además una sólida relación de confianza con los Edwards, en tanto se había involucrado a fondo en la investigación del bullado secuestro del hijo menor del clan, Cristián Edwards²¹.

²¹ Llevado a cabo en Septiembre de 1991, el secuestro fue obra del Frente Patriótico Manuel Rodríguez (FPMR) y mantuvo en cautiverio al menor de los Edwards por 145 días. Luego de ser aprehendidos, varios de los responsables directos del plagio se fugaron de la Cárcel de Alta Seguridad en 1996 y aún permanecen prófugos.

Con Benítez en LUN empezó una larga etapa de experimentación editorial, con el propósito de buscar un nicho que permitiera diferenciar al diario y darle una identidad definida. Pero el derrotero para lograr eso no estaba nada claro.

“No sabíamos mucho qué hacer”, recuerda el mismo Benítez, “nuestro primer objetivo fue decir ‘hagamos un diario bueno, tratemos de subir la calidad’. Pero no teníamos un norte claro de lo que debía ser. Se hablaba de que había que hacer un diario entretenido, Martín Subercaseaux (asesor externo de El Mercurio) decía que tenía que haber entretención. Pero nosotros, por ejemplo, nos resistíamos a poner siempre deportes. No teníamos mucha conciencia de la masividad del diario, porque en los hechos tampoco la tenía, entonces decíamos: si vamos a vender igual con los productos autoliquidables, mejor hagamos un diario bueno a un diario malo”.

Esteban Abarzúa, sub editor de deportes del diario, confirma esta carencia de orientación inicial: “Aunque llegaron con una visión mucho más marketera en el sentido de centrarse en el lector, tampoco lo tenían todo tan claro. Benítez llegó a probar cosas. No venía con un proyecto definido, y el rumbo se empezó a ver más claro sólo un poco antes de que dejara el cargo”.

La nueva mano de Benítez debe sin duda haber producido al menos perplejidad en los clásicos lectores del diario. De un día para otro encontraron en la portada del diario que los vaivenes de la economía y las angustiadas caras de los corredores de la bolsa habían reemplazado de golpe las noticias de deportes y sus sudados protagonistas en los principales titulares de LUN.

“Empezamos a hacer estos intentos de meternos un poquito en política, otro poco en economía, pero desde siempre con una cuota más liberal y humorística. Tratábamos de hacer las cosas un poco más livianas y entendibles para el público, pero hubo un tiempo que nosotros titulábamos incluso con Alan Greenspan porque subían las tasas de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos”, señala Benítez.

LUN se convirtió en un verdadero conejillo de indias editorial, y en realidad se prestaba muy bien a ello, porque como destaca Felipe Márquez, “LUN es como un termómetro, porque es un diario que en su mayoría se vende en quioscos, entonces es muy sensible a un buen titular o una buena portada, lo que sirve mucho para saber qué es lo que está interesando y qué no”.

“Se empezó a buscar la respuesta rápida”, remarca Abarzúa. “Cómo lo de economía no vendía, le empezó a dar a la crónica, y después a la Bolocco. En un principio se erradicó a deportes de la portada, después volvió a salir, y con espectáculos también pasó lo mismo. Pero no se trataba de una conducta errática de su parte, sino que Benítez quería ver realmente en el papel qué temas se vendían y que temas no. Era una cosa de algún modo planeada”, señala.

Pero no todos los periodistas ni editores al interior del diario estaban de acuerdo con la nueva estrategia. Por el contrario, muchos se sentían completamente desorientados y confundidos. “Al principio no fue fácil entender esto”, recuerda un editor que prefiere mantener su nombre en reserva. “Uno como editor o periodista no podía saber que el barco estaba apuntado para un

lado definido, por eso hubo mucho desconcierto acá adentro, porque durante seis u ocho meses, con Benítez no sabíamos para dónde íbamos y la mayoría de la gente sentía que el camino que se estaba haciendo era errado. Me acuerdo de que Braithwaite (editor de deportes y cultura) se quejaba en las reuniones de pauta en ese tiempo diciendo “es que oye, no sé para dónde vamos”, cuenta.

La finalidad de todo este largo proceso de búsqueda era tantear alternativas para darle al diario una impronta que marcara una diferencia respecto de su competencia. “Al diferencia de lo que pasa en estos últimos años, en ese tiempo no hubo un discurso de que el objetivo era que LUN se vendiera más, sino que fuera un diario que se distinguiera, que tuviera una pauta propia, que llevara cosas distintas a los demás, que no llevara lo que aparecía el día anterior en la televisión, porque era algo que la gente ya lo había visto. Eso era lo que decían Benítez y Gallardo”, sostiene Esteban Abarzúa. “El objetivo era la diferenciación, porque intuían que en eso había algo: si el diario era distinto iba a vender más, y tenían cierta razón. La impresión general antes de esto era que LUN era una Tercera mal hecha, llevábamos muchos temas de las conferencias de prensa y eso tenía que cambiar”, indica.

El actual editor de Reportajes de LUN, Pedro Ramírez, sintetiza cuál era este enfoque diferenciador que se intentaba implantar: “Este diario no puede ser , decíamos, un diario hecho en los salones de la política, a nosotros no nos va a interesar lo que pasa en los ministerios y en la oficina de presidencia de RN. Sólo nos va a interesar cuando tenga una relación con lo que le afecta directamente al público y por lo tanto, *fillo* con eso radicalmente: no más! Ni un

periodista destacado en la DC, en La Moneda, resolvimos no ir más a las conferencias de prensas, igual fueron decisiones súper radicales y a lo mejor hasta infantiles, era casi como una declaración de principios”.

Aún así, todos coinciden en que la claridad en cuanto a los objetivos y el concepto de diario que se quiere implementar vendría mucho después. La idea de un producto periodístico sobre la base de los intereses del lector es algo que se impulsa como discurso coherente y como método de trabajo sólo a fines de la década, acelerado por la incorporación de una consultora de medios externa, Adimark Comunicaciones, y luego con más fuerza aún, por el impacto de la medición de intereses a través de Internet.

Agustín Junior: un excéntrico y obsesivo en LUN

Cuando el período de experimentación de la “era Benítez” estaba en pleno, llegó al remozado edificio de calle Bellavista Agustín Edwards del Río, primogénito del dueño del consorcio periodístico, en el cargo de Presidente de LUN.

En un principio su gestión tuvo un perfil muy bajo. Para la mayoría de los periodistas y editores, Edwards “llegó a LUN como figura decorativa, llegó a mirar y se conformó con observar todos los cambios que hacía Benítez”, señala uno de ellos. Sin embargo, para los que estaban más cerca de él al interior del diario, el carácter de su misión estaba mucho más claro. “Con él comienza a fraguarse un plan más a largo plazo, la estructura de hacia donde va el

negocio”, apunta Andrés Benítez. “Creo que la incorporación de Agustín fue clave”, agrega, “porque con él se empezó a hablar de quién era nuestro público, cómo orientarnos hacia ellos, con él comenzamos a cargar la camioneta y dar vueltas por la Florida y sus alrededores. Él nos llevaba a nosotros y a algunos editores y gerentes, y nos paseábamos por la Florida, en la idea de acercarnos un poco a la gente que queríamos que nos leyera”

La personalidad de Agustín “Jota”, como lo llaman quienes trabajan con él, no es anecdótica en toda esta larga historia. Muy por el contrario, es precisamente su forma de ver el periodismo y el negocio de los diarios como un todo lo que ha producido los mayores cambios.

Durante su adolescencia estudió en Inglaterra y pasó gran parte de su vida adulta en Estados Unidos, donde se licenció en Economía en el Trinity College para luego realizar un MBA en el Darden Business School. Es casado con una ciudadana norteamericana, su acento al hablar es evidentemente el de un estadounidense nativo y, como veremos más adelante, su referentes conceptuales sobre cómo organizar LUN han salido ni más ni menos que del mismísimo Pentágono. En términos simples, como dicen quienes laboran con él a diario, es “un gringo de tomo y lomo”.

En un reportaje de Revista Capital de junio de este año, el periodista Matías del Río lo perfila describiéndolo como “reservado, distante, de trato educado, culto, “trabajólico”, gourmet y austero... un tipo tremendamente estudioso, casi

obsesivo, que cuando se mete en un tema desafía a los capos”²². Y en efecto, su creciente involucramiento y entusiasmo en el proyecto de Las Últimas Noticias demuestra todo esto a cabalidad.

Probablemente ningún periodista se ha dado el trabajo de indagar en el público del segmento medio, sus conductas, preferencias e intereses, como él lo ha hecho. “Está obsesionado”, señala un editor del diario que prefiere el anonimato, “se ve todos los programas de la televisión, sigue a Kike Morandé, ve “Vértigo”, los reality shows y todos los programas que marcan rating en el público que a él le importa”.

Andrés Braithwaite señala que Edwards “fue el primero que se tomó en serio el diario. Era parte de un reto personal, de demostrarle a su papá que se la podía con un diario que estaba en baja”. Además, participa activamente en las reuniones de pauta, en las que en un principio llamaban fuertemente la atención sus observaciones y preguntas hacia los editores. “¿Cómo se escribe



Agustín Junior acompañando a Anita Alvarado, la “Geisha” durante la celebración de los 100 años de LUN.

Colo-Colo?, ¿Boca Juniors no es un equipo chileno?, ¿Qué es Tila? o ¿Carla Ochoa no anduvo con Iván Zamorano? son el tipo de preguntas que solía hacer, lo que revelaba que recién se estaba conectando con realidad de lo que publicaba el diario”, cuenta uno de ellos. Al terminar estos comités, él mismo solía ponerse a teclear los titulares tentativos para la edición del día siguiente.

²² Del Río, M. Las Últimas de Edwards Jr. Revista Capital; Santiago de Chile, 2003, 110.

Con la perspectiva de lo que es LUN actualmente, Andrés Benítez evalúa la llegada de Edwards: “Creo que Agustín ha sido un líder genial. Si tú me preguntas yo te digo que ha tenido una visión periodística súper importante, tiene mucha intuición periodística, ayudado por Mauricio que es como un gran ‘chef’”.

Entre los editores se reconoce el olfato de Edwards, pero indican también otros factores. “Digamos que hay una intuición en él, una intuición que la lleva en la sangre. Pero Agustín Junior siempre había sido considerado ‘el hijo tonto’ de los Edwards, porque en realidad no había destacado en ningún proyecto en particular”, indica un editor. “Sólo él podía entrar al periodismo de esta manera y con este éxito. Entre sus méritos hay suerte, azar, su intuición, su ambición, su ‘gringuez’, todo se junta. Su otro mérito y suerte es haber encontrado a Gallardo, que le dio sustancia a su intuición. Si no hubiera sido por él, LUN se habría pegado unos costalazos impresionantes en los últimos dos años”, agrega.

La temible “comisión” y el nuevo equipo

Antes de meterse de modo más directo en los contenidos del diario, una de las principales misiones a las que se abocó Edwards fue sanearlo financieramente. A poco de su llegada el boom de las promociones y los productos autoliquidables se fue al suelo y las ventas del diario bajaron considerablemente, con lo que esa tarea se hizo cuesta arriba.

La necesidad de optimizar recursos se hizo más crítica, por lo que Edwards, a fines de 1998, toma la decisión de contratar a una empresa inglesa, Knox-D'Arcy, que inicia una auditoría interna en todas las áreas del diario y forma "la comisión", como internamente se llamó a un grupo integrado por personas de esta empresa externa, ejecutivos y representantes del sindicato de trabajadores y periodistas del diario.

"Esta comisión es muy importante, porque produjo un recambio gigantesco de gente dentro del diario. Yo te diría que de los cien periodistas que había se fueron sesenta y otro tanto en la gente de la parte administrativa", cuenta Benítez. "Nosotros hace tiempo le veníamos diciendo a Agustín que aquí había que cambiar gente. Mauricio Gallardo era quien más directamente trabajaba con los periodistas antiguos y se quejaba amargamente: 'está cuestión no va más, nos estamos desgastando'", decía, y era cierto, porque de lunes a lunes teníamos que revisar todo, hasta el último detalle, hasta que nos aburrimos", añade Benítez.

Andrés Braithwaite apunta que este proceso "marcó mucho a nivel de ambiente y sirvió para mandar un mensaje a todos. Con esto también se empezó a cambiar la mentalidad de funcionario que estaba instalada en el diario, incluso entre los periodistas".

Pero más trascendental que lo anterior fue la contratación a un grupo de periodistas jóvenes de alto nivel, reclutados desde distintos medios escritos entre los que destacaban Axel Pickett, Juan Rodríguez, René Naranjo y Pedro Ramírez, los que en conjunto le dieron el carácter, el humor y la mirada

particular al diario. “A LUN llegó un equipo con gente muy crítica, sin pelos en la lengua para criticarse entre ellos, se juntaron muchos tipos pesados pero talentosos y muy creativos. Yo recuerdo que las reuniones de pauta entre los mismos editores eran con mucha “cuchillada”, pero no con mala intención, sino muy críticas, que sirvió para despercudirse de la inercia que te llevaba finalmente a hacer un periodismo como El Mercurio, pero en chiquitito”, rememora el mismo Pedro Ramírez, editor de Reportajes del diario.

Si bien el objetivo general de la gestión de Benítez era hacer que LUN se convirtiera en un diario que al menos no generara pérdidas, en su opinión, su aporte fue más valioso en este otro sentido. “Si tú me preguntas a mí qué es lo que yo dejé de LUN, es el equipo”, concluye Benítez. “A un costo bastante grande, pero a partir de eso se llenó LUN de una generación nueva de buenos periodistas de política, economía, espectáculos, deportes, y así evidentemente las cosas son mucho más fáciles. Ahí el diario empezó a agarrar vuelo pero todavía sin un norte definido” dice.

Los estudios de mercado: aparecen los consultores

Aunque en un principio los ejecutivos comerciales del diario intervenían muy poco en el diseño editorial del diario, progresivamente empezaron a hacer sentir su voz con más fuerza.

Las Últimas Noticias había logrado remontar ligeramente sus ventas, sobre todo apoyados por la gran efervescencia deportiva, gracias a la participación de

la selección nacional en el Mundial de Fútbol de Francia 98 y en las exitosas actuaciones del tenista Marcelo Ríos. Pero la popularidad de los ídolos deportivos, que había sostenido la circulación durante todo el período de experimentación del diario, se empezó a desinflar abruptamente a medida que se lesionaban Zamorano, Salas y Ríos.

Frente a este escenario, se produjo una fuerte baja en las ventas, las que llegaron a fluctuar entre los 60 mil y 70 mil ejemplares diarios, y esto agudiza la inquietud entre los encargados comerciales y de marketing del diario, quienes perciben una necesidad urgente de mejorar el vínculo de su diario con los lectores del segmento medio.

“Ellos entendían que tenían un producto que comercialmente tenía gran potencial, pero que editorialmente era malo”, dice Andrés Benítez. “Ahí hubo un primer encontrón con la plana ejecutiva, porque nosotros les achacábamos la culpa a ellos, por su incapacidad de vender avisos para este diario, y ellos decían que el problema era nuestro. Después de muchas controversias se llegó a la conclusión de que no lo estábamos haciendo bien y que con sólo hacer un diario de ‘buena calidad’ no bastaba”, recuerda.

Los ejecutivos comerciales, particularmente Felipe Márquez, gerente de marketing y Juan Enrique Canales, gerente general del diario en ese momento, tenían su diagnóstico muy claro. “El lector compra principalmente el diario para informarse”, indica. “También para ver la oferta comercial, pero principalmente para informarse, y ahí había una desconexión: no había un feedback adecuado entre el área de contenido y el lector final, y eso obviamente arrastraba el tema

comercial ya que si los clientes no están leyendo, yo vendo menos diarios y por ende mi publicidad es menos efectiva, porque estoy llegando a menos personas”, explica.

Para Márquez, el problema era que la gente que estaba escribiendo el diario, no tenía idea de quiénes eran sus lectores. “Hay periodistas que no conocen ciertas comunas de Santiago. Cuando íbamos con Agustín en algunas visitas nos llamaba enormemente la atención La Florida, Puente Alto, Peñalolén, las diferencias marcadas que percibíamos, por ejemplo, entre un C2 y un C3. Y los periodistas no sabían eso y se quedaban con la percepción de que los lectores de tal estrato viven así o asá, y al final se quedaban con un montón de prejuicios, con un estereotipo de un lector que realmente en los últimos diez años ha cambiado enormemente con la accesibilidad a otro tipo de bienes y servicios”.

Es entonces cuando Agustín Junior se pone personalmente en contacto con Roberto Méndez, el director de la empresa de investigación de mercado Adimark, solicitándole su apoyo para proveerle información al diario sobre el segmento medio. En enero de 1999, Adimark entregó a LUN un estudio de tipo cualitativo llamado “El Segmento medio y su consumo de medios escritos”, que significó una primera aproximación a las características particulares del grupo objetivo del diario.

Sin embargo, el estudio mencionado era principalmente descriptivo y había sido llevado a cabo por investigadores especializados en consumo general, no en medios de comunicación, por lo que no incorporaba un conocimiento

experto de los elementos que determinan la relación de las personas y un medio en particular. Por otro lado, los ejecutivos de Las Últimas Noticias le demandan a Méndez ir un poco más lejos, es decir, que además de entregar información sobre quiénes son y qué piensan las personas del segmento medio, sugiera maneras concretas de operacionalizar ese conocimiento en cambios efectivos al interior del producto.

Ante este nuevo requerimiento y la certeza de que ninguna empresa de investigación estaba ofreciendo un servicio como el que demandaba LUN, Méndez busca apoyo en una pequeña empresa de asesorías comunicacionales, Psicom, integrada por el psicólogo Ricardo Torres y el licenciado en comunicación social que firma este ensayo, y que tenía experiencia en el análisis de medios. A partir de este contacto, Psicom es absorbido por Adimark y se crea Adimark Comunicaciones, unidad especializada en medios de comunicación.

Esta unidad inició una relación de asesoría con Las Últimas Noticias y desarrolló para ellos una nueva metodología de investigación: el Análisis Estructural y de Contenidos. Este consistía en una revisión sistemática y pormenorizada de todos los elementos formales y de contenido del diario, y se realizaba paralelamente a la obtención de intereses temáticos y expectativas en el segmento objetivo (Estudio de Perfil de Intereses), a través de una técnica de medición específica que se incorporaba a los focus groups.

La novedad de esta medición temática era que, a diferencia de los métodos tradicionales, no inquiría a las personas encuestadas acerca de sus intereses

de manera directa y “en el aire”, sino que éstos se obtenían sobre la base de la oferta de contenidos del propio diario, pidiéndole a los sujetos que indicaran qué contenidos les parecían atractivos y explicaran por qué, con lo que se obtenía, además del tipo de información preferido, los enfoques y el tratamiento que más satisfacían sus expectativas. En una etapa posterior se cruzaba los resultados del análisis de contenidos del diario (la oferta) con los intereses recogidos en los focus groups (la demanda), y se evaluaba el grado de adecuación, considerando además otros condicionantes tales como la imagen general del diario, y las motivaciones, hábitos y comportamientos de lectura del segmento.

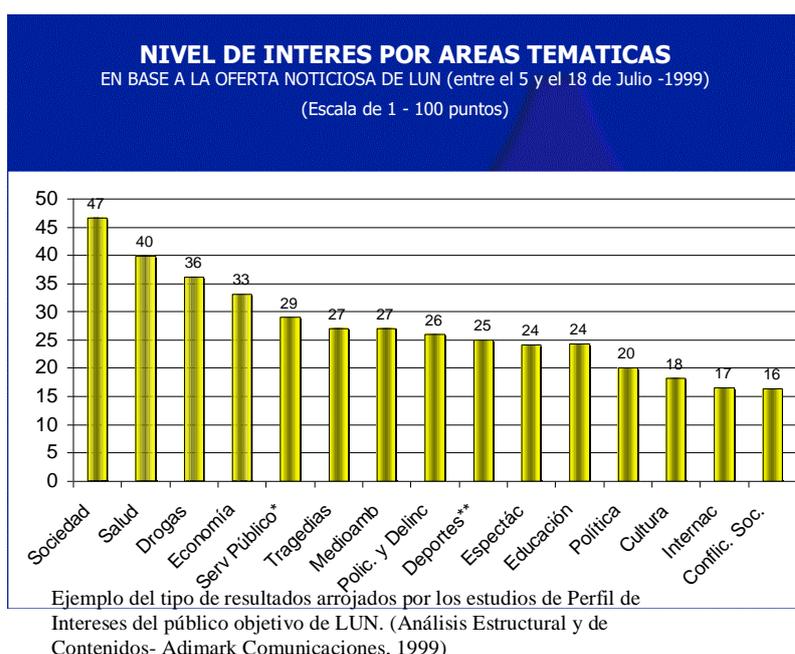
El plan piloto de esta evaluación fue presentado en abril de 1999 a los máximos ejecutivos editoriales y comerciales del diario, además de otros asesores de El Mercurio SAP, quienes se manifestaron altamente entusiasmados con el enfoque práctico y especializado de este análisis y aprobaron una inversión de más de ocho millones de pesos para financiarlo.

“El segmento medio de hoy es absolutamente distinto cultural, intelectual y económicamente al de hace diez años. Y eso cambia todo: la forma de informarse, los enfoques, etc. El tipo de estudios que nos propusieron nos pareció acertado ya que había ahí un cambio de óptica, una manera diferente de entender el periodismo, desde mirar y hacer el contenido de manera autorreferente, a entrar a considerar la óptica del lector final, que es quien finalmente lee el diario”, afirma Felipe Márquez.

Efectivamente, los resultados del estudio desnudaron innumerables falencias de Las Últimas Noticias y en lo sustantivo, pusieron en evidencia que el diario no estaba tomando en cuenta la manera en que las personas lo leían y el tipo de enfoque temático que les interesaba.

Formalmente, el diseño y diagramación de los contenidos así como el modo en que se presentaban visualmente los textos, demandaba un alto nivel de esfuerzo cognitivo para su lectura, dificultando el dinamismo y agrado de esta tarea. Se detectó además un abuso en el número de noticias de tipo “breves”, lo que influía en menor espacio para los artículos más importantes. A partir de este diagnóstico se sugirió facilitar la lectura, incorporando un mayor uso de puntos de entradas a la información (bajadas, recuadros, infografías, destacados de texto, ilustraciones y gráficos), además de modificar la diagramación de las secciones y la tipografía.

Pero más importante que los aspectos visuales, fueron los descubrimientos en



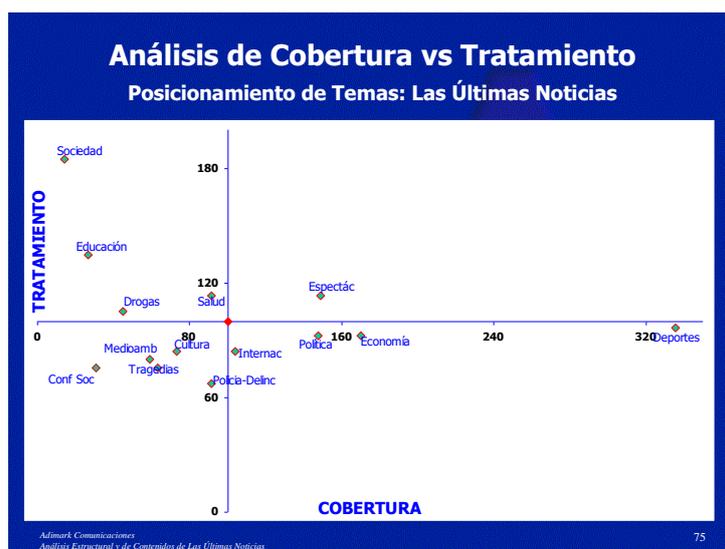
relación a los temas de interés y las expectativas de tratamiento de los contenidos. Los lectores del segmento medio organizaban mentalmente sus tópicos de interés de

un modo muy distinto que el diario. Además de los temas asociados a las

clásicas secciones del diario, se detectó un enorme nivel de preocupación por temáticas emergentes que la gente percibía como preocupaciones cercanas a su vida cotidiana: drogas, delincuencia, salud, vida laboral, conflictos locales, economía doméstica y temas de sociedad (fenómenos o tendencias sociales que involucran conflictos ético valóricos y/o cambios en los hábitos o las costumbres de los chilenos: nuevas formas de relaciones afectivas, nuevos roles, convivencia social, tolerancia, etc). Estos asuntos, que hoy en día son frecuentes en la prensa, estaban siendo escasamente abordados por el diario.

En la presentación de los resultados del Análisis Estructura y de Contenidos del diario, ante toda la plana directiva de las áreas comercial y editorial de LUN, además del equipo de editores en su totalidad, se detallaron las perspectivas de tratamiento esperadas para cada uno de los temas (problema-solución, denuncia, utilidad, opinión, orientación de expertos, entre otras), con ejemplos concretos de situaciones y noticias que habían sido decepcionantes o altamente satisfactorias.

Aunque muchos editores recibieron esta información con un significativo grado de escepticismo y reticencia (muchos sentían que se estaba evaluando y criticando su trabajo), los



Distribución de los temas según su volumen de cobertura en LUN y el nivel de tratamiento formal que reciben en el diario. Benítez lo puso en su escritorio para organizar diariamente la selección temática en las reuniones de pauta (Análisis Estructural y de Contenidos- Adimark Comunicaciones, 1999).

encargados principales del área periodística la tomaron como una herramienta,

e incluso el director de ese momento, Andrés Benítez, tomó un diagrama con la lista de temas y subtemas demandados, y la pegó en la pared frente a su escritorio para organizar diariamente su trabajo.

Más allá del diagnóstico de Las Últimas Noticias que arrojó este primer análisis de contenidos, lo más relevante en relación al proyecto global del diario es que el estudio validó y permitió llevar a la práctica concreta el concepto que desde los inicios de la gestión de Benítez, Edwards y Gallardo se había buscado imponer: un diario construido, diseñado y escrito en función de sus lectores.

Por primera vez se contaba con una herramienta específica y “objetiva” que orientaba a los editores sobre la manera en que el público recibiría mejor los contenidos del diario. Constituye el punto de partida de una forma de hacer periodismo que es mucho más radical en su orientación hacia el lector-cliente, ya que se apoya en sistemas de información sobre sus intereses que, como se verá, se irán sofisticando progresivamente y con mucha rapidez.

Pero al mismo tiempo, la posibilidad percibida como inminente de que el diario pueda empezar a elaborarse sobre la base de algo parecido al “people-meter” televisivo, dando paso drásticamente a un “periodismo a gusto del consumidor” (el *market journalism* del que hablábamos anteriormente), puso a la defensiva a gran parte de los editores y sub-editores de las distintas secciones del diario, quienes se mostraron altamente resistentes a esta nueva forma de hacer periodismo escrito.

La actitud de los periodistas: de la reticencia inicial al cambio

Edwards y Benítez estimularon y presionaron al equipo de editores para que utilizaran la información que provenía de los estudios como una herramienta de orientación y trabajo, particularmente la información cuantitativa y cualitativa que surgió de los Análisis de Contenidos realizados por Adimark Comunicaciones.

Sin embargo, varios editores y periodistas percibieron estos estudios como una evaluación personal de su desempeño y, además, entendían que la selección de los contenidos y de lo que debía interesarle a los lectores era una prerrogativa de la profesión de periodistas. “El saber cómo llegar mejor al público era precisamente lo que, según ellos, definía el rol de un periodista al interior del diario. La idea de que alguien viniera desde afuera a sugerirles qué temas debían abordar y cuál era el tratamiento que tenía que recibir, era una amenaza directa que invadía su ámbito de decisiones y ponía en duda la necesidad de su trabajo. Así al menos siento yo que era como se percibía nuestro trabajo en un principio”, asevera Ricardo Torres, de Adimark Comunicaciones, quien participó en numerosas reuniones de trabajo con editores y periodistas para analizar los resultados de secciones específicas del diario.

“Efectivamente cuando todo esto comenzó era una relación mucho más tirante, era como entrar a meterse en su metro cuadrado, en la forma en que estaban haciendo su trabajo, y eso a cualquiera le incomoda”, confirma Felipe Márquez. “Era además como intervenir acerca de que si estaban haciendo bien su

trabajo o no, entonces se hacían ciertos cuestionamientos del estilo ‘yo estoy haciendo periodismo hace 20 años y un estudio no me va a decir cómo se hace periodismo, no’. Al principio lo tomaban como muy invasivo”, acota.

Pensando en retrospectiva, algunos de los editores concuerdan con esa misma visión. “Los periodistas son muy reaccionarios y también son cómodos, hay que decirlo. Este es un trabajo muy estresante en muchos sentidos, donde todos los días tienes que enfrentarte a algo nuevo, crear algo nuevo, entonces generalmente te aferras a lo que te facilite eso, y haces lo que te sea más cómodo, lo que cueste menos. Toda esta cosa de los estudios y el nuevo concepto del diario te imponía revisar la forma en que estabas haciendo tu trabajo habitual, y eso naturalmente te desestructura. Básicamente era eso”, cuenta Esteban Abarzúa.

Asociado a esto, había una importante reticencia sobre la credibilidad de los estudios. Andrés Braithwaite es tajante al respecto: “La verdad es que en el equipo tomamos siempre con bastante distancia la información que nos daban los focus groups, porque en realidad la gente común no conoce el diario, es muy poco lo que pueden decirte. Muchas veces nos encontrábamos en algunos estudios con que la gente decía que lo que más le gustaba del diario era la columna de Julio Martínez y él no escribía hace más de 4 años en el diario. La verdad es que la gente no es mucho lo que puede ayudarte porque se manejan con percepciones muy vagas sobre el diario”.

Un ejecutivo del área de marketing del diario, que solicita reserva de su nombre, confirma que “los primeros estudios no eran creíbles por el área

periodística, no lo asimilaban como una herramienta para el trabajo que estaban haciendo”. Sin embargo, reconoce un cambio en tanto “luego, de manera bastante paulatina, empezaron a pescar ciertos *tips* que venían en los estudios y los empezaron a incorporar a su trabajo”.

Probablemente uno de los cambios culturales más relevantes que registra este proceso, y central para el tema de este ensayo, es esta gradual incorporación que hacen los periodistas de la información sobre los lectores, ya que es el inicio de una modalidad de trabajo incipiente y nueva, que modifica la forma en que se realiza el trabajo práctico periodístico.

Felipe Márquez describe esta evolución: “Después de que aplicamos el Análisis de Contenido por segundo año, los periodistas empezaron a ver que realmente eran de utilidad para el trabajo que estaban haciendo ellos, se dieron cuenta del hecho de que los lectores se interesaban más en un tipo de enfoque o en un tipo de noticia y en otras definitivamente no. Yo diría que el cambio más radical que se generó en este nuevo esquema de analizar el mercado fue cómo incorporar a la parte periodística para que participe y confíe en esta metodología, siendo que ellos son los que están conectados a través de su producto con el lector”.

En la percepción de Andrés Benítez, “los periodistas de la antigua escuela son más reticentes a tomar como herramienta los estudios, pero hoy día, yo te diría que el grueso del área periodística los ve con buenos ojos y los utiliza para su quehacer diario”. Benítez está convencido de que la clave está en involucrar

tanto a las áreas comerciales como a la de contenidos, para que objeten, aporten y le den validez a las herramientas que después van a utilizar”.

La fórmula Massad-Bolocco y la cultura en LUN

Uno de los principales resultados que salió del análisis del rol que el diario cumplía en las vidas de los lectores del segmento medio, fue la idea de que el diario debía generar una experiencia de lectura agradable y tenía que percibirse como algo útil en la vida cotidiana de sus lectores. Pero además, el diario debía reflejar el mundo de la entretención tal como se configuraba en sus mentes, con sus personajes y sus referentes. Así surgió el concepto de *Infotainment*, es decir, información entretenida.

De este modo, una de las primeras premisas de diferenciación de Benítez y Gallardo se dio vuelta completamente. Antes se negaban a cubrir los contenidos de la televisión ya que, aseguraban, era información “conocida por los lectores”, y que por lo tanto no era novedosa e interesante. En realidad resultaba ser todo lo contrario: la televisión ocupa en promedio más de 3 horas del escaso tiempo libre de los chilenos de clase media y por lo mismo, en mundo que en ella se representa es parte de sus vidas.

Así, ante la caída de los ídolos del deporte, la cobertura del espectáculo y la farándula televisiva apareció como una manera muy efectiva de conectar con la audiencia. “Se empezó a *cachar* que la televisión era una verdadera mina de oro, todo el mundo estaba mirando televisión, y esto empezó a reeditar

rápidamente en términos de venta”, cuenta Andrés Braithwaite quien en los inicios supervisó también la sección de Espectáculos del diario, para dejarla posteriormente a cargo de René Naranjo.

A pesar del enorme impacto que tenían las noticias que envolvían a rostros de la televisión, Benítez intentaba mantener un relativo equilibrio informativo, ya que se había hecho un largo trabajo para fortalecer la credibilidad y la respetabilidad del LUN, con lo que se logró mejorar el “perfil de los lectores” y hacer más atractivo el diario para los avisadores. Sin embargo, la farándula era una tentación demasiado fuerte, pues lograba aumentar la circulación que las noticias serias deprimían. “Había que tratar de cambiar, pero por lo general caíamos en espectáculos: que en ese tiempo era la Bolocco y ahí Gallardo inventó un



Portada 10 de junio de 2001

concepto que a mi juicio, hasta ese momento, era bueno: título serio - foto liviana o en su defecto, título liviano - foto seria”, cuenta el mismo Benítez, explicando lo que Roberto Méndez describía como la fórmula “Massad-Bolocco”, dos personajes muy de moda en ese período²³.

“Hasta ahí nuestra apuesta era relativamente tímida, es decir, no nos podemos *ir al chanco* con esta cuestión porque, pensábamos, nos vamos a convertir quizás en qué diario”, continúa Benítez. “Yo te diría que esa fórmula comenzó al menos a tirar un poco arriba la circulación y nos empezamos a sentir muy

²³ Carlos Massad, economista de larga trayectoria y prestigio, era en ese tiempo y hasta Abril de 2003 el presidente del Banco Central de Chile. Cecilia Bolocco es una conocida animadora de televisión y ex

cómodos con ella porque le daba cabida a todos, a los gallos de política y a los de espectáculos”.

Pero es Mauricio Gallardo quien enfatiza que no se trata sólo de cubrir simplemente lo que ocurre con la televisión y sus personajes, sino que hay que hacerlo con calidad. Es decir, es necesario tomarse con seriedad el interés de las personas por este tema, y ello implica reportear en profundidad, hacer seguimiento de las noticias e implementar una crítica de televisión que sea aguda, informada y nada complaciente. Ahí es donde se posiciona el controvertido periodista Roberto Rivadeneira, más conocido por su seudónimo “Larry Moe”. Como sostiene Pedro Ramírez, “yo creo que la base de LUN es que está haciendo un periodismo de calidad, distinto, con temáticas nada ortodoxas para el periodismo tradicional, pero de calidad, así lo veo yo”.

Pero al interior del diario son muchos los que no están de acuerdo con la sobreexplotación de la TV en el diario. Uno de ellos es Andrés Braithwaite, el tercer hombre en la jerarquía de responsabilidad editorial tras Benítez y Gallardo: “Esto es la *televisación* del periodismo, y la verdad es que me da la sensación de que convierte a esto en un negocio distinto del que yo entré. Hemos discutido muchas veces con Agustín y a veces ha llegado tan lejos, que yo le he propuesto largarme. Me voy, le he dicho. Arreglemos para que pueda irme bien, pero yo no puedo hacer esto todo el tiempo porque no representa ningún desafío y siento que muchas veces no hacemos buen periodismo. Esto es mala prensa, simplemente. Atontamos a todo el público. Es una verdadera

Miss Universo chilena, que hizo noticia por su matrimonio con el ex Presidente de la República Argentina, Carlos Menem.

fábrica de salchichas, donde simplemente le das lo que la gente quiere”, señala.

Aunque reconoce y valora que la cobertura del diario no sea obsecuente con la televisión, y se la trate con mucho escepticismo y humor, Braithwaite opina que la televización del periodismo es un peligro evidente, porque si esta veta se agota y estás amarrada a ella, vas a ser menos capaz de evolucionar o darte cuenta cuándo se acabe”.

Esta postura coincide con la de la directora de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Chile, Faride Zerán quién, haciendo alusión a LUN, señala que “algunos medios escritos optan por lo que Eco denomina ‘la televización de la prensa’: esa que es esclava de la televisión y que a fuerza de competir con ella eleva todo al sentido del espectáculo. Esto implica que si noticia era un hecho nuevo y de interés general, este tipo de prensa trastoca esa definición porque no vende, y eleva a la categoría de noticia lo que sencillamente no es. Se trata de un fenómeno que permite que la información entre en la lógica farandulera, traicionando su función social. Sin embargo, si bien en lo inmediato este tipo de prensa ostenta éxitos, pienso que a la larga junto a la pérdida de lectores también habrá enterrado su credibilidad”²⁴.

Contrastando con esta cobertura televisiva, no deja de llamar la atención en Las Últimas Noticias la alta calidad de su sección de cultura, colindante con los temas más faranduleros de espectáculos. Al lado de los últimos arrebatos de la efímera fama de Álvaro Ballero o de los escándalos de las gemelas Campos,

pueden encontrarse las columnas de los más destacados intelectuales nacionales y extranjeros como Enrique Vila-Matas, Gonzalo Contreras, Rafael Gumucio, Martín Hopenhayn, Juan Manuel Vial, Nivaldo Mosciatti o Jaime Collyer, por nombrar sólo algunos. Braithwaite, creador y editor de esta sección, explica que “si bien se escapa de la lógica de la mayor parte del diario, de mostrar algo cercano a la gente, porque es elítica, de todas maneras la cultura se concibe como un contrapoder, y en ese sentido, hace sentido con el conjunto del diario, que trata de representar intereses que están alejados de los espacios tradicionales donde se concentra el poder”.

Aun así, para la mayoría, incluso al interior del diario, se considera una más de las excentricidades de LUN, al que muchos llaman “el diario *freak*”.

LUN empieza a apostar en grande

Andrés Benítez dejó el cargo de director oficialmente el 15 de noviembre de 2000. Le habían ofrecido encabezar la renovación y modernización de la Universidad Adolfo Ibáñez en el cargo de rector, y lo aceptó. A su salida, el equipo periodístico estaba mucho más afiatado y la circulación se había recuperado, alcanzando un promedio de entre 80 mil y 90 mil ejemplares diarios.

Ese mismo día, en el aniversario del diario, Agustín Edwards Eastman, de paso por Chile de una de sus largas travesías marítimas, hizo dos anuncios.

²⁴ En: Del Río, M. Las Últimas de Edwards Jr. Revista Capital; Santiago de Chile, 2003, 110.

Primero, presentó al nuevo director Carlos Schaerer Jiménez, un periodista con una larga trayectoria mercurial, que venía de una exitosa gestión al mando de El Mercurio de Valparaíso y que al mismo tiempo era presidente de la Asociación Nacional de la Prensa. En su segundo anuncio, casi al final de un discurso en el que manifestó conformidad por lo que se había logrado en LUN, planteó la nueva meta del diario: alcanzar los 150 mil ejemplares diarios dentro de doce meses.

La propuesta, recibida con mucho escepticismo entre los editores y periodistas, llegó en un momento en el que el mercado de la prensa se estaba moviendo fuertemente. Empezaban a aparecer los diarios gratuitos, el nuevo diario El Metropolitano se lanzaba apostando a una renovación en los contenidos, y La Tercera ya había puesto en circulación un recambio completo de su producto que involucraba desde el diseño de la portada y las secciones, hasta la tipografía y las señas de su imagen corporativa. El clásico rojo sangriento de sus portadas fue reemplazado por un sobrio negro para divulgar que ahora este diario, “para un Chile que empieza a mirar desde arriba” como decía su slogan, apuntaría a los codiciados ABC1, abandonando el foco sobre una gran parte del segmento medio.

Un año después de la llegada de Schaerer a LUN, aun cuando se produjo un suave repunte en las ventas, sólo se llegó a los 110 mil, por lo que existía frustración en la directiva: no se estaba logrando el alcance esperado y La Tercera aún dominaba en su segmento objetivo.

Fue en ese momento que surgió por primera vez en la cadena El Mercurio SAP la idea de hacer un nuevo diario popular, que obligaría a LUN a enfocarse en el segmento medio (sobre todo en el medio-alto) y competiría por el grupo socioeconómico bajo con La Cuarta, de Copesa. Se encargó entonces un estudio sobre el Segmento D (bajo) y su relación con los diarios a Adimark Comunicaciones²⁵, y posteriormente se testearon dos maquetas diseñadas por el experimentado periodista Héctor “Tito” Olave: “Más” y “Líder”²⁶. Cuando ya se había llegado a un concepto de diario definido, el consejo directivo del consorcio de los Edwards tomó una decisión que sería crucial para LUN: detener por completo el proyecto del nuevo matutino y apostar todo al diario de Bellavista en busca de la máxima masividad.

En el corto plazo estas determinaciones desembocaron en un cambio de rumbo que pronto se empezaría a hacer más ostensible. Una de las primeras consecuencias es la decisión de sacar a Schaerer de la dirección del diario, salida que se concretó en Septiembre de 2002. Agustín Edwards hijo había comenzado a abandonar su bajo perfil al interior del diario y empezaba a tomar las riendas editoriales más visiblemente.

Un periodista con un alto cargo en el área editorial del diario opina: “Yo creo que uno de los hitos que marca una mayor claridad sobre el rumbo que toma el diario es cuando se va Schaerer. Cuando eso pasa todos nuevamente tienen claro qué es el diario. En ese sentido él significó un retroceso. Era un hombre muy correcto, mucho más tradicional que Benítez, más católico, las mujeres

²⁵ Adimark Comunicaciones. Segmento D: Relación con los medios escritos y expectativas frente a un nuevo diario popular. Santiago de Chile, Diciembre, 2000.

“en pelotas” lo complicaban, los temas de infidelidad, de matrimonio, él tenía una visión más tradicional de lo que significaba entrar en la intimidad de la vida de las personas, el tema de la ética. Con él se había vuelto a una discusión anterior”, señala.

Schaerer volvió a la casa matriz y ya no se buscaría afuera un reemplazante para él: el cargo de director lo asumió el mismo Edwards junior. Para dejar en claro que él no se iba a guiar sobre la base de prejuicios o medias tintas, ya tenía decidida una movida muy ilustrativa: decide dejar a un lado el equilibrio tradicional en la portada (la prudente fórmula “massad-bolocco”) y se la juega por una noticia y una gran foto a toda página.

Andrés Benítez, ya fuera del diario, recuerda haber discutido con él la idea en ese tiempo: “Agustín lo que hace es decir ‘cortemos este *hueveo* y juguémonos de frentón por lo único que vende, queremos ser grandes, vender 150 mil diarios’. Yo creo que Agustín hace un paso un tanto intuitivo, valiente. LUN hasta ese tiempo había tenido un estilo que se pierde un poco. Pese a que no vendíamos tanto, sí lográbamos influir porque era un diario que llamaba la atención, que no era indiferente a nadie. Pero también reconozco que eso no es más que un *chiche* periodístico: uno quiere que te llame y te rete un ministro, no el Kike Morandé. Agustín rompió con todo eso”.

Eso era sólo el comienzo. Lo central era desarrollar sistemas de información que le entregaran un feedback sobre lo que sus lectores demandaban. Los

²⁶ Adimark Comunicaciones. Evaluación y Testeo de Maquetas de Más y Líder en Segmento D. Santiago de Chile, Febrero, 2001.

estudios de contenido de Adimark Comunicaciones continuaban proveyendo estos indicadores, pero Edwards ya estaba estudiando y optimizando el recurso de Internet, que poco después comenzaría a explotar, y con ello las ventas se dispararían: así, en Septiembre de 2002, se logró finalmente la ansiada meta de los 150 mil ejemplares vendidos.

Internet y la llave hacia la masividad

En la 56ª reunión anual de la World Association of Newspapers (WAN), celebrada en Dublín en junio de este año, Agustín Edwards Junior presentó ante los directivos de los diarios más influyentes del mundo su fórmula de éxito para realizar un seguimiento de los intereses de los lectores a través de internet²⁷.

Contó cómo se encargó personalmente de montar una página web del diario



Edición impresa de LUN con los número de pageviews de Internet alcanzados por cada noticia, registrados día a día de puño y letra de Agustín Edwards Junior.

que replicaba la edición impresa, adosando a cada noticia un contador de visitas o pageviews. Con una rigurosidad obsesiva registraba día a día el número de visitas de cada noticia hasta que consiguió acumular una

cantidad enorme de información sobre los contenidos del diario más preferidos en internet.

²⁷ Edwards, A. Tracking Readers Interests with Internet. En: 56th World Newspapers Congress, World Association of Newspapers, Dublin, Irlanda. Junio 8-11, 2003.

Luego de estudiar cuidadosamente por casi un año la relación entre la lectoría en internet y los resultados de circulación del diario, Edwards se da cuenta de que esto se puede convertir en una herramienta para orientar la selección de los contenidos del diario y evaluar el interés del público del segmento medio. Con la ayuda de Mauricio Gallardo, empieza a estimular a todos los editores y periodistas del diario para que busquen y seleccionen sus artículos en función a los resultados de internet, tomando distancia de las prácticas periodísticas comunes.

Por ejemplo, el día que las fuerzas norteamericanas entraron a Bagdad, sellando el fin de la guerra en Irak, todos los diarios titularon con esa noticia salvo LUN, que llevó en portada a Alvaro Ballero, el ganador del reality show. Suponían que la noticia ya había estado suficientemente cubierta por la televisión y que los diarios no tenían mucho que agregar. No se equivocaron, al menos con su público, porque Ballero obtuvo una cifra de pageviews record.



Portada diarios 10 de Abril de 2003

“Si no hubiéramos tenido información para respaldar esta decisión, no nos habríamos atrevido a desviarnos de la norma”, indica Edwards. “Sin embargo, el punto más importante es que a pesar de que a veces nos equivoquemos,

podemos rectificar rápidamente al otro día y esto estimula la experimentación con nuevos tópicos”.

Todo esto significó una verdadera conmoción para quienes hacían el diario, en tanto implica la radicalización más extrema del concepto del periodismo orientado a los intereses del lector, a tal punto que muchos dudaron –y aún dudan- que esto sea en realidad periodismo. Como veremos, este cambio produjo una enorme resistencia en un inicio y más tarde una transformación profunda en la cultura organizacional del diario.

La visión que estaba tras esta manera de entender el negocio de los diarios, es que según Edwards, la aparición de internet obliga a los medios tradicionales a redefinir su estrategia de sobrevivencia y desarrollo, y pone a los diarios en una disyuntiva entre lo que él llama el viejo y el nuevo modelo. “En términos del negocio de la prensa, el viejo modelo es aquel que busca aumentar la lectoría por medio de producir un diario en el cual todos los lectores encuentren algo que les atraiga, aunque esto signifique que cada uno se quede con una pequeña parte de sus contenidos”, señala.

El nuevo modelo, el modelo LUN, en cambio, es un diario más pequeño, con menos noticias, pero que sean atractivas para un gran número de lectores, lo que se justifica porque “a medida que nuestras comunidades y los medios se vuelven crecientemente fragmentados, surge la necesidad de encontrar y compartir una base en común, porque al fin y al cabo, seguimos siendo animales sociales”, argumenta.

La guerra del click

Agustín Junior está pensando en llevar las cosas más lejos aún. Según nos contó una fuente muy cercana a él, mastica seriamente la idea de instalar en su oficina un monitor que le entregue los resultados de rating televisivo on-line. Eso le permitiría hacer cambios de última hora con mayor respaldo si ocurre algo interesante en los noticieros o en el horario prime-time.

Esto es sólo una anécdota que refleja lo exultante y osado que se ha vuelto con los impactantes resultados que ha obtenido. Después de años de mediocres e inestables frutos, consiguió que LUN aumentará sus ventas en un impresionante 33% de un año a otro, llegando a promediar 153.824 ejemplares diarios entre enero y marzo del 2003.

Él mismo destaca que, a diferencia de lo que pronosticaron muchos críticos de su estrategia, la explosiva crecida en el número de pageviews –sobre el millón trescientos mil al día- no produjo una merma en la circulación, sino que por el contrario, la potenció. “Los miles de lectores de Internet fortalecen la agenda del diario sin una aparente ‘canibalización’ de la venta de ejemplares en quioscos”, agrega, “ya que las cifras muestran que aunque las ventas de LUN han aumentado considerablemente, las de nuestros competidores se han mantenido o han disminuido en una baja proporción. Me gustaría pensar que si nuestra competencia hubiera seguido nuestra misma estrategia, ellos también habrían crecido en un 33%”.

Sintetizando los beneficios que le ha reportado la estrategia Internet, Edwards puntualiza: “Obtuvimos una encuesta on-line de las preferencias de nuestros lectores a un costo muy bajo a pesar de utilizar una muestra enorme, incrementamos nuestra lectoría como nunca antes y mejoramos el trabajo en equipo al interior del diario”.

Este último punto es quizás el menos objetivo, el más controversial y el que buena parte de los editores pondría al menos en duda. El cambio ha significado una crisis en la forma en que ellos conciben su trabajo, en sus procedimientos, en la manera en que perciben que se los evalúa y en el estilo de relaciones que genera entre los mismos editores y los directivos del diario.

Esta transformación levantó enormes resistencias desde un comienzo y dio pie a lo que subrepticamente llamaron... la guerra del click. El conflicto a la larga cobró varias víctimas, varias de las cuales terminaron abandonaron el diario.

Como cuenta Pedro Ramírez, editor de Reportajes y anteriormente de Política en LUN, “se produjo inicialmente una competencia en que todos los editores trataban de meter cosas raras, porque te estaba yendo bien en la medida que tuvieras más clicks que otros o que el promedio y produciéndose una cuestión media perversa, distorsionada: en economía iban las pantys Lewinski, y todo lo que tuviera referencias sexuales, eróticas, famosos, evidentemente tenía más que las cosas más formales de la contingencia del día”.

“Se hacía complicado valorar dos crónicas en este sistema”, cuenta Esteban Abarzúa. “Si una la leyeron 100 personas y otra 100 mil, es complicado rechazar la primera y elogiar la segunda. Una puede tener todo lo que antes se necesitaba, tenía todo lo que tenía que tener, pero si era sobre una ley que se tramitaba en el Senado, no puede competir con una de Raquel Argandoña”.

Esta situación producía una gran inseguridad inicial en quienes seleccionaban las noticias, porque efectivamente los autores de notas con más clicks recibían más estímulos y felicitaciones de parte de Edwards y Gallardo, los impulsores del sistema. Surgió así la triquiñuela ilícita para aumentar el “rating” de las propias noticias, ingresando a la página web desde el mismo computador en que se trabajaba y dejando presionado el botón F5 del computador, que actualiza la página web en pantalla, lo que produce un incremento explosivo de los pageviews en pocos minutos. Este ardid se popularizó rápida y secretamente entre los periodistas.

“El ‘efecinqueo’ es clave en todo este proceso”, cuenta un editor anónimo, “porque demuestra la impotencia de los periodistas ante un esquema que les demandaba ser más sofisticados. Hoy ya no se ‘efecinquea’ casi nada porque ahora habría que hacerlo desde fuera del diario, es mal negocio y una enorme pérdida de tiempo. Pero por lo demás, si no tienes como hacer clicks con una buena noticia, siempre habrá a mano una buena foto de una mina en paños menores”, ironiza.

Fuera de la evaluación del trabajo de los periodistas, el nuevo sistema levantó la crítica sobre la televisación del periodismo y la calidad del producto que

estaban entregando al público: “El peligro es que por el rating dejas el resto y empiezas a farandulizar la política, la economía: todo se vuelve *freak*. Da la sensación de que entonces se perdía un poquito el norte porque todas las secciones del diario quieren ser famosas”, asegura Andrés Benítez. Esto tiene un impacto, sin duda, en la autovaloración de los periodistas y de su propio trabajo, afectando su motivación.

Pero las objeciones al engendro de Edwards y su sub-director no se limitaban sólo a los periodistas. Andrés Breathwaite, brazo derecho del mismo Gallardo, señala que: “Mas allá de la desproporción tremenda en la forma en que se levanta cierto tipo de noticias y la distorsión que produce en las cosas que la gente quiere leer, lo más nocivo es que cierra las puertas para ir variando, para ir innovando, que es un aspecto que siempre ha sido importante en este diario. Si te dejas guiar por la lógica de entregarle a la gente lo que la gente quiere, se pierde la posibilidad de mostrarle algo nuevo, algo que también le podría interesar pero que no puede elegir porque no conoce”, señala. Y añade: “Esta es una discusión bastante fuerte en el diario, porque el clic distorsiona la pauta y la capacidad de proponer de los periodistas, además los periodistas se sienten evaluados y tienden a repetir siempre la misma fórmula, lo que además hace más tenso el trabajo”.

El nuevo orden se impone

Pero evidentemente quienes estaban contra el sistema del “click”, aparte de esperar que el tiempo y el “sentido común de los lectores” les diera la razón,

abrigaban cada vez menos posibilidades de imponerse. No sólo porque del otro lado estaba el heredero del imperio mercurial (razón de por sí bastante contundente), sino porque, contra todos los pronósticos, incluso de varios de sus asesores directos, el diario empezó a tener un éxito resonante en los objetivos que públicamente se habían planteado.

Edwards estaba más consciente de las críticas de lo que la mayoría imaginaba, y de algún modo confiaba, como hace hasta hoy, que el tiempo lo respaldaría a él. “El modelo que hemos implementado en LUN implica innovación de shock”, contó en el congreso de la Asociación Mundial de Diarios, en Dublín. “Los resultados no vienen de inmediato, toman su tiempo. Es necesario un delicado equilibrio entre presionar por el cambio y permitir que se arme un consenso: es un enorme ajuste el que se llevando a cabo. El proceso nos ha tomado más de un año hasta ahora, y partió desde abajo, requiriendo varios meses en cada nivel”.

Él mismo había compartido en su fuero interno varias de las inquietudes y reticencias sobre funcionamiento de esta estrategia, pero el análisis minucioso y prolongado de la impresionante cantidad de datos sobre el comportamiento de los lectores le daba un respaldo con el que nadie contaba.

“Ciertamente uno de los problemas de guiar la edición del diario basándose en la información de internet es la tentación de sobredramatizar las notas o el enfoque temático del diario. Esta es una crítica muy común que viene sobre todo de los medios tradicionales y de los círculos académicos: rating a cualquier costo parece ser el ataque más frecuente”, sostiene. “Pero no es tan simple. Con toda seriedad yo enfatizo que hay que observar esto con mucho

cuidado día a día, en particular los editores cuyas secciones no son tan populares con los lectores. Una lectura literal de los datos de los pageviews puede ser equívoco. Se requiere una interpretación cuidadosa. Una noticia puede haber estado bien hecha, pero ¿fue mostrada en el noticiero la noche anterior? O a la inversa, ¿fue un éxito porque involucró a un personaje popular, o porque está levantando un tema nuevo y de gran importancia en la opinión de nuestros lectores?”.

La fuerza de los acontecimientos se impuso y luego de más de un año desde que se lanzó este nuevo esquema de trabajo, hoy ya son mucho menos los que están en desacuerdo o que combaten la esencia de este enfoque radical en los intereses del lector. Más aún, muchos de los que en un comienzo lo cuestionaban duramente hoy están dispuestos a reconocer sus ventajas y el hecho de que ha ayudado a definir lo que es hoy Las Últimas Noticias.

“Yo creo que, como todo, esto finalmente se digiere, se asimila, se mastica y finalmente lo que nos quedó de Internet es una brújula de cuáles son los temas en que la gente tiene más interés”, concluye Pedro Ramírez, y agrega: “Lo bueno de Internet es que se convirtió en una herramienta, no en un fin. Te permite ver dónde está el interés de la gente: hace un mes estaba en los reality show, en Ballero y hoy salvo que Ballero haga algo muy noticioso, tú pones a Ballero y los clicks pasan, y te das cuenta que a lo mejor sin esta herramienta nosotros seguiríamos pegados en Ballero. Esto nos permite darnos cuenta que cada cosa tiene sus tiempos y poder manejarlos”.

Esteban Abarzúa, otro de los que en un principio miraba el sistema “click” con profundo escepticismo, confiesa: “Como escuela ha sido notable haber aprendido cómo hacer que se vendan diarios, he aprendido esa habilidad, porque este es un diario que ha aprendido cómo venderse, sin hacer un mal periodismo necesariamente. Aunque se cometen errores, creo que se han optimizado muy bien los contenidos. Hay una identidad que no existía antes, y puede ser que no a todos les guste, pero al menos ya todos la tienen clara”.

Como se puede apreciar, el desenlace de la “guerra del click” ya está escrito. A lo más podrá modificarse en parte la forma de aplicación, pero el concepto de periodismo que lleva implícito ya está validado y se ha instalado definitivamente para cambiar el paisaje de cómo se hace el periodismo escrito de vocación masiva.

La última semana de agosto de 2003, poco antes de que se escriban estas líneas, el promedio de ventas de LUN ya alcanzaba los 163 mil ejemplares al día. Esa misma semana Agustín J Edwards, junto al gerente general de El Mercurio SAP, Jonny Kulka Fraenkel, invitaron a los directivos y editores del diario a un almuerzo de camaradería en el exclusivo restorán Divertimento, donde se les comunicó estos logros, se planteó una nueva meta de 200 mil ejemplares y se les otorgó un bono de retribución que en la mayoría de los casos significó un sueldo adicional. Ya decía Edwards en Dublín que este sistema “requiere un fuerte compromiso en los mandos directivos de la organización”. El generoso trato, además de sellar un ventajoso armisticio con los editores, les envió un potente mensaje que insinúa un gran cambio en el carácter y el rol del editor de diarios.

La democratización de la Sala de prensa

La primacía del enfoque hacia el lector y los tiempos del diario marcados por los clicks de internet aceleraron los cambios en la manera como se empezó a organizar el diario y el rol que los editores empezaron a cumplir dentro de él. Si bien es cierto que desde que se empezó a buscar un nuevo giro editorial para LUN en 1998 hubo una relación más estrecha entre periodistas, editores y directivos, es sólo durante estos últimos dos años que se ha intentado imponer una reestructuración organizacional profunda.

A diferencia de lo que ha ocurrido desde siempre en el principal diario de la cadena, El Mercurio, donde las jerarquías están fuertemente marcadas y determinan el estilo de trabajo, desde la época de Andrés Benítez en LUN se incentivó un estilo más participativo y desjerarquizado.

“En el Mercurio, tienes la planta periodística en el tercer piso y una sala de reuniones de editores en el segundo, donde hay un grupo de personas elegidas que determinan qué se va a hacer en el diario ese día. Los periodistas son una especie de seguidores que están esperando la reunión de pauta. En LUN decidimos tratar de evitar eso”, cuenta el mismo Benítez, quien trabajó la mayor parte de su carrera en el decano. Y agrega: “Partió con la forma de hacer la portada. Poníamos el computador a pasada y entonces yo a la cinco de la tarde ponía una foto, quedaba abierto y la gente empezaba a opinar. Un periodista cualquiera te decía ‘no me gusta el título, es muy malo’, y yo le respondía

‘entonces dame otro’ y te cambiaba algo, luego venía otro que te decía tengo una noticia mucho mejor que tú, y así sucesivamente”.

Estos primeros intentos por democratizar las decisiones periodísticas estaban orientados, según explican otro directivo del diario, a “romper la vieja concepción de que es el editor el que más sabe. La idea era comunicar que era el equipo el que más sabe, los que están en la calle, los periodistas”. Adicionalmente, aunque más tímidamente, se animaba a algunos ejecutivos del área comercial a participar. “El jefe de circulación, por ejemplo, bajaba y decía ‘con esta portada no vamos a vender nada’, porque él estaba muy acostumbrado a que el diario vendiera mucho con deportes. A veces su opinión era importante y le hacíamos caso, otras veces yo lo desafiaba: “te apuesto que nos va a ir bien igual”, recuerda Benítez.

Pero cuando Edwards y Gallardo tomaron la decisión de radicalizar el proyecto del diario, pronto comprendieron que se hacía más urgente organizarse de otro modo. El uso de la tecnología de internet no sólo les entregó una minuciosa radiografía de los intereses de sus lectores, sino también les fue proveyendo de una metáfora de cómo estaba cambiando el mundo y cómo debía cambiar, en consecuencia, el modo de hacer el diario.

“La pretensión de los diarios de estar más cerca del poder fomentaba que fueran instituciones inmensamente jerárquicas en su interior con un señor director y un comité de redacción que están por sobre el resto de los integrantes del diario y de la sociedad. Con internet eso se quiebra definitivamente”, sostiene Mauricio Gallardo. A su juicio, la dispersión de la

información y el poder que produce la web vuelve obsoleta una organización tradicional.

“Hay un convencimiento nuestro de que creemos que para vivir en este mundo de red, este tipo de organizaciones, los diarios, tienen que ser también una red, es decir, organizaciones con una estructura muy liviana, poco jerárquica, que está permanentemente alerta para adaptarse a distintas situaciones, no hay otra salida. En ese sentido tenemos mucho trabajo todavía por delante, pero estamos bastante seguros que es un trabajo en red, con mucha información a todos los integrantes de la organización, con claridad de objetivos para todos”, agrega. Pero esto en LUN ha sido más que un discurso al viento y, obsesivo como es Agustín Edwards y ejecutivo como es Gallardo, se han preocupado de llevar a la práctica la desjerarquización paso a paso.

Una de las primeras directrices fue compartir el máximo de información con el equipo. El 3 de marzo de este año se hizo llegar a todos y cada uno de los ejecutivos, periodistas y funcionarios del diario un documento que contenía el objetivo periodístico central del diario: “Generar –siempre- el contenido más leído del país”. Junto a él se especificaban las seis tareas que debían cumplirse día a día para alcanzar este objetivo y adicionalmente se definieron siete afirmaciones que estipulaban cuál sería el “enfoque diferencial” del diario, tales como “Estamos más cerca de los intereses de nuestros lectores que de los intereses de los líderes políticos”, “Nos aproximamos al dogmatismo con un grado de escepticismo” o “Destacamos tendencias, eventos o personas que unen al país, que forman nuestra identidad nacional”, entre otras. El pliego fue bautizado en la crónica como “los diez mandamientos”.

“Se supone que toda la organización tiene que estar disponible para colaborar con esos objetivos de distinto modo. Estos objetivos traspasan todas las líneas del negocio: este diario tiene una meta, tiene tareas para cumplir la meta, y tiene enfoque diferenciador, todo eso lo conocen todos los integrantes del diario, desde la parte comercial a la parte de prensa”, confirma Mauricio Gallardo.

Sin embargo, esto es sólo el punto de partida. En el mediano plazo se proyecta realizar una modificación estructural en la arquitectura de la sala de redacción periodística para poner al centro la mesa donde se realice la reunión de pauta, de manera de acabar con “ese grupo de iluminados encerrado” y abrir la reunión a todos los periodistas. “La idea es que entre mucha gente a la conversación, de un modo dinámico. Si hay un tema de niños abandonados en La Florida, que el periodista que está atrás y vive ahí pueda “meter la cuchara” si se le ocurre o sabe algo. Agustín no lo ha implementado hasta ahora sólo por razones económicas”, cuenta un periodista muy cercano a Edwards.

Para Mauricio Gallardo la misma reunión de pauta, concepto eje del trabajo periodístico casi desde la época de Camilo Henríquez en Chile, también está siendo dada de baja en Las Últimas Noticias. “Me incomoda un poco el término, porque hace rato que ya no hay reunión de pauta en este diario. Una red se reúne de una manera distinta, es decir, nos juntamos, claro, pero no se pautea nada, es una reunión donde todos intercambiamos información sobre el diario: yo cuento como va la tendencia de circulación durante los últimos siete días, la de nuestros competidores, la de visitas a Internet y muchas veces esto no es

más que una invitación al comentario, porque la verdad es que todos ya han recibido la información, lo que nos ha faltado es comentar”, asegura.

Network qué??

Como si todo esto fuera poco, las cosas parecieron llegar al límite cuando hace algunos meses Agustín Edwards Junior anunció que se iba a implantar en Las Últimas Noticias un nuevo concepto de organización concebido nada menos que... en el Pentágono. Tal cual, el diario farandulero por excelencia de Chile se empezará a regir según ideas importadas desde el epicentro desde donde los Estados Unidos controlan sus ejércitos repartidos en todo el globo. El concepto se llama Network Centric, y el mismo director del diario lo explicó en la conferencia mundial en Dublín, ante la estupefacción de los más importantes ejecutivos de la industria de prensa mundial.

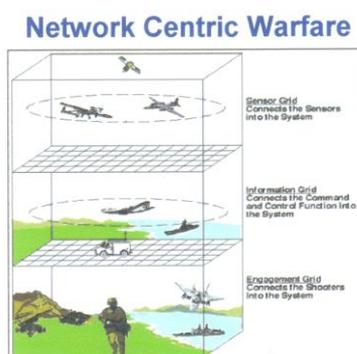


Diagrama con que Agustín Edwards Junior explicó en Dublín el concepto de “Network Centric Warfare”.

“Network Centric Warfare (NCW) es una novísima teoría sobre cómo conducir una guerra. Ha sido desarrollada en el Pentágono en EEUU, y se mostró muy promisoría en las recientes guerras de Afganistán e Irak”, señaló Edwards, mientras en la pantalla gigante aparecía un diagrama con soldados, tanques, aviones y satélites en el frente

de batalla. “NCW agrupa a los soldados, a las máquinas y las armas, indistintamente como “sensores-informantes” y “disparadores-ejecutores”, y los interconecta a todos en una robusta red de comunicación. Un soldado

individual puede actuar como “sensor” en un momento y como “disparador” en otro. ¿Recuerdan las noticias de soldados americanos montados a caballo en las colinas afganas pidiendo ataques aéreos sobre ‘objetivos de oportunidad’? “, continuaba.

La idea es que, tal como los soldados y los satélites, los periodistas y cada uno de los que trabaja en el diario manejen la mayor cantidad de información sobre los objetivos buscados y al mismo tiempo puedan transformarse –en cualquier momento- en sujetos activos para alcanzar esas metas, estando atentos para informar sobre cualquier cosa que pueda contribuir a ello, independiente de su rol específico en la organización. Eso es lo que Edwards llama el Network Centric Journalism.

La idea es convertir a LUN en una organización “auto sincronizada”, de acuerdo a un objetivo y tareas específicas, y a un enfoque diferenciador compartido.

Mauricio Gallardo explica cómo se materializa en concepto en el trabajo habitual: “creo que estamos todavía lejos de lograrlo, pero teóricamente un periodista podría llamarnos a alguno de los editores y decirnos “sabe yo creo que la nota que va no cumple con los objetivos planteados”. De hecho muchos de nuestros temas que son más exitosos, casi nunca parten de arriba, parten de esta red que te avisa ‘hay una pelea, por qué no mandan un periodista’, pero lo más notable no es tanto que haya llamado, porque en muchas partes llaman, lo más interesante es que toda la organización se ajustó en una hora, porque sabía que eso que estaba pasando servía a los objetivos que

andábamos buscando. Cuando alguien de nosotros vio a la ‘geisha’ (Anita Alvarado), reaccionó en 24 horas. Hoy en día la ‘geisha’ es un personaje nacional, es más, si hubiera una gala de Chile, la ‘geisha’ tendría que estar ahí, pero este diario se dio cuenta de eso mucho antes, y no fue un director, ni un editor, fue un periodista y la organización entera dijo “ya, ahí está” y así funcionó”, puntualiza.

El nuevo rol del editor

Lo que se está intentando, como vemos, no es un cambio cosmético. Es cirugía mayor. En este diario no sólo se ha puesto en entredicho las nociones más básicas del periodismo, sino que se pretende reformar toda la estructura de relaciones y roles clásicos al interior de la organización. Y en este contexto, sin duda los editores son la bisagra clave.

En un esquema más convencional, tal como se enseña en las escuelas de periodismo y como se refuerza en los medios escritos más tradicionales, la tarea del editor es proponer temas en la reunión, estimular la creatividad y la rigurosidad en los periodistas a su cargo, y asegurarse de que los textos no transgredan la línea editorial del medio.

Ahora en la nueva modalidad LUN de trabajo, se espera de ellos un uso más sistemático de las distintas fuentes de información a las que deben estar atentos, desde los estudios de mercado, los resultados del interés de los lectores en internet, los datos de circulación, entre muchos otros. La diferencia

en este aspecto, es que la rigurosidad del enfoque sobre el lector los obliga a ser mucho más activos en la utilización de estas fuentes como herramienta de trabajo diaria. Por lo mismo, existe una presión mucho mayor en cuanto a la exactitud en la selección de los contenidos.

No menos importante es la misión “evangelizadora” encomendada a los editores, quienes son la fuente principal para comunicar e imbuir a su equipo de periodistas en esta nueva visión del periodismo. “Uno de los roles es transmitirles a tus periodistas cuál es la nueva idea de lo que tienen que buscar. Y aún después de que logremos que los periodistas logren asumir esta nueva mirada de las noticias, todavía nos falta desarrollar más el tema de la calidad, es decir, que lo hagan con el enfoque esperado”, señala Esteban Abarzúa.

Con seguridad es por todo esto que Edwards Junior enfatizaba que el compromiso de ellos es fundamental en este nuevo esquema. He ahí los jugosos incentivos también.

Pero la mutación que se les está exigiendo es brusca y altamente sofisticada, y en razón de esto el proceso de adaptación ha sido lento y no exento de disputas y dudas. “La gente en el diario, los editores reaccionan ante esto con mucha inseguridad, porque es pasar a transferir la autoridad”, explica Mauricio Gallardo. “Hay gente que ha reaccionado ni siquiera diciendo ‘yo me salgo del juego del diario’, sino incluso más radicalmente que eso, diciendo derechamente “esto no es periodismo”. Tengo la impresión que esa reacción es parte del cambio. Pero aunque no lo parezca, es algo que también

estimulamos porque lo otro, la aceptación fácil, me parece mucho más inseguro y poco productivo”, agrega.

De hecho hay algunos editores que se han ido del diario, rechazando de plano un nuevo rol que no les satisface, (como fue el caso de René Naranjo, ex editor de Espectáculos y uno de los puntales esquema de contenidos de entretenimiento en LUN). Otros, aunque no están de acuerdo con esta modalidad en tanto perciben que limita sus posibilidades de proponer temas y orientar la edición del diario de acuerdo a su propia visión, se han rendido ante lo que perciben como inevitable. Uno de los editores entrevistados señala con un tono altamente resignado y ácido: “Me desagrada profundamente cómo han sido hasta ahora los medios, y estoy dispuesto a probar con el modo LUN como si estuviera probando marihuana en los años 60”.

En muchos casos el abandono de las antiguas creencias respecto a lo que debería ser el periodismo es percibido como una dolorosa renuncia, pero en la mayoría de los casos, este conflicto se experimenta como una permanente tensión entre acomodarse de manera fácil a las circunstancias y las demandas, o esforzarse por generar contenidos de calidad aún dentro de este nuevo modelo.

“Traicionarte es hacer lo que tú no habrías hecho en ningún caso y yo creo que todos hemos renunciado un poco, unos más, otros menos. Puedes distinguir categorías dentro de los editores de Las Últimas Noticias: los que se traicionaron totalmente, los que no se traicionaron y se los llevó la corriente, y los que no se traicionaron y fueron capaces de hacer lo mismo que siempre

pretendieron hacer, pero en un nuevo sistema”, cuenta Esteban Abarzúa. “Muchos trataron de hacer a ciegas lo que se les estaba proponiendo y no les resultó. Estoy pensando sobre todo en alguna gente de crónica, hicieron las cosas sin asumir los conceptos que implicaban, es decir con la misma actitud que antes: si me piden que haga un tema del Barón Rojo (un conocido “café con piernas)”, hago el barón rojo, simplemente. Pero el cómo hacerlo es importante”, añade.

Por otra parte, está un creciente número de editores que se ha ido comprometiendo progresivamente con el proyecto, sobre todo gracias a encontrar en él nuevas oportunidades, motivaciones y la posibilidad de un crecimiento profesional.

“Con el tiempo te das cuenta que el fenómeno es otro, y que se puede hacer algo que el lector privilegie por sobre lo que ofrecen otros diarios con una perspectiva más tradicional, y ese es un desafío más seductor, porque puedes hacer algo distinto”, celebra Pedro Ramírez. “Lo que trae de nuevo esta manera de hacer las cosas, es que puedes realizar algo que no ha hecho nadie antes, ser más creativo, y ese es el primer punto de seducción de estas nuevas herramientas, de esta nueva manera de ver las cosas. Después te das cuenta que además puedes tener éxito, que tiene una llegada, que es mucho más leído que lo que hace otra gente en otros medios, aunque a nivel profesional a veces no sea reconocido o bien mirado. Entonces en realidad te tienta la posibilidad de hacerlo mejor, y además de hacer un contenido muy leído, puedes hacerlo bien, con calidad”, asegura.

Incluso no sólo en los editores de cada sección, sino a nivel de la edición general del diario se percibe un cambio profundo. Si antes el editor tenía un extenuante trabajo más enfocado en la revisión y coordinación del conjunto de contenidos, bajo el nuevo sistema Network Centric este rol se ha redefinido por completo. “Yo creo que poca gente, mejor dicho creo que nadie cree lo que te voy a decir, pero es así: yo trabajo súper poco en la parte operativa del diario, el diario funciona entre comillas solo”, señala Mauricio Gallardo, quien a pesar de ser formalmente sub director, se ocupa de la edición general desde 1998. “Mi rol fundamentalmente ahora tiene que ver con la meta, el rol intermedio entre el largo y el corto plazo, entregar información, promover reflexión, dirimir algunas controversias o entregar información para que se diriman los propios afectados o interesados. Además de los viejos temas de un equipo, motivación, auto análisis en el sentido de los tiempos”

A modo de ejemplo, el mismo Gallardo cuenta una situación reciente: “El viernes un periodista me trajo un tema y yo le dije “por qué me lo trajiste a mí”, me dijo “porque eres el subdirector”, “sí, pero el subdirector de un diario como este no tiene por qué decir lo que se publica o no se publica, tú tienes compañeros para dialogar de eso, tú principal respaldo no debiera ser una autoridad, sino tu reflexión informada”.

En definitiva, más que un nuevo rol con características definidas y tareas predeterminadas, lo que en Las Últimas Noticias han descubierto es que ante la necesidad de cubrir una realidad tan dinámica y compleja, es imprescindible que el editor desarrolle la capacidad de ser más plástico, que pueda captar y adaptarse rápidamente a nuevos escenarios. Se trata de la misma lógica que

ha estado reconfigurando la cara de este diario: examinar el contexto, abandonar prejuicios, y experimentar. Y si funciona, entonces está bien.

A MODO DE REFLEXIÓN FINAL

El triunfo de Las Últimas Noticias

A lo largo de estas páginas, como es evidente, se ha evitado hacer una valoración de la “calidad periodística” de los contenidos de LUN. La sola discusión acerca de la conveniencia o validez de hacer un diario de alcance masivo privilegiando casi exclusivamente los temas de farándula y entretenimiento por sobre los temas de la contingencia social, política y económica del país, daría tema para una tesis completa: ¿es cuestionable renunciar a plantear ideas, opiniones y “temas relevantes” para satisfacer ciegamente a la masa? o por el contrario, ¿se acogen valores esenciales cuando se pone atención directa a los intereses de las personas? Sin duda son temas centrales para el ejercicio de la profesión de periodista, pero para abordarlos es necesaria un enfoque completamente distinto al que se ha ido planteando en este documento.

El fenómeno que aquí nos ha ocupado es otro, y no tiene que ver directamente con lo que se ponga en portada. Las Últimas Noticias tiene una larga tradición de masividad y compromiso con la cultura popular que viene desde hace varias décadas: no es la primera vez que este diario se ubica a la cabeza de los matutinos con mayor circulación a nivel nacional. La mayoría de las personas se sorprende y asocia este éxito de ventas al “boom de la TV” en la prensa, pero así como hoy es la televisión, antes fue el deporte y aún más atrás los temas de la crónica roja.

La verdadera “revolución periodística”, como ha tratado de demostrarse en este ensayo, no está dada por la aparición de un tema o una moda específica, sino por el desarrollo y la implementación rigurosa de un concepto nuevo en el mundo de la prensa en Chile: el diario enfocado en función del lector y sus intereses.

A pesar de las apariencias, la innovación más profunda no está en los contenidos del diario, sino en la concepción del trabajo periodístico que los produce. En esta perspectiva, el triunfo de Las Últimas Noticias no es haber descubierto “la mina de oro de la televisión”, ni haber renovado su portada con una foto a toda página, ni sorprender con temas *freaks* (extraños²⁸) ni tampoco es haber lanzado una agresiva estrategia de marketing. El gran valor de este diario es haber leído a tiempo los profundos cambios sociales que se vivían en Chile, haber definido un concepto claro para orientar la generación de sus contenidos (que hacía sentido con estas transformaciones), y por último, haber reconfigurado su organización para darle soporte a este proyecto.

En el fondo es el triunfo de la experimentación, de atreverse a hacer cambios y a dejar de lado dogmas y prejuicios. “Yo mismo siento que esto no me calza, no me calza con lo que yo sabía, con lo que yo había imaginado que podía ser”, confiesa Mauricio Gallardo, uno de los ideólogos de esta empresa. “Me paso horas y horas con periodistas conversando de esto y me digo: ‘no estoy haciendo un diario, dónde estoy, no se que noticias hay’, y muchas veces me

²⁸ Ejemplos de casos que han tenido alta cobertura en LUN y alta repercusión en la opinión pública y en otros medios son: la presunta aparición del “Chupacabras” (engendro mitológico al que se atribuye la mortandad masiva de otros animales en lugares rurales) o la supuesta guagua “apocalíptica” (un recién nacido en Hospital de Talca que habría anunciado desastres y terremotos).

ha tocado dejar hacer sin que esté seguro de lo que estamos haciendo, con la confianza que al otro día vamos a medir y a dirimir. Por eso es todo un vértigo”

Es difícil enjuiciar si lo que hacen es buen periodismo o no, y es aún más complicado elucubrar si el éxito del que hoy gozan sea algo realmente sustentable en el tiempo. Lo único seguro es que efectivamente el fenómeno de Las Últimas Noticias es vertiginoso, pero al mismo tiempo excitante y provocador. Quién sabe con qué nos sorprenderá mañana.

BIBLIOGRAFÍA

PUBLICACIONES Y ARTÍCULOS ACADÉMICOS

Adimark. Estudio Nacional “Hábitos y Percepciones de Consumo de los Chilenos”. Santiago de Chile, Mayo, 1998.

Adimark. Encuesta Nacional de Tendencias. Santiago de Chile, Septiembre 1999.

Beam, R. How Newspapers use readership research. *Newspaper Research Journal* 16, 2. 1995.

Coeymans, J. Crecimiento a mediano y largo plazo en la economía chilena: consideraciones para un análisis prospectivo. Unidad de Estudios Prospectivos; Universidad Católica de Chile. Instituto de Economía. Santiago, Chile, MIDEPLAN; Abril, 2000.

Bentley, C. In the public's interest, or interesting to the public?: Who defines “news”?. En: AEJMC Annual Conference, New Orleans, Louisiana.

Denton, H. Old newspapers and new realities: the promise of the marketing of journalism. En: *Reinventing the newspaper*. New York. Twentieth Century Fund, 1993.

Edwards, A. Tracking Readers Interests with Internet. En: 56th World Newspapers Congress, World Association of Newspapers, Dublin, Irlanda. Junio 8-11, 2003.

Hallin, D. Comercialidad y profesionalismo en los medios periodísticos estadounidenses. En: Curran, J (ed.). *Mass Communication and Society*. Londres, Arnold. 1996.

Hickey, N. “Money lust: How pressure for profit is perverting journalism”, En: *Columbia Journalism Review*. 1998.

McManus, J. *Market-Driven Journalism: Let the citizen beware?*. Thousand Oaks. Sage. 1994

MIDEPLAN. Chile. Encuesta de caracterización socioeconómica nacional, CASEN 1998. Div. Social. Depto. de Información Social. Santiago, Chile, MIDEPLAN, Nov. 1999.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe Anual de Desarrollo Humano*, Santiago de Chile, Marzo 2000.

Pugnetti, J. Forgotten Statehouse. En: Underwood, D. Market Research and the Audience for Political News. En: Principles and Practice of American Politics: Classic and contemporary readings. CQ Press, USA, 2000.

Servicio de Registro Civil e Identificación, Chile. Reporte de la subdirección de Estudios y Desarrollo. Santiago de Chile, Diciembre, 2001.

Stepp, C. 1996. "Public journalism: balancing the scales". American Journalism Review 18:38 (3).

Stepp, C. "Of the people, by the people, bore the people". Washington Journalism Review, 14, 2.1992.

Stepp, C. When the readers desing the news. Washington Journalism Review, 13, 3.1991.

Underwood, D. When MBA's rules the newsroom: How the Marketers and Managers are reshaping today's media. Columbia Press, New York, USA. 1993.

Underwood, D. Market Research and the Audience for Political News. En: Principles and Practice of American Politics: Classic and contemporary readings. CQ Press, USA, 2000.

Underwood, D. It is not just in L.A. En: Columbia Journalism Review. January, 1998.

Underwood, D. Assembly-Line Journalism. En: Columbia Journalism Review. July, 1998.

Wateford, J. The changing role of a newspaper editor. En: Seminar at the University of Queensland Journalism Department. Brisbane, October 1999.

World Bank. Chile's High Growth Economy: Poverty and Income Distribution 1987-1998. World Bank Publications. Washington, DC, USA, Junio 2002.

ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

Del Río, M. Las Últimas de Edwards Jr. Revista Capital; Santiago de Chile, 2003, 110.

Rajevic, P. El Chile desatado. Diario La Tercera, Suplemento Mujer. Santiago de Chile, 20 de Julio, 2003.

ESTUDIOS ESPECIALIZADOS

Adimark. Segmento medio y su consumo de Medios escritos. Santiago de Chile, Enero, 1999.

Psicom. Características sociodemográficas del segmento medio. Santiago de Chile, Marzo 1999.

Adimark Comunicaciones. Evaluación y Análisis Estructural y de Contenidos de Las Últimas Noticias. Santiago de Chile, Junio, 1999.

Adimark Comunicaciones. Imagen del diario Las Últimas Noticias. Santiago de Chile, Octubre, 1999.

Adimark Comunicaciones. Perfil de lectores de diarios y superposición de diarios. Santiago de Chile, Abril, 2000.

Adimark Comunicaciones. Análisis Estructural y de Contenidos de Las Últimas Noticias. Santiago de Chile, Agosto 2000.

Adimark Comunicaciones. Segmento D: Relación con los medios escritos y expectativas frente a un nuevo diario popular. Santiago de Chile, Diciembre, 2000.

Adimark Comunicaciones. Evaluación y Testeo de Maquetas de Más y Líder en Segmento D. Santiago de Chile, Febrero, 2001.

Adimark Comunicaciones. Perfil de Lectores de Las Últimas Noticias. Santiago de Chile, Junio, 2001.

Adimark Comunicaciones. Análisis Estructural y de Contenidos de Las Últimas Noticias. Santiago de Chile, Octubre, 2001.

Adimark Comunicaciones. Evaluación de Portadas de Las Últimas Noticias. Santiago de Chile, Agosto, 2002.

Adimark Comunicaciones. Evaluación de atributos de imagen de Las Últimas Noticias. Santiago de Chile, Marzo, 2003.

Adimark Comunicaciones. Perfil de Visitantes del sitio www.lun.com. Santiago de Chile, Mayo, 2003.

El Mercurio, Departamento de Estudios. Estado de la inversión publicitaria y la industria de prensa. Marzo, 2003.

MegaTime. Informe anual 2000, en: www.megatime.cl

Time Ibope. Estudio de Lectoría y Circulación. Santiago de Chile, Marzo-Junio, 2003.