

La experiencia reciente de los cierres definitivos del diario *La Época* y la revista *Hoy* debe cuestionar los límites de la definición de calidad periodística. Para analizar un medio, no basta considerar su proyecto informativo; conviene revisar también la capacidad comercial y el compromiso del dueño. Tal vez ninguno de esos dos medios contó con el proyecto empresarial que necesitaba para perdurar, como tampoco lo

# **BUEN PERIODISMO Y NEGOCIO: LA RUTA A LA CALIDAD**

tuvieron periódicos chilenos como *Fortín* o *El País*, o revistas como *Cauce*, *Análisis*, *Apsi* o *Los Tiempos*. Ya es hora de que cuando evaluemos un medio lo hagamos integralmente, como empresa informativa. Un ejercicio saludable es mirarlo teniendo en mente aquellos modelos que con su desarrollo han definido lo que es buen periodismo, «lo que se debe imprimir».



## EDUARDO ARRIAGADA C.

Periodista y profesor de la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica de Chile, MBA por el Instituto de Empresa, Madrid [earriaga@puc.cl]

**E**l año 1998 terminó con una crisis generalizada entre los medios de comunicación. Mucho antes de que se reflejara la cifra de producción global de la economía, los departamentos de ventas supieron que el período no iba a ser fácil. En *La Nación* el termómetro que los alertó fue el cambio de naturaleza de los avisos publicados en el *Diario Oficial*, que ya permitían prever, a fines de 1997, un período complicado. No alcanzaba a terminar el verano y *La Nación* inauguró una época de recortes de personal. Los canales de televisión líderes terminaron 1998 aprovechando la llegada de Rodrigo Jordan a *Canal 13* para establecer una especie

de tregua en el grado de competitividad, proceso que mantiene a *La Red* hibernando y permitió la jibarización del proyecto juvenil una vez llamado *Rock & Pop*.

En este contexto, podría no llamar la atención que el año acabe con el cierre de dos medios con un pasado tremendamente relevante en la historia reciente del periodismo chileno: la revista *Hoy* y el diario *La Época*. Ya se ha escrito mucho respecto del prestigio del periodismo que allí se realizó y del rol político que ellos tuvieron tanto en el proceso de superación del autoritarismo como en la todavía inconclusa consolidación de la democracia. Es indudable que se trata de una

gran pérdida que de seguro no va a ser compensada por los futuros proyectos periodísticos que preparan su entrada.

De todas formas y aunque es lo contrario al pluralismo, no parece razonable pensar que la concentración resultante sea un proceso negativo *per se*. De hecho, la experiencia europea muestra que a pesar de que fueron más los que la criticaron, una cierta concentración informativa ha favorecido la profesionalización empresarial y redaccional, y provocó una cierta *desideologización* en los medios.

Muchos creen que la verdadera garantía de una ciudadanía informada está en el profesionalismo del trabajo que se desarrolla al interior

de las empresas informativas complejas y no en la cantidad de medios o en la variedad de sus dueños. Como es caro hacer buen periodismo, la concentración es favorable al permitir que una empresa informativa alcance un tamaño eficiente y pueda entregar más y mejor información a una audiencia mayor.

para idealizar un supuesto buen periodismo que nunca habríamos tenido en Chile como para, al mismo tiempo, disfrazar una serie de fracasos empresariales? Al contrario, podemos invertir la idea y afirmar que las experiencias de *La Época* y de *Hoy*, junto a varias anteriores, nos deberían llevar a la conclusión

lecimiento del rol publicitario el que permitió el nacimiento del periodismo profesional. Tengamos presente que el periodismo moderno y su definición de noticia tiene una historia de alrededor de 200 años. Los primeros medios no eran más que panfletos, ya sea políticos, religiosos o comerciales. Parte de

## LA INDEPENDENCIA EDITORIAL DE LOS PERIODISTAS FUE EL CAMINO QUE EMPLEARON LOS EMPRESARIOS DE LA PRENSA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.

Este ensayo pretende sacar lecciones para el futuro. Los casos de *Hoy* y *La Época* sirven como pretexto para analizar críticamente la costumbre de lanzar al mercado proyectos periodísticos que no cuentan con un plan estratégico empresarial realizado con el mismo cuidado y detalle con el que se planificaron las características informativas.

Es posible afirmar que en los casos de los medios mencionados la crisis económica no fue la verdadera responsable de su desaparición. Quizá de haberse mantenido el contexto publicitario boyante, sus gestores hubieran encontrado la ayuda que les permitiera sobrevivir un tiempo más, pero ambos, en mayor o menor medida, compartían una serie de carencias que condicionaban su capacidad competitiva.

### PERIODISMO VERSUS NEGOCIO

En Chile existe un lugar común —dominante en círculos académicos— que considera contradictorio el buen periodismo, en cuanto al rol fiscalizador de los poderes públicos, y el periodismo exitoso como negocio. En seminarios periodísticos se contrastaban así los casos de *La Época* y *El Mercurio*.

Según esa percepción, el diario recientemente desaparecido confirmaba que el negocio no podía convivir con el periodismo de calidad. Pero ¿hasta qué punto esa postura no es más que una simplificación que sirve tanto

de que el buen periodismo, el que fiscaliza, no perdura cuando el proyecto periodístico no asume el carácter de negocio.

En un año electoral como el que comienza no nos debería extrañar que algunos actores políticos vuelvan a tentarse con lanzar a la calle nuevos medios que les permitan un cierto grado de presencia. Si estos capitales se invierten en un proyecto empresarial integral, definido en la búsqueda de una determinada rentabilidad, en el mediano plazo podremos tener nuevas empresas periodísticas que aminoren el natural grado de concentración de un mercado pequeño como el chileno. Pero si vuelven a constituir proyectos subdimensionados en cuanto a los requisitos de capital para entrar al negocio, tendremos ante nosotros *pseudoempresas* informativas que, además de casi garantizarle la cesantía a muchos profesionales, terminarán corrompiendo los precios del mercado informativo tanto en lo relativo a los sueldos como a los precios de avisos, a la independencia respecto de los avisadores, a la relación con los distribuidores, etc.

El error nace de la costumbre de evaluar la calidad de un proyecto o medio de comunicación considerando sólo su capacidad de realizar periodismo, sin tener en cuenta la de captar tanto audiencia como avisos.

Por un lado, el problema viene de no asumir la necesaria relación entre periodismo y publicidad, cuando fue justamente el forta-

ellos se parecían a las actuales *newsletters* o cartas confidenciales, otros tenían carácter gratuito, una especie de *Dato Avisos* renacentista. A la cabeza de esos medios —que desde el punto de vista empresarial eran negocios ruinosos— había un editor que realizaba las labores de empresario, editor y periodista. En algunos casos contaban con empleados pero es difícil considerar como periodistas a dichos colaboradores.

### LA AUDIENCIA NO ESTÁ DISPUESTA A PAGAR

Recién cuando la publicidad alcanza un rol prominente —estamos hablando de mediados del siglo pasado en Londres, París y Nueva York, prácticamente a principios del siglo XX en Chile— algunos gestores de medios descubrieron la fórmula para hacer de estas publicaciones un negocio.

El proceso comenzó cuando las empresas editoras bajaron el precio de los ejemplares permitiendo la masificación de la lectura. La publicidad ya existía; la novedad fue fijar el precio de venta a la mitad de la competencia para aumentar el número de lectores y por lo mismo atraer a los anunciantes. En 1836, Émile de Girardin, en el primer editorial de su *Presse*, decía: «Corresponde a los avisadores pagar el periódico».

El planteamiento fue decisivo para la industrialización de la prensa. La estrategia

demonstró que, a pesar del interés existente en la información periodística, las masas no estaban dispuestas a pagar todo el costo que tenía el proceso de reporte, edición, impresión y distribución. La publicidad de un número ilimitado de empresas terminaría siendo el subsidio menos condicionante al carácter fiscalizador de los poderes públicos.

Una cosa trajo la otra. Las empresas se hicieron rentables, lo que captó mayores capitales y se desarrolló la competencia por atraer las grandes audiencias. En ese contexto, el periodista, como profesional capaz de definir el contenido que debían tener dichos medios para convocar a las masas, empezó a recibir una consideración tal que le permitió comenzar el proceso de profesionalización de sus prácticas. En círculos académicos se considera aquel momento como el paso del periodismo de escritores privados a los medios de comunicación de masas.

El profesor de periodismo Philip Meyer recuerda que la independencia de los periodistas respecto de la parte empresarial de los diarios no se debió a una concesión por parte de un dueño con mentalidad abierta; más bien fue una estrategia inteligente y fundamental para entender la fórmula que convirtió a éstos en buenos negocios (Cfr. «An ethic for the information age», in HODGES, L. (ed.): *Social Responsibility: Business, Journalism, Law, Medicine*, Washington and Lee University, Lexington, VA, 1990, pp.14-21). Parte de los empresarios de prensa descubrieron que lo que los avisadores realmente compran es la credibilidad del diario y el trabajo de las redacciones es producir esa credibilidad.

### LA RENTABILIDAD COMO INCENTIVO

La independencia editorial de los periodistas fue el camino que emplearon los empresarios de la prensa para mejorar la rentabilidad del negocio al ver que el grado de credibilidad de sus publicaciones valorizaba las tarifas de los avisos que se vendían en

ellas. De hecho, en cada uno de los nuevos soportes en que se desarrollaría posteriormente el periodismo —radio, televisión e internet—, la publicidad terminó de consolidarse como la principal fuente de ingresos.

Una forma de clasificar los distintos medios que han ido surgiendo en esta historia práctica del periodismo es hacer una línea continua con dos extremos: desde los que han mantenido un carácter más comprometido con diversas causas, hasta los que han relativizado el peso de su línea ideológica por una opción por captar avisos publicitarios. Entre ambos extremos ha existido todo tipo de exponentes, pero es evidente que, salvo excepciones, medios con ambas opciones han podido ejercer correctamente el rol fiscalizador de los poderes públicos característico de la prensa. La diferencia ha estado en la mayor independencia económica y la consiguiente estabilidad que lograron los que asumieron el periodismo como un negocio.

Es evidente que el afán por vender también es responsable de tremendos errores periodísticos. Existe en esta especie de «fórmula» del diario un incentivo implícito para que los periodistas se aferren a la parte más vendible de la historia, especialmente en la elaboración de los titulares. La presión por captar una audiencia masiva lleva a que se privilegie el espectáculo por sobre noticia, lo interesante por sobre lo importante, como dice la profesora Eliana Rozas («La selección noticiosa, entre la importancia y el interés», en *Cuadernos de Información* N°12, 1997). Pero, retomando el hilo de la idea de Meyer, esa misma motivación por vender explica que las empresas informativas destinen los recursos humanos y técnicos que permiten la mejor fiscalización. La experiencia comparada nos muestra que la avidez por incrementar la audiencia ha hecho que los medios comerciales crezcan de la mano del espectáculo, pero entendiendo que el secreto de su éxito está en la independencia de criterio de sus

periodistas en su afán de fiscalizar a las distintas autoridades.

El respaldo que la publicidad le ha dado al buen periodismo tiene como ejemplo el mercado neoyorquino donde los avisos en los masivos *Daily News* o del *New York Post* tienen un valor mucho más bajo que en el más creíble *The New York Times*.

### NO BASTA CON EMPLEADOS PARA UNA EMPRESA

El caso del *Times* ilustra otra carencia local: la figura del empresario. Hace dos años apareció el libro *The paper's papers. A reporter's journey through the archives of The New York Times* (Times Books, New York, 1996), del periodista Richard F. Shepard, que permite aproximarse a un exponente bastante modélico de una figura que aunque poco conocida es determinante en una empresa informativa: el dueño.

El empresario —cuando realmente existe como tal y actúa con poder, no como simple representante de una suma de caridades interesadas— es el germen y la garantía para el sostenimiento de las ventajas competitivas de una empresa de la información.

Shepard retrata a un dueño que ha estado siempre encima de los ejecutivos del diario, preocupado incluso de los detalles. Nos muestra un hombre que fue extremista en la defensa de su rol pero que lo hizo autoimponiéndose límites: «El dueño puede fijar la voz, pero es el director periodístico el que aporta las palabras». El caso de Arthur Ochs ya es un clásico: hijo de una familia judío-alemana pobre, llegó al periodismo por necesidad. A los once años empezó trabajando como canillita y consolidó su carrera antes de cumplir los 20 cuando, gracias a un préstamo de 300 dólares, se compró el pequeño *The Chatanooga Times*. Entre 1850 y 1900, cuando la mencionada fórmula del diario como negocio definía sus límites, Ochs fue un líder del sector. En 1896 lo llamaron desde Nueva

York para que colaborara en la salvación de un diario en problemas económicos: *The New York Times*. El empresario compró en 75 mil dólares el 51% de las acciones del periódico, que contaba con una corta pero prestigiosa historia y una circulación de menos de 9 mil ejemplares, frente a competidores con 600 mil y 430 mil. El nuevo dueño aplicó la fórmula y en 1920 alcanzó los 343 mil ejemplares diarios.

Tanto Ochs como sus sucesores en la dirección del *Times* confirman la importancia de contar con una cabeza a cargo de la empresa, por encima de su gerencia y dirección. Gracias a la revisión de la correspondencia privada de Ochs a su mujer e hija —que aún vivían en Chatanooga— se puede entender la complejidad del rol. En una carta se refiere a la dificultad para que el periodismo en el -diario alcance sus estándares y festeja cuando logra superar en la venta de avisos al *Herald Tribune*. En otra, le cuenta a su mujer que el diario se agotó por primera vez y que la gente lo está prefiriendo al *Herald*: «Creo que vamos por buen camino. Estoy cortando los gastos en todos los ámbitos», concluye.

El libro muestra que la fórmula del buen diario exitoso tiene reglas claras que incentivan el buen periodismo. A pocos días de asumir en *The New York Times*, Ochs le escribe a modo de excusa a su mujer: «*The New York Times* no acepta pasajes de trenes. Hoy tuve que pagar los de tres periodistas que visitarán Indianapolis. Te aseguro que ninguno de los diarios líderes acepta pasajes».

Hacer un buen reporte, editarlo y escribir correctamente un artículo para luego mandarlo en un sobre a un amigo no es periodismo, es mera correspondencia. Muchos periodistas no terminan de aceptar que si quieren llegar a las masas, tienen que trabajar como empleados de empresas informativas y que éstas requieren tener un

dueño. Y las mejores empresas no son aquellas que tienen dueños débiles.

La relación periodista-dueño ha sido siempre difícil. A.J. Liebling, un ácido crítico de medios del *New Yorker*, decía que la libertad de prensa sólo está garantizada para el dueño de un medio. La dificultad para entender el rol del propietario lleva a muchos profesionales a confundir lo que es la censura y lo que es la definición práctica de la libertad de un diario. «El *NYT* tendrá éxito sólo si se conduce estrictamente como un diario, libre de todo control e influencia de cualquier persona *excepto* de aquellos que están completamente dedicados a su publicación», afirmaba Ochs.

#### LA RECETA DE LA SOPA DE TOMATES

Tanto el fin de unos medios como el nacimiento de otros nos debe recordar que el buen periodismo necesita redacciones numerosas y bien pagadas. No debemos olvidar que el buen periodismo requiere de empresas exitosas. Muchos fracasos se han debido a la ausencia de un afán por maximizar la rentabilidad por parte de sus dueños. No basta juntar a un grupo de buenos periodistas; se requiere además de gerentes capaces que garanticen tanto el contenido editorial de calidad como la eficiencia del medio para ser un atractivo soporte publicitario. La continuidad de un periódico se basa en la prosperidad económica, la explotación rentable y la capacidad de crecimiento autónomo.

Pero así como no basta un buen periodista en la dirección, tampoco es suficiente que se agregue un buen gerente a la cabeza de un equipo comercial y productivo competitivo. La experiencia comparada muestra que el papel del dueño es fundamental. En un seminario sobre transparencia informativa, el director de la revista *Qué Pasa*, Cristián Boffil, refiriéndose a Katherine Graham, la dueña

del *Washington Post*, aseguró que sólo un dueño que comprenda su papel proporcionará al periodista el resguardo necesario para terminar y dar a conocer su investigación.

Un sucesor de Ochs decía que lo más importante para el éxito de un diario es la firme decisión de un editor de consagrar su esfuerzo y dinero a mejorar la calidad de su periódico. Arthur Ochs Sulzberger, nieto del fundador, acuñó una conocida descripción de la estrategia competitiva de diferenciación de la empresa: ante las crisis, siempre ha modificado la receta «poniendo más tomates en la sopa en vez de agregarle agua». «Uno puede cortar los costos hasta no poder más o mejorar el diario para tener algo mejor que vender» (Kurtz, Howard: «Yesterday's news: why newspaper are losing their franchise», en Denton, F. y Kurtz, H.: *Reinventing The Newspaper*, Twentieth Century Fund Paper, 1993, p. 97). Sólo así se explica una empresa como *The New York Times* y su calidad alimentada diariamente por más de mil periodistas con una de las escalas de sueldos más altas de la industria.

Hoy, en EE.UU., el debate gira en torno al efecto que tiene en la prensa la presión por utilidades por parte de los capitales provenientes de la bolsa. Muchos piensan que esta presión es otra forma de terminar con la figura del empresario que entiende lo que significa ser dueño de diarios. Durante el racionamiento de papel de la Segunda Guerra Mundial, Arthur Hays Sulzberger, el yerno que sucedió a Ochs a partir de 1935, limitó drásticamente el espacio disponible para la publicidad, para así maximizar la cobertura periodística del conflicto. Su competencia, *The Herald Tribune*, aprovechó de tomar toda la publicidad que rechazaba el *NYT*. Quizás los responsables de la administración de ese diario se sintieron orgullosos, porque estaban haciendo un buen negocio. Pero el *Herald* desapareció poco tiempo después de la guerra. ■