

## LA GAZZETTA DI LECCE. INVESTIGAR PARA DECIDIR<sup>1</sup>

*“No hay mejor manera de medir el grado de libertad de un país que consultando su prensa.”*

*Mario Vargas Llosa<sup>2</sup>*

*La Gazzetta di Lecce*, periódico líder de la provincia de Lecce, en la región de Apulia — en el sur de Italia— había conseguido en 2017 estabilizar la situación financiera por la que había pasado en años anteriores. Perteneciente al Grupo Bianco, grupo editorial de origen familiar, comenzaba así a mirar con ilusión la celebración de su centenario en el año 2018.

No obstante, el índice de lectores seguía manteniendo la tendencia descendente que había comenzado con la crisis económica de 2007, por lo que su presidente, Alessio Bianco Marini, decidió poner en marcha un plan para intentar recuperar audiencia.

Las dudas surgían a la hora de decidir qué medidas adoptar ya que existían distintas alternativas. Alessio consideraba que *La Gazzetta di Lecce* había sufrido estas pérdidas como consecuencia de la crisis y de la eclosión digital.

Algunos directivos de la empresa aconsejaban realizar una campaña publicitaria, reforzar las promociones a los lectores y volver a realizar algunos de los actos sociales que patrocinaba *La Gazzetta di Lecce* en los años de bonanza económica. Otros, en cambio, pensaban que sería más conveniente mejorar el producto incorporando a más periodistas para reforzar las ediciones impresa y digital. Los recursos económicos no permitían afrontar simultáneamente ambas vías y, además, existían divergencias sobre la idoneidad y el momento oportuno de cada una.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo con la colaboración de la asistente de investigación Dña. Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Escritor peruano, considerado uno de los más importantes novelistas y ensayistas contemporáneos.

Tampoco se sabía la opinión de los lectores. La última investigación al respecto se había realizado en 2006, antes de la crisis económica, y quizás podría haber cambiado el recuerdo o la imagen de la marca *La Gazzetta di Lecce*, la valoración de sus contenidos, o incluso los hábitos o costumbres informativas de los lectores.

Tras distintos cambios de impresiones con los responsables de las principales áreas de gestión y con algunos asesores externos, el presidente convocó una determinante reunión en abril de 2017, en la que expuso ciertas reflexiones que no tenían respuestas claras:

*“¿Estamos seguros de que las medidas que nos dieron resultado en el pasado volverán a tener efecto ahora? Realizamos en 2006 una exitosa campaña publicitaria con el lema: ‘Porque decides a diario’, que podemos volver a repetir, pero... ¿se interpretará de la misma forma? ¿Podremos recuperar el terreno perdido con una campaña publicitaria? ¿Serán eficaces las promociones a los lectores? ¿Cómo se estarán informando ahora los lectores?, ¿por blogs locales? o incluso, ¿por redes sociales? ¿Invertimos decididamente en la versión digital aún a sabiendas que nuestros ingresos provienen mayoritariamente de la edición impresa?”.*

Finalmente, el presidente concluyó:

*“Debemos optimizar los recursos y lo más conveniente es encargar una investigación sobre la opinión de los lectores para tomar las medidas oportunas a la vista de sus resultados. El problema es que no creo que los tengamos hasta después de verano, lo que nos retrasará la toma de decisiones. No obstante, actuaremos de forma más segura”.*

## **LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR DE LA PRENSA EN ITALIA**

En mayo de 2014 la situación económica de Italia parecía estar dando tímidos signos de recuperación, tras siete años de profunda crisis durante los cuales las empresas habían tenido que afrontar drásticas medidas para garantizar la supervivencia.

El sector de la prensa escrita a nivel mundial padecía los efectos de la crisis con particular intensidad. Además de la caída de los ingresos publicitarios, que eran su principal fuente de ingresos, los lectores se habían ido retirando del hábito de compra de los diarios tanto por de la merma de su renta disponible como por la eclosión digital, que ofrecía la posibilidad de leer la prensa en Internet de forma gratuita.

La última oleada de 2014 del Accertamenti Diffusione Stampa (ADS)<sup>3</sup> certificó las malas cifras de la prensa en Italia. En este sentido, afirmó que los diez medios impresos más leídos habían perdido audiencia en el último año, a excepción de algunos periódicos locales. La principal explicación seguía siendo que los lectores habían migrado a Internet.

Concretamente, los diarios redujeron sus ingresos de 2.200 millones de euros en 2008 a 1.500 millones en 2014. Este descenso no sólo fue provocado por la caída de la publicidad, sino también por los cambios de hábitos de los lectores; en los últimos 10 años la mitad de los italianos de entre 14 y 34 años y la cuarta parte de los que tenían entre 33 y 44 años, habían dejado de leer diarios en papel.

Esta problemática digital afectaba a todo el sector y a escala global, ya que los periódicos no habían encontrado aún la forma de obtener rentabilidad al trascendental cambio en el hábito de lectura que implicaba la era digital. El progresivo descenso de las ventas en la prensa escrita, para dar paso al auge del periodismo digital, había propiciado el cierre de numerosos medios impresos o la reducción drástica de muchas de sus plantillas.

Desde 2008 habían cerrado en Italia 375 medios de comunicación —entre los que se incluían diarios, revistas, agencias de prensa...— lo que implicó que unos 12.000 periodistas perdieran su trabajo. Paralelamente al cierre de estos medios convencionales nacieron otros, fundamentalmente *nativos digitales*. Desde enero de 2008 hasta noviembre de 2014, la ADS registró el lanzamiento por parte de los propios periodistas de 579 medios de comunicación (mayoritariamente digitales), de los que 458 permanecían activos en 2017.

No obstante, los responsables de medios de comunicación convencionales pensaban que la recuperación económica conllevaría mayores ingresos de publicidad lo que, unido al ajuste de los gastos realizado en los años anteriores, favorecería su viabilidad futura.

Aun así, la asociación de editores preveía una aceleración de la digitalización en los hábitos de lectura de los diarios; ya en 2016 había tantos lectores de prensa impresa como digital.

### **El nacimiento de los quioscos digitales**

Ante este escenario nada halagüeño, la prensa tuvo que buscar nuevas fórmulas de difusión y distribución que se enfocaron principalmente a plataformas digitales. Las ediciones impresas decaían, mientras los medios digitales seguían ganando terreno gracias, principalmente, al avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y a los nuevos hábitos de consumo y lectura.

---

<sup>3</sup> Investigaciones prensa popular (ADS) es una empresa de certificación basada en Milán. Su fin es certificar los datos de la circulación y la distribución proporcionada por los editores de periódicos y revistas publicados en Italia. Desde 2013 ADS también certifica la venta de ediciones digitalizadas de los diarios italianos.