

DIARIO DE SEVILLA (B): Del papel al *mobile first*¹

El Grupo Joly consideró a principios de 2018, que la nueva estrategia digital que Diario de Sevilla había puesto en marcha el 8 de noviembre de 2016, ya había cumplido sus objetivos, aunque consideraba que era insuficiente para competir en el escenario de los medios de comunicación del s. XXI. Resultaba estratégico seguir avanzando en el ecosistema digital de forma decidida.

El presidente del Grupo Joly – José Joly– nombró director general a Felipe Granados y directora de transformación digital a Rocío Mesa, ingenieros de formación con amplia trayectoria tecnológica y varios años de experiencia en el Grupo Joly.

Ambos presentaron en febrero de 2018 un análisis de las ventas del Diario, el escenario competitivo general y digital. En aquel momento los ingresos de la empresa se mantenían parejos a los del sector, donde alrededor del 60 % procedía de la publicidad, algo recuperada tras la crisis económica, y aproximadamente el 40 % de la venta de ejemplares en papel. Estos seguían con una lenta pero constante bajada sectorial, que se reflejaba incluso en el número de quioscos de prensa, ya que cada año disminuían entre un 5% y un 7 % (En 2013 Diario de Sevilla contaba con 689 puntos de venta y en 2017 eran 524). Véase Anexo 1 Audiencia mensual y diaria total medios de información.

Los lectores se convertían cada vez en más digitales, pero no habían incorporado aún el hábito de pagar por ello, aunque algunas costumbres tradicionales se mantenían, como lo reflejaba el hecho de ser el mes de agosto y el domingo de cada semana, los de mayor venta de ejemplares o lectura de noticias.

El tráfico web de Diario de Sevilla en aquel momento procedía en un 43% de fuentes orgánicas (fundamentalmente Google), en un 29,2 % directamente de su web y el 23,6 % de RRSS. El principal dispositivo de acceso era el teléfono móvil con un 62 %, seguido del PC con un 30 %. El 53,1 % de los lectores eran hombres y el 46,9 % mujeres, y el segmento de edad predominante se situaba entre los 35 y 44 años.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2020, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

“Las noticias vuelan solas”

“Las noticias vuelan solas” era el nombre del proyecto puesto en marcha el 1 de junio de 2018 por Felipe Granados y Rocío Mesa. Se fundamentaba en afrontar un profundo cambio en la empresa durante el siguiente año, para facilitar el objetivo estratégico de avanzar a más velocidad en el nuevo modelo de negocio digital.

El proyecto tenía el ambicioso objetivo de triplicar el número de usuarios únicos² de la edición digital de Diario de Sevilla, lo que significaba pasar de sus 961.352 usuarios mensuales a tres millones.

El 31 de junio de 2019, el proyecto “Las noticias vuelan solas” llegaba a su término habiendo superado sus objetivos cuantitativos. Se habían conseguido 4.150.602 usuarios únicos y alcanzado las 18.562.000 páginas vistas, frente a las 6.010.871 del año anterior.

A continuación, en el gráfico 1 puede verse la evolución de los nueve diarios del grupo Joly.

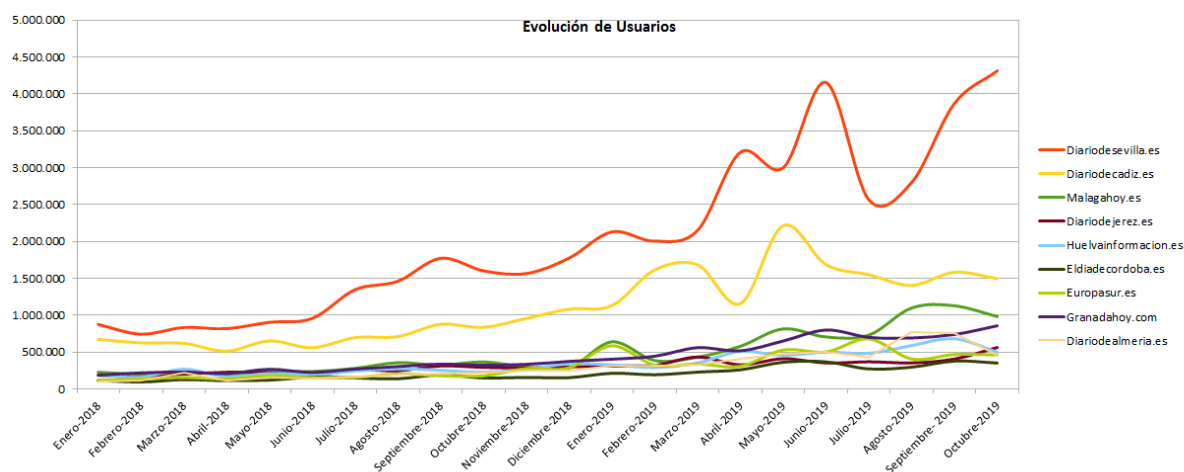


Gráfico 1: Evolución de los usuarios del Grupo Joly

Los pasos de la transformación

Felipe y Rocío eran conscientes cuando presentaron “Las noticias vuelan solas” que uno de los grandes retos de la transformación era convencer a los periodistas –75 % de la plantilla– de la necesidad de incorporar hábitos digitales en su forma de trabajar.

No eran pocos los periodistas en las redacciones de todos los medios que consideraban que lo digital ya no les correspondía y que ellos pertenecían a la cultura analógica. Esta

² Se consideran usuarios únicos aquellos que acceden o navegan en una web con el mismo registro de usuario o cookie en un periodo de tiempo concreto, independientemente del número de visitas que hagan en ese mismo periodo.

mentalidad no existía en los medios nativos digitales, pero sí era importante en los medios convencionales, donde coexistían distintas generaciones de profesionales.

Los datos que barajaba el sector solían cifrar en un 70 % los periodistas que se habían o estaban adaptándose al medio digital, pero un 30 % aún no lo había hecho. Estos últimos solían coincidir con afamados periodistas que en ocasiones eran imprescindibles en las redacciones.

Así pues, no sólo se necesitaban medios materiales en redacción –como dispositivos móviles que permitiesen editar contenidos sin necesidad de desplazarse físicamente a la redacción y que ya se habían puesto a su disposición– sino también ofrecer la formación adecuada que evitara su resistencia al cambio.

La dirección del Grupo Joly decidió contactar con el periódico “El Heraldo de Aragón” con el fin de lograr un alineamiento más rápido con la digitalización. Este periódico regional había afrontado el proceso digital con reconocido éxito, las dimensiones de ambas empresas eran similares y además tenían unas excelentes relaciones.

Su equipo directivo de redacción se desplazó a Sevilla durante una semana, con el objetivo de formar a los periodistas en los procesos digitales que ellos mismos habían implementado con anterioridad. La formación continuó durante el mes siguiente, pero ya por parte del equipo de transformación digital del Grupo Joly.

Se capacitó a los periodistas en asuntos claves para el tratamiento de la información en el nuevo escenario digital, tanto desde la óptica de la forma como del contenido.

Se abordaron temas como la forma adecuada de titular las noticias según los criterios de Google, la optimización en la edición de noticias digitales, la redacción de los contenidos, los resortes para la viralización, la incorporación en la información de recursos audiovisuales multimedia, las técnicas SEO, así como el enfoque hacia el lector, sus preferencias, hábitos digitales, soportes desde los que accedía al periódico, etc.

José Antonio Carrizosa, director editorial del Grupo Joly y de Diario de Sevilla, consideraba que el esfuerzo realizado por la redacción había sido encomiable.

“La plantilla de periodistas no ha aumentado en los últimos años y sí hemos realizado un cambio de mentalidad enorme de un día para otro, sin bajar la calidad diaria del periódico y con gran esfuerzo. Antes hacíamos un periódico, pero ahora hacemos dos, uno en papel y otro en digital, que cambia constantemente, porque a lo largo del día el digital se va separando de la edición impresa”.

El cambio de enfoque y la reorganización

El *customer centricity* que implicaba “Las noticias vuelan solas” necesitaba una serie de cambios en la organización del trabajo, para llegar al lector antes y mejor.