

La Tercera se renueva

Roberto Ríos A.

Ingeniero comercial de la Universidad Católica, subgerente de marketing de *La Tercera*. [edidec@copesa.cl]

Desde 1994, la Escuela de Periodismo ofrece a los medios de comunicación latinoamericanos asesorías integrales en diseño, producción y edición periodística que contemplan, además, talleres de entrenamiento para sus profesionales. Profesores de la Escuela han participado en los procesos de redefinición de *La Tercera* y *El Diario Popular* de Asunción (1994); diario *Extra* de Asunción y *El Día* de Asunción (1995); *El Diario* y *La Nación* (1996). Como el contenido central de estas asesorías es para uso exclusivo de los ejecutivos del medio, CUADERNOS DE INFORMACIÓN da la oportunidad para que éstos relaten «desde dentro» los procesos de cambio que han llevado a cabo. En este artículo, el subgerente de marketing de *La Tercera* hace un análisis retrospectivo de la experiencia de redefinición de ese diario.

Un estilo directo, próximo a lo popular e inspirado en los valores de una sociedad chilena muy diferente a la actual, fue lo que permitió a *La Tercera* en el pasado, ostentar la primera circulación del país y ser reconocida como el diario líder de la clase media. Por entonces, el factor avisaje no era significativo. El negocio del diario era su circulación.

Apuntaba a la cultura local dirigida por personas más bien mayores, propia de una sociedad sin grandes pretensiones ni exigencias, con horizontes limitados, y donde la riqueza, el progreso y el éxito eran percibidos como privilegios de pocos.

Por entonces, el país aún no imaginaba alcanzar un crecimiento económico significativo ni experimentar el importante reajuste social en el grupo medio que se asoció a los cambios de los años 90. La aparición de una sociedad global, progresista y exitosa, más exigente, y poseedora de una cultura visual –una sociedad televi-

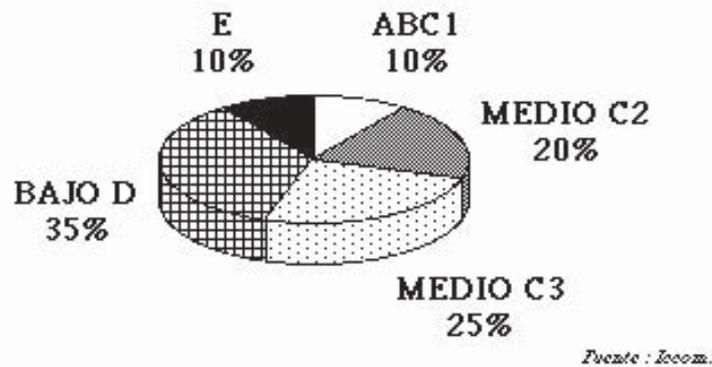


GRÁFICO N°1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

El gráfico ilustra la composición de la sociedad chilena de acuerdo con sus grupos socioeconómicos. C2 y C3 conforman el grupo medio.

Cuadro N°1	
<p>LA ANTIGUA CLASE MEDIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localista • Líderes mayores • Pretensiones modestas • Aversión al cambio • Consumidores poco exigentes • Cultura textual • Semira a la clase alta con aversión • Mercado publicitario de bajo atractivo • El progreso es lejano y excluyente 	<p>LA NUEVA CLASE MEDIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cosmopolita • Líderes jóvenes • Ambiciosa • Propensión al cambio • Consumidores informados y exigentes • Cultura visual • Semira al grupo alto con admiración • Mercado publicitario de alto atractivo • El progreso es un estado alcanzable

siva- implicó la modificación de las costumbres y los gustos de este estrato.

Con el cambio, la clase media se fraccionó culturalmente. La parte superior -C2- se volvió más aspiracional: se sintió más identificada con el grupo alto de la población (C1). En tanto, la parte baja -C3- mantuvo su mayor afinidad con el grupo bajo (D).

¿POR QUÉ CAMBIAR SI LA FÓRMULA ES EXITOSA?

La división social de la clase media perturbó la perspectiva de mercado de *La Tercera*: su producto periodístico corría el peligro de perder atractivo frente al nuevo lector C2. Y sería justamente este público -ansioso por comprar bienes y servicios- el principal foco de inversión publicitaria.

Para continuar desempeñando su rol de antena social, seguir siendo receptor de las manifestaciones ciudadanas en una sociedad que había evolucionado, *La Tercera* debió planificar la reformulación de su producto. Lo hizo justo antes de arriesgarse a una eventual invasión de lectores C3 o -lo que era peor- a una estampida de lectores C2.

Pero como en el momento del cambio los resultados económicos eran favorables, la decisión de llevarlo a cabo no era fácil. En general, lectores y avisadores aún estaban conformes con el diario, por lo que hubo que adelantarse a los hechos y reformular el producto antes de que efectivamente tuviera problemas.

En definitiva, *La Tercera* se adaptó al cambio y al crecimiento que experimentaron sus lectores para poder ofrecer a los avisadores -fuente del negocio- una cartera de lectores siempre atractiva y renovada.

¿CÓMO LLEGAR AL C2?

Nos detendremos sólo unas líneas para revisar el dilema que enfrentó la empresa al buscar la mejor forma de ejecutar la reformulación de diseño que le demandaba el mercado. Por diseño, *La Tercera* entiende un trabajo integral, que junto al *layout* incluye conceptos de arquitectura de páginas, foco de mercado, contenidos, parámetros estéticos, etc. De ahí que su reformulación implicara modificaciones en estos distintos aspectos, centradas siempre en el lector C2.

Pero, ¿cómo hacer lo anterior sin perder a los actuales lectores C3 que constituían una atractiva nuez de circulación? ¿Cómo evitar el riesgo de perder a un grupo de lectores que, aunque los avisadores no valoraban tanto, era base sólida a la hora de calcular el costo por contacto publicitario? ¿Cómo hacer que el diario fuera percibido como efectivamente «renovado» por los esquivos lectores C2, pero siguiera siendo «el diario de siempre» para los C3, por definición más conservadores y menos aspiracionales?

Durante cerca de un año, la empresa realizó estudios con el propósito de detectar con precisión el alcance de su imagen, posicionamiento, situación de la competencia, etc. Analizó cuidadosamente su escenario de lectores y avisadores. Midió los posibles impactos, estimó los costos y beneficios involucrados en la decisión, revisó los diarios más significativos del exterior. Finalmente, asumió que debía reinventar *La Tercera*.

LA CLAVE DEL CASO *La Tercera*

Quizás el factor determinante que permitió a *La Tercera* efectuar con éxito esta cirugía mayor a su producto periodístico fue el trabajo multidisciplinario que, durante meses, realizaron periodis-

En la portada se realizó una modificación tanto en la forma como el color del logotipo y del isotipo. El titular principal pasó a tener un nuevo rojo y disminuyó considerablemente el tamaño del tipo de letra, dejando a la fotografía como el principal elemento de atracción. Se definió una portada con una mayor variedad de temas que reflejara mejor la complejidad de la agenda de noticias del nuevo proyecto.



tas e ingenieros, editores y gerentes. Ambos tipos de profesionales aportaron sus diferentes miradas al mismo problema y dispusieron lo mejor de sus disciplinas en la búsqueda de la solución óptima.

La reformulación del diario contó además, con la colaboración de un experto internacional –el diseñador Mario García– reconocido en el ámbito periodístico por su trayectoria y estilo. Desde su especialidad, él se sumó al grupo de trabajo de *La Tercera*. Los cambios que sugirió fueron interpretados a la luz de las particularidades del mercado nacional, y se les incorporaron los aportes de los experimentados profesionales internos. El resultado fue un producto equilibrado a las condiciones imperantes.

Finalmente, en septiembre de 1994, la reformulación de diseño de *La Tercera* estuvo terminada, aprobada y lista para ser aplicada.

EL NUEVO DIARIO

A partir de los resultados de sus estudios y con el fin de generar una propuesta concreta de reformulación del diario, el equipo encargado estableció una definición del producto, es decir, formuló una declaración que sintetizaba lo que ahora debía ser la esencia de *La Tercera*:

• Es el diario de siempre, el de la clase media emergente. Es moderno y exitoso. Valora los conceptos fundamentales de la sociedad como la familia, el medio ambiente, la cultura y el progreso.

• Es selectivamente masivo.
• Es un medio de diseño moderno y amigable, con vocación de servicio y sano espíritu comercial. Es un diario bien hecho.
• Es entretenido, atrae visualmente y está bien estructurado.

Resulta fácil de leer y portátil;

• Es completo y, a la vez, ágil y breve.
• Es líder en deportes.
• Es el diario de *Icarito*.
• Es un medio nacional; para toda la semana, para hombres y mujeres, jóvenes y mayores.
• Su línea editorial es creíble, pluralista y objetiva. Posee sensibilidad social con un carácter y estilo propios.

De acuerdo con todos estos conceptos, se redefinió la composición del diario en cuanto a (1) estructura, (2) estética, (3) contenido y lenguaje y (4) ganchos.

1. Estructura

La Tercera ahora tiene continuidad durante toda la semana. Es un diario ordenado que conserva básicamente los mismos elementos estructurales cada día por lo que resulta fácil de navegar. El lector siempre sabe donde encontrar lo suyo.

1.1 Cuerpos

El diario posee varios *Cuerpos* (no necesariamente separados) destinados a cubrir áreas de interés específico, tales como actualidad, economía, deportes, entretenimiento, etc. Cada cuerpo va precedido de una *portadilla* a fin de facilitar el reconocimiento del público.

1.2 Secciones

Cada cuerpo cuenta, a su vez, con *secciones* estables que recogen diariamente la respectiva información.

1.3 Suplementos

Para segmentar mejor a sus lectores y ampliar su llegada a diferentes tipos de público, *La Tercera* adjunta al diario una o más revistas sobre determinados temas (femenino, escolar, deportivo, etc.).

2. ESTÉTICA

La forma en que cada día se distribuyen los elementos noticiosos, es atractiva, elegante y amigable. Responde a un planteamiento visual que busca facilitar la lectura.

2.1 Intención

El diario ahora se plantea ante sus lectores de un modo más visual que literal ya que reconoce que en general no existe motivación por leer. Sin embargo, consigue canalizar la ansiedad del público por estar informado, a través de informaciones breves, condensadas y esquemáticas; en que se aprovechan las fotos, infografías y titulares.

De hecho, algunas fotos atractivas distribuidas estratégicamente a lo largo del diario apelan a la excitación visual de los lectores. Estas imágenes lúdicas buscan provocar reacciones en cada segmento de lectores, de manera tal que el diario aparezca balanceado en interés y contenido.

2.2 Color

De acuerdo con una paleta de colores establecida, *La Tercera* usa ahora tonos suaves, preferentemente pasteles. En general, sin

embargo, el diario es en blanco y negro –reservando el color para ciertas fotos, portadas y portadillas– de modo de privilegiar el avisaje.

2.3 Fotografías

Las fotografías tienen un alto grado de interés y aportan antecedentes siempre adicionales al relato noticioso. Las imágenes grandes buscan generar un atractivo visual por sobre los textos, y constituir una guía focal para que el lector transite por la página.

Todo el aspecto fotográfico es dirigido por un editor responsable que centraliza los criterios y mantiene motivado al departamento de profesionales especializados (espectáculo, deporte, reportajes, etc.) que se encarga de producir gran parte del material fotográfico que se usa. También se incorporan imágenes de probada calidad, provenientes de las agencias.

2.4 Infografías

Las infografías aportan al diario una sensación de modernismo, al tiempo que ilustran noticias que no cuentan con buenas fotografías.

Esta área es desarrollada por profesionales capacitados y con equipos apropiados. Ellos ajustan las imágenes a ciertas normas de composición, colorido, textos, etc. Además, para garantizar un correcto equilibrio en el uso de este recurso, cada sección del diario cuenta con un número preestablecido de infografías.

2.5 Íconos

Con el propósito de facilitar su recorrido por el diario y acostumbrar al lector a la disposición estable y ordenada de los elementos, se utilizan íconos identificatorios de secciones, servicios y columnas.

2.6 Normas

Tanto los titulares interiores, bajadas, epígrafes, textos como las fotografías, infografías e íconos, responden a normas precisas –aunque no por ello inflexibles– que permiten mantener la continuidad visual del diario y contribuir al orden y armonía que demanda.

2.7 Tipografías

Hay familias tipográficas especialmente escogidas para ser usadas en las distintas partes del diario y de acuerdo a un esquema de cuerpos, interlineados, corondeles, sombreados, subrayados, comprimidos, expandidos, etc.

2.8 Avisos

El diseño permite que los avisos convivan con las noticias, que sean parte integral del diario y un servicio más para los lectores. Para ello, la diagramación cuida que no haya competencia entre fotografías, titulares, colores y avisos. Por el contrario, la idea es que se potencien mutuamente.

La Tercera siempre tuvo claro que lo primero son sus lectores y que a un buen diario los avisadores llegan espontáneamente. Por eso, no se da un gran conflicto entre la publicidad y la crónica.

3. CONTENIDOS Y LENGUAJE

Los cambios en cuanto a contenido se basan en que, al poner su foco en el grupo C2 y dada su vocación periodística, *La Tercera* se concentra en lo que los lectores quieren leer; no necesariamente en lo que el diario prefiere que conozcan. Con respecto al lenguaje, se aplican los códigos adecuados para llegar ahora a un público más refinado.

3.1 Aspiracionalidad

La crónica de *La Tercera* se preocupa de privilegiar la cobertura de los temas que inquietan al C2, en perjuicio de los que preocupan más al C3. Es una cuestión de equilibrio y de énfasis, más que de discriminación.

Por ejemplo, al término de las vacaciones de verano, el énfasis noticioso gira en torno a la congestión de las carreteras más que a la situación de los terminales de buses. En deportes, imágenes de elite como vela, equitación y automovilismo, equilibran la presencia del clásico fútbol.

3.2 Vocación de servicio

Los servicios ahora van más allá del listado de farmacias de turno. La noticia misma se redacta pensando en la comodidad, tranquilidad, ahorro y otros beneficios para el público.

Si se comenta la venida al país de un cantante popular, no sólo se hace referencia a su currículum musical, sino que también se indica dónde y cuándo se venderán las entradas, cuáles serán los accesos al estadio, los estacionamientos, de qué lado dará el sol, etc. Igualmente se tratan temas como el estado de las carreteras en los feriados largos, los horarios del comercio en Navidad, los síntomas y medidas de prevención de plagas, programas de televisión, funciones de teatro, arte, etc.

3.3 Tono

El cuidado del tono del diario hace que se prefieran expresiones propias de la cultura del grupo medio-alto. Se evitan modismos y

expresiones populares.

En fotografía también se privilegian imágenes más aspiracionales, vinculadas por ejemplo, al medio ambiente, la cultura y la solidaridad. Se subexplotan temas de sexo, violencia, miseria, crimen, etc., a menos que constituyan noticias relevantes por su dimensión o alcance.

3.4 Relato

En vez del clásico esquema de la «pirámide invertida», se emplea un estilo narrativo más atractivo, con un cierto grado de intriga y emoción.

Además, se intenta contextualizar los hechos que se narran de modo de dar cuenta del proceso noticioso que se esconde detrás de los acontecimientos ocurridos el día anterior.

3.5 Extensión

La extensión de las crónicas es clave en el atractivo de un diario. La apuesta de *La Tercera* es que textos más cortos y precisos son la fórmula para mantener interesados a los lectores (crónicas A, B, C o D). Esto se complementa con el uso de bajadas, epígrafes, resúmenes, pies de foto y, en general, de todos aquellos elementos que facilitan la lectura.

4. GANCHOS

Los mejores suplementos y coleccionables buscan reforzar las distintas áreas temáticas que atraen al público.

4.1 Deporte

Los contenidos de deporte constituyen un eje de reconocimiento y valoración importante para *La Tercera*, por lo que el diario cuenta ahora con más y mejor material de este tipo.

4.2 Mujer a Mujer

Es la revista femenina más masiva mercado. Ahora con papel fino y un diseño elegante –que recuerda a las revistas europeas de moda y belleza– el suplemento va dirigido a la mujer moderna, emprendedora, interesada en la familia, y que valora lo estético. Cuenta con secciones de moda, belleza, salud y temas de interés femenino general.

4.3. Icarito

Es una institución como suplemento escolar; tiene una tradición de 25 años educando a los niños chilenos. Dirigido a los estudiantes de 6 a 12 años, la revista incluye material para hacer las tareas y es coleccionable. En cuanto a contenidos, se organiza en series



En el diseño interior se buscó definir un diario ordenado y estable que le permitiera a su lector una navegación más fácil. Las dinámicas de grupo posteriores mostraron un respaldo claro a un cambio que consideraban que le daba agilidad y un aire de modernidad a *La Tercera*. (En la foto superior, *La Tercera* antes del cambio; en la inferior, el nuevo diseño.)



Cuadro N°2 El trabajo terminado

Con todos los elementos de diseño enumerados se articuló la reformulación del diario *La Tercera*. A continuación, un resumen de los cambios:



LA ANTIGUA *TERCERA*

- Orientación a circulación
- Más C3 que C2
- Popular, masiva
- Propensión al sensacionalismo
- Textos largos y detallados
- Diagramación apretada que aprovecha espacio
- Favorece el texto y no la imagen
- La foto describe la noticia
- Uso excesivo del color
- Los avisos perturban el diseño

LA NUEVA *TERCERA*

- Orientación a lectoría, pero atractiva para el avisaje
- Más C2 que C3
- Moderna, aspiracional
- Orientación a los hechos y procesos noticiosos
- Textos cortos e interesantes
- Diagramación aireada favorece el diseño
- Equilibra el texto con la imagen
- La foto y las informaciones son partes de la noticia
- Uso cuidado del color
- Los avisos son parte del diseño, informan.



monotemáticas –relacionadas con las efemérides más importantes– que duran entre 4 y 12 números aproximadamente. Cuenta con el patrocinio de Ministerio de Educación.

4.4 *Mouse*

Esta es una revista pensada para quienes se inician en la computación, especialmente jóvenes y niños. Es didáctica, fácil de leer y se refiere a los últimos avances de esta tecnología.

4.5 *TeveGuía*

Inspirada en la vocación de servicio del diario, esta publicación entrega cada viernes una completa cartelera de televisión y cable. Aparte de los canales del país, ordenados por horarios y algunos destacados sobre los principales programas, el suplemento contiene interesantes reportajes sobre el mundo de la televisión

4.6 *Su Casa*

La revista de decoración y vivienda de *La Tercera*, tiene un atractivo diseño e interesantes reportajes sobre las distintas tendencias, materiales e implementos para la construcción, remodelación y decoración de viviendas. Cuenta, además, con una gran cantidad de avisaje de propiedades nuevas, dirigido al grupo medio.

4.7 *Enciclopedia Visual*

Esta serie coleccionable, en fino papel, puede ser empastada, luego de unos meses, en un atractivo libro. Por centrarse en temas culturales, busca ser un muy buen complemento para el colegio.

4.8 *Reportajes*

Connotados periodistas escriben reportajes sobre los temas de actualidad más relevantes de la semana, que generan polémica y opinión.

4.9 *Papas Fritas*

El simpático suplemento para niños entre 6 y 12 años, contiene caricaturas, juegos y entretenimientos.

RESULTADOS: LECTORES C2 MÁS ATRAÍDOS

Los estudios de mercados realizados luego de los cambios

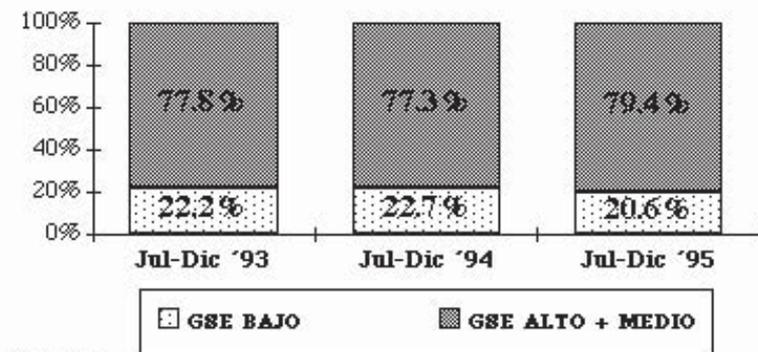


GRÁFICO N°2 EVOLUCIÓN DEL PERFIL DE LA TERCERA

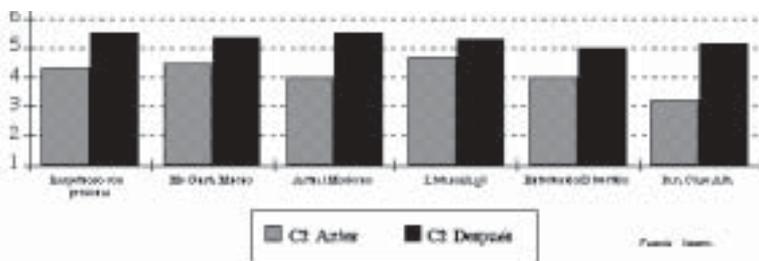


GRÁFICO N°3 PERCEPCIÓN DEL CAMBIO DEL DIARIO POR GSE C2

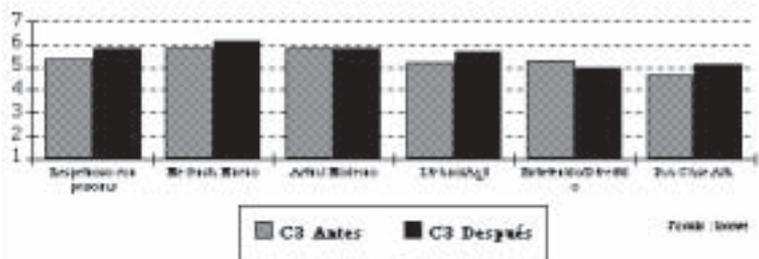


GRÁFICO N°4 PERCEPCIÓN DEL CAMBIO DEL DIARIO POR GSE C3

dieron cuenta de que el objetivo se había cumplido plenamente. Los encuestados decían haber encontrado más apropiado el diario para ellos y que estarían dispuestos a leerlo.

Así, se previno que los lectores C2 se plantearan cambiar de diario. Un tiempo razonable después de la renovación, se verificó que no se había producido ninguna fuga de lectores. Por el contrario, hubo un crecimiento de éstos.

A su vez, los lectores C3, que daban a *La Tercera* una fuerza de masividad en la venta de ejemplares, valoraron los cambios. No sintieron que su diario hubiera dejado de interpretarlos.

Evolución

Como se observa en el GRÁFICO N°2, el año 1993, el grupo medio tenía un 77,8% de participación en el público de *La Tercera* y el grupo bajo, un 22,2%. Un año después, estos valores disminuyeron en el grupo alto y aumentaron en el inferior. Esto indicaba que el perfil de el diario se venía deteriorando y que su estilo más bien popular era el responsable de esto.

Luego de la renovación del año 94, la tendencia negativa cambió y el perfil de *La Tercera* mejoró: un 80% de sus lectores correspondía ahora al grupo medio más alto y, sólo un 20%, al grupo bajo.

Percepción

Se hizo un estudio de los lectores antes y después del cambio,

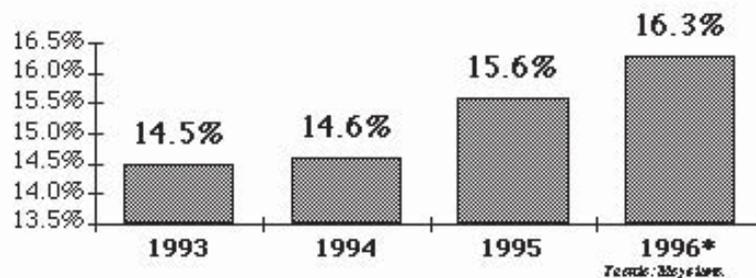


GRÁFICO N°5 EVOLUCIÓN DE PARTICIPACIÓN EN AVISAJE PUBLICITARIO DE LA TERCERA (EN U.F.)

para medir su percepción de ciertos valores como gusto por el producto, respeto, lector tipo, etc. Como se aprecia en el GRÁFICO N°3, el grupo C2 aumentó notoriamente su valoración en todos los aspectos (casi un punto, lo que es muy significativo en este tipo de instrumentos de medición de mercado).

Tal como se esperaba, el grupo C3 prácticamente no advirtió el cambio. Lo hizo en menor grado y positivamente (GRÁFICO N°4)

Costo-beneficio del cambio

Pero el objetivo último por el cual se realizó el cambio de diseño de *La Tercera* es el que más interesa destacar: Los avisadores – quienes en definitiva financian el diario, proveen los recursos económicos para que se pueda expresar libremente, con objetividad y fortaleza de opinión– aumentaron su inversión publicitaria dado que entendieron y valoraron el reperfilamiento de *La Tercera*.

El nuevo diario demostró que había mejorado su llegada a los lectores y que éstos estaban ahora más satisfechos con el producto y por tanto mejor dispuestos a ver su publicidad y preferir sus productos.

El aumento en el avisaje entonces, determinó que los recursos que *La Tercera* invirtió en el proceso de reformulación –el mayor gasto de papel por nuevos productos y más páginas, así como los gastos de consultores, investigación y publicidad– fueron recuperados con creces.