

# EL SALTO EN TIEMPOS DE PANDEMIA. Caso real de comunicación exitosa en tiempos de crisis

**COOPERAMA**

CONCOOP. Servicio de apoyo a la consolidación de cooperativas



## **PRIMERA PARTE**

APROXIMACIÓN  
ESTRATEGIAS A  
DESARROLLAR EN  
TÉRMINOS DE  
COMUNICACIÓN,  
PRODUCTO Y VENTAS

## **SEGUNDA PARTE**

**EL CASO DE COOPERATIVA  
EDITORIAL – EL SALTO**

**ENTORNO**

ANÁLISIS PESTEL (POLÍTICO -  
ECONÓMICO - SOCIAL -  
TECNOLÓGICO - ECOLÓGICO  
-LEGAL)

**CONSUMIDORES**

**CLIENTELA**

**NUESTRA  
ORGANIZACIÓN**

## DESARROLLA (RÁPIDAMENTE) EL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DURANTE LA CRISIS

**ABORDA DESDE LA EMPATÍA Y NO IMPROVISES:** aunque no tengamos toda la información sobre la repercusión de la crisis, se honesto, transparente y abierto para mantener **la credibilidad**. Dótate de argumentos, razones, **construye la narrativa** que vas a emplear, determina el tono, mensajes y, por último, **desarrolla los contenidos**.

**CENTRALIZA:** en una crisis la comunicación descentralizada no es deseable y puede ser peligrosa por falta de coherencia o inútil por falta de agilidad y rapidez.

**DETERMINA TUS AUDIENCIAS Y PRIORIZA:** empleados, clientes, otros grupos de interés.

## RECORTA Y REORIENTA EL PRESUPUESTO

### EN TODAS LAS CRISIS SE RECORTA EL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN.

- Céntrate en las **actividades críticas**
- **Virtualiza tu comunicación** lo máximo que puedas
- No te olvides de tus **clientes más importantes**
- Desarrolla **contenido ajustado** a la situación

## MÁS VISIBLES QUE NUNCA. Mantente viva, activa, vigorosa...

**CONTENIDO DEL SITIO WEB:** garantizar que es relevante, actualizado, valioso y en consonancia al momento

Es el momento de **ANALIZAR Y MEJORAR EL SEO** de nuestra página web

**MARKETING DE CONTENIDOS:** es el momento de optimizar la **estrategia Inbound** y si no la tienes, ponerla en marcha. Genera historias valiosas e inspiradoras en medio de la crisis.

**CONTENIDO DE CALIDAD VERSUS CANTIDAD:** vídeos y piezas virales; artículos de opinión, etc.

## PROTEGER LA CAJA

Además de proteger la cuenta de resultados hay que proteger la liquidez.

El equipo comercial debe contribuir a:

**Vigilar los períodos de cobro** a clientes reduciéndolos en la medida de lo posible.

**Eliminar al máximo impagos y retrasos en pago.**

**Agilizar la emisión de facturas, la firma de contratos, etc.**

**Eliminar todos los costes operativos que pueda**

## OPTIMIZAR EL INVENTARIO sin

romper la cadena de suministro

Algunas ideas:

**Simplificar la cartera de productos** focalizando en aquellos que tienen mayor posibilidad de demanda.

**Orientando la cartera de productos a los canales ganadores** (por ejemplo, gran consumo o consumidor directo) y abandonando los que tengan restricciones (por ejemplo, restauración).

**Minimizando los stocks de seguridad**, forzando en la medida de lo posible a que sean los clientes los que acopien para garantizarse suministro.

## DEFIENDE EL MARGEN

Pricing: serenidad, inteligencia y visión a medio y largo plazo

Si bajamos el precio es posible que vendamos más, pero tendrá impacto en el margen añadiendo tensión a la caja. **Piensa en alguna alternativa:**

Intenta **aumentar la flexibilidad, por ejemplo, reduce el pedido mínimo de compra** (pero manteniendo el mismo precio unitario)

**Servitización:** ¿Podemos migrar de un modelo de venta tradicional a un modelo de pago por uso? El cliente paga solo por los recursos utilizados.

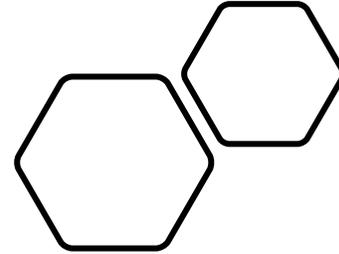
**Estrategia low-cost:** Configura un producto o servicio mínimo a un precio competitivo y a partir de ahí añade capas de valor que supongan incrementos de precio. Así le das libertad a tu cliente de pagar por lo que realmente necesite.

**Apoya a clientes clave.** Analiza quien son tus principales clientes y defiéndelos con determinación.

**Haz pruebas de estrés:** ¿El cliente solo está usando la crisis como táctica de negociación para obtener concesiones?

**Transparencia en tiempos de incertidumbre** Comunica tu estrategia de precios claramente. Tus clientes responderán mejor si entienden la razón.

# **COOPERATIVA EDITORIAL (EL SALTO)**



*Contexto del Sector de Medios  
independientes*

*Cómo afrontó El SALTO la crisis  
COVID*

# RETOS DE LOS MEDIOS INDEPENDIENTES EN LA ERA DIGITAL. Fuente: Comisión Europea en España

Mercado fragmentado

Fragilidad de sectores fragmentados

Competencia global y plataformas

Control de la información / Desinformación

Producción sin monetización

Brecha entre contenidos y tecnología

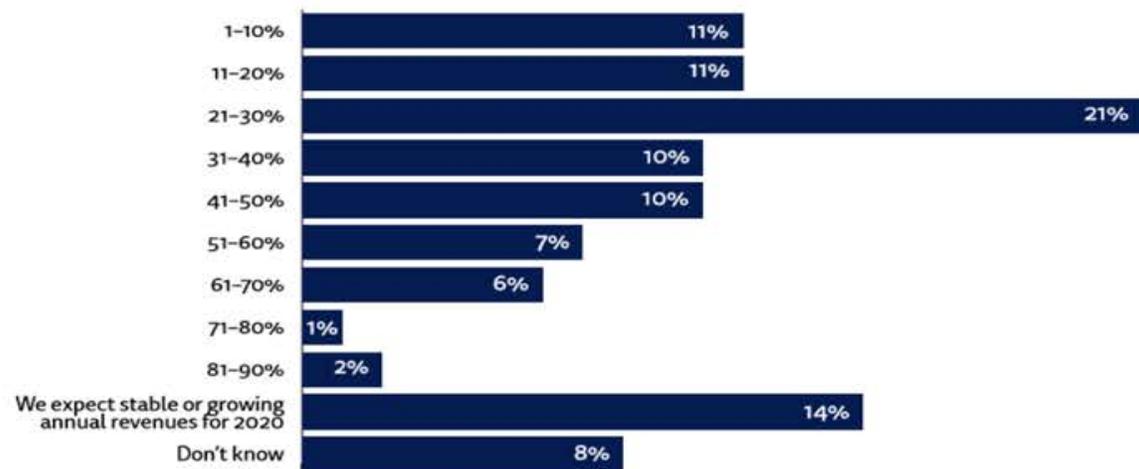
El sector de los medios debe hacer frente a una serie de debilidades estructurales, ligadas a los cambios en los modelos de consumo, el impacto de la revolución digital o las amenazas contra el pluralismo.

A ello se suma el impacto de la crisis del COVID:

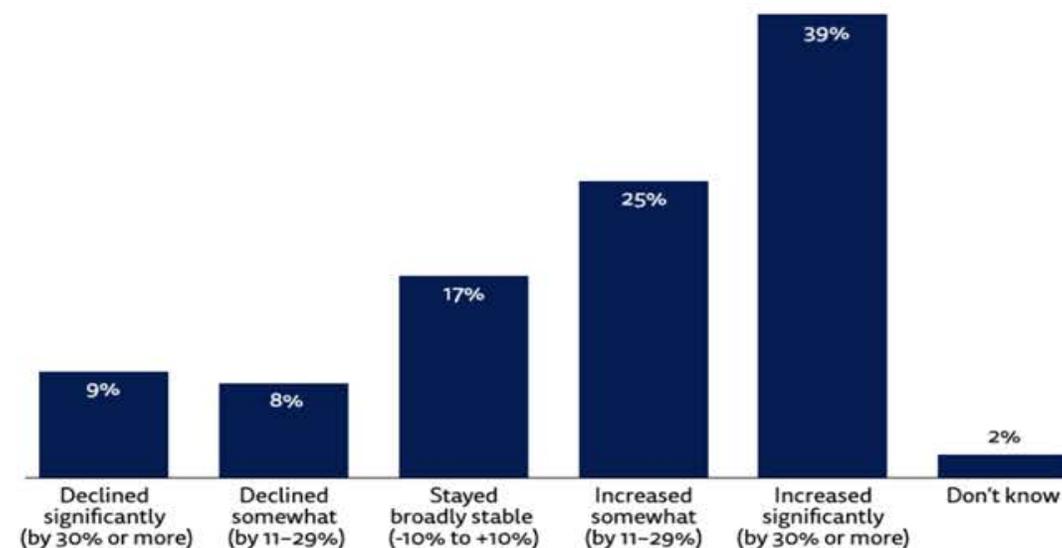
- Reducción de los ingresos publicitarios.
- Dificultades de difusión y monetización.
- Restricciones sobre la producción.

# COVID: INCREMENTO DE LA DEMANDA DE CONTENIDOS VERSUS MONETIZACIÓN

¿Cuánto espera que disminuyan los ingresos anuales totales de su organización en 2020?



¿Cómo diría que su audiencia ha cambiado durante la crisis de la COVID-19?



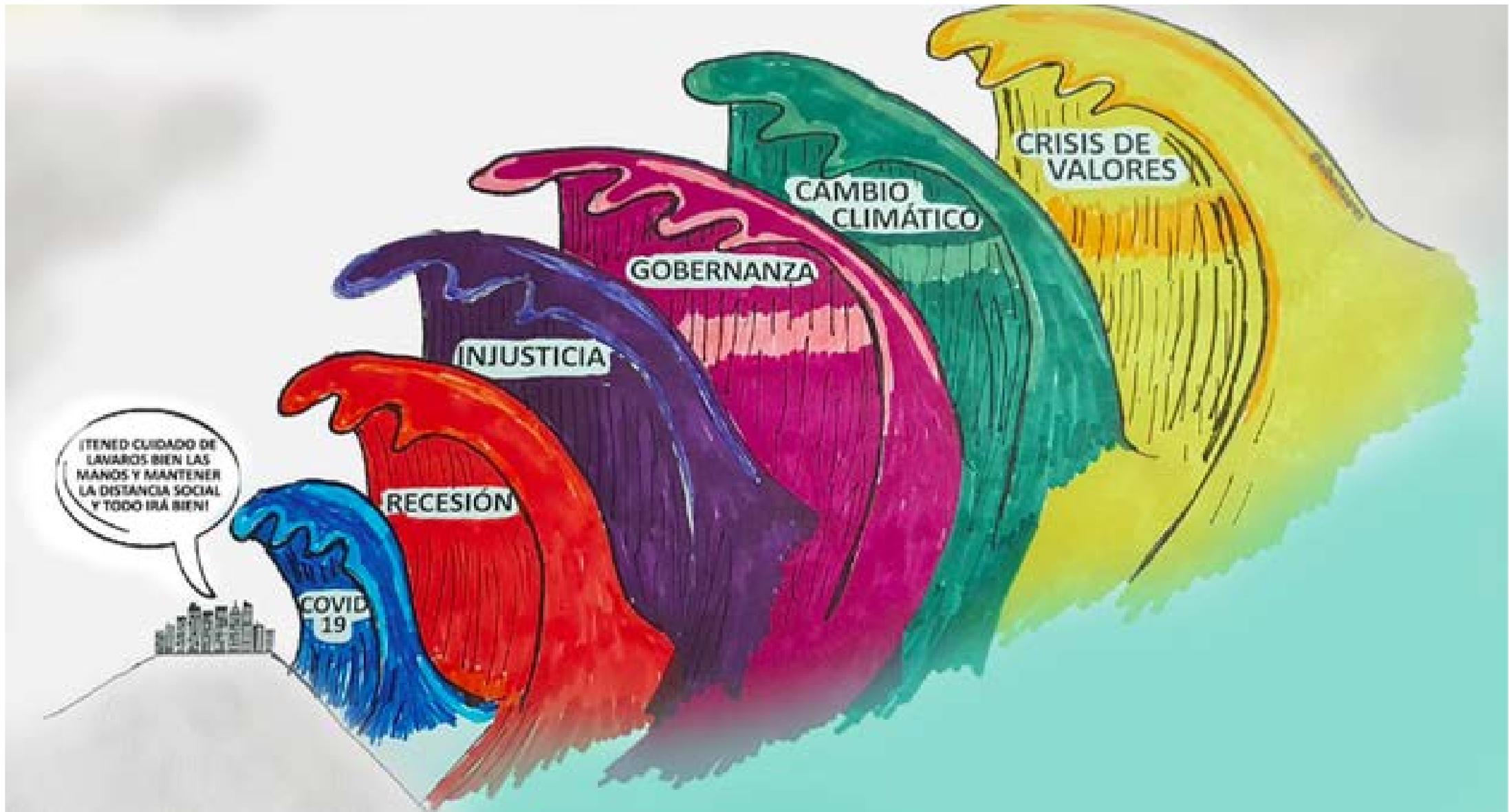
# 1. LA REACCIÓN ANTE LA CRISIS

## HACIA DENTRO:

- Adaptar la actividad teniendo en cuenta el teletrabajo y las circunstancias personales
- Tener en cuenta la “organización extendida”   
Provedoras clave

## HACIA NUESTRA COMUNIDAD:

- Empatía y búsqueda de soluciones: el 70% de nuestros ingresos parte de nuestra base de suscriptoras. Dependemos de como estén ellas.
- Adaptar nuestro producto a la demanda. Teniendo en cuenta la sobreinformación / desinformación.



“No entendimos esta crisis como una oportunidad. Lo único que nos movía era seguir haciendo el mismo periodismo de siempre y mitigar nuestra angustia y la de las personas que nos hacen posibles. “

## HACIA DENTRO

Se puso en valor nuestro sistema asambleario y por grupos de trabajo

El colectivo dio un extra de confianza a las personas empleadas

Se flexibilizaron las jornadas

“Quedadas” – Zoom aperitivo → gestión de malestares y mejorar la empatía.

## HACIA NUESTRA COMUNIDAD

**Informar cómo estábamos**, colectivizar la angustia para hacerle frente juntas. “Saber cómo estaban y si necesitaban nuestro apoyo”.

### **Se enviaron una serie de cartas:**

1ª) A nuestras suscriptoras flexibilizando las formas de pago.

2ª) Explicando la razón de no imprimir la revista mensual y sus razones

Esto dio lugar a una serie de cartas semanales durante toda la crisis.

## 2. ¿QUÉ ADAPTACIONES SE REALIZARON EN TÉRMINOS DE PRODUCTO?

### PRODUCTO

- 1) Se priorizó la información actualizada y rigurosa de la edición online (sobre la edición impresa)
- 1) La opinión perdió fuerza respecto a la información de última hora
- 1) Se potenciaron los canales interactivos: directos de Instagram, entrevistas x zoom
- 1) Se priorizó la información “de servicio”, por ejemplo, en el nivel sociolaboral. Una cooperativa de abogadas creó contenidos y consultas útiles para nuestras usuarias.
- 5) Se decidió No imprimir la versión en papel, pero pagar el 75% del servicio (aunque no se diera) a nuestras proveedoras críticas (p.ejemplo bici-repartidoras)

### 3. ¿QUÉ SUCEDIÓ? ¿QUÉ EFECTOS PRINCIPALES SE RECOGIERON?

#### PRINCIPALES EFECTOS OBSERVADOS

**SUSCRIPTORAS.** Lejos de solicitar moratorias en el pago o fraccionamientos, se volcaron con nosotras:

- Se generó una caja de resistencia (donaciones y cuotas especiales)
- Acabamos 2020 sin deudas
- Pudimos incorporar 2 empleadas más
- No tuvimos que poner en marcha ningún ERTE

**EL SALTO triplicó su audiencia** y además tuvimos ahorros en costes por no imprimir. Entendimos que teníamos y podíamos hacer algo más:

- Regalar publicidad a entidades de la economía social y solidaria (apoyo directo a nuestra segunda familia)
- Ofrecer un contenido especial para suscriptoras

# AUDIENCIAS

10 feb 2020 - 12 may 2020

Todos los usuarios  
100,00 % Número de visitas a páginas

+ Añadir segmento

Explorador Resumen de navegación

Número de visitas a páginas frente a Seleccione una métrica

Día Semana Mes

Número de visitas a páginas

400.000



Dimensión primaria: Página Título de la página Otros

Ver en gráfico

Dimensión secundaria

Ordenar por tipo:

Predeterminado

avanzado

Grid, List, Funnel, etc. icons

Página	Número de visitas a páginas	Número de páginas vistas únicas	Promedio de tiempo en la página	Entradas	Porcentaje de rebote	Porcentaje de salidas	Valor de página
	11.876.052 % del total: 100,00 % (11.876.052)	10.542.952 % del total: 100,00 % (10.542.952)	00:03:31 Media de la vista: 00:03:31 (0,00 %)	9.431.625 % del total: 100,00 % (9.431.625)	0,15 % Media de la vista: 0,15 % (0,00 %)	79,42 % Media de la vista: 79,42 % (0,00 %)	0,00 US\$ % del total: 0,00 % (0,00 US\$)
1. /conquista-derecho/respuestas-laborales-coronavirus	665.841 (5,61 %)	587.993 (5,58 %)	00:05:08	578.418 (6,13 %)	0,07 %	86,34 %	0,00 US\$ (0,00 %)
2. /	658.212 (5,54 %)	426.545 (4,05 %)	00:01:42	342.474 (3,63 %)	0,28 %	37,08 %	0,00 US\$ (0,00 %)
3. /coronavirus/entrevista-naomi-klein-gente-habla-volver-normalidad-crisis-doctrina-shock	240.942 (2,03 %)	217.050 (2,06 %)	00:04:28	213.607 (2,26 %)	0,05 %	87,09 %	0,00 US\$ (0,00 %)
4. /coronavirus/prioridad-moratoria-subsidios-parados-paradas	225.231 (1,90 %)	196.825 (1,87 %)	00:04:47	193.276 (2,05 %)	0,11 %	83,78 %	0,00 US\$ (0,00 %)
5. /suscribirse/formulario	172.790 (1,45 %)	151.553 (1,44 %)	00:01:35	11.962 (0,13 %)	0,59 %	55,88 %	0,00 US\$ (0,00 %)
6. /coronavirus/verdadero-enemigo-diaz-ayuso-pablo-casado	150.783 (1,27 %)	132.690 (1,26 %)	00:06:07	130.707 (1,39 %)	0,04 %	85,37 %	0,00 US\$ (0,00 %)
7. /coronavirus/comercio-proximidad-local-frente-oportunismo-mercadona-amazon-covid-19	148.709 (1,25 %)	143.999 (1,37 %)	00:03:42	142.773 (1,51 %)	0,04 %	95,74 %	0,00 US\$ (0,00 %)
8. /coronavirus/decreto-miles-personas-no-poder-pagar-vivienda-alquiler-hipoteca	137.092 (1,15 %)	125.916 (1,19 %)	00:04:50	123.706 (1,31 %)	0,22 %	88,42 %	0,00 US\$ (0,00 %)
9. /coronavirus/trabajadoras-del-hogar-no-son-inmunes-covid19	101.720 (0,86 %)	93.305 (0,88 %)	00:04:12	88.866 (0,94 %)	0,21 %	83,80 %	0,00 US\$ (0,00 %)
10. /conquista-derecho/multas-detenciones-coronavirus	98.226 (0,83 %)	83.581 (0,79 %)	00:06:11	82.399 (0,87 %)	0,10 %	82,28 %	0,00 US\$ (0,00 %)

## 4. LECCIONES DE LA CRISIS I

### PRINCIPALES DESCUBRIMIENTOS

**NUESTRO SISTEMA DE GOBERNANZA**, muy aparatoso en épocas de tranquilidad, es extremadamente dinámico para resolver situaciones complicadas. Está enfocado a la resiliencia.

SE HIZO PATENTE CARENCIAS EN NUESTRO **SISTEMA DE CUIDADOS**

Hemos “medido o pulsado” el **GRADO DE COMPROMISO DE NUESTRAS SUSCRIPTORAS**

Hemos descubierto que conectamos muy bien con una **AUDIENCIA MÁS JOVEN** de lo que pensábamos y formada mayoritariamente por **MUJERES**

## 4. LECCIONES DE LA CRISIS II

### CAMBIOS ESTRUCTURALES

El **TELETRABAJO** ha llegado para quedarse y para todas

Nuestras dinámicas en REDES SOCIALES también han variado y la forma en que nos comunicamos. Ya éramos muy cercanas, ahora lo somos mucho más.

#### ¿CÓMO SALIMOS DE LA CRISIS?

- Con mayor masa de suscriptoras
- Con una segunda ola de apoyo
- Mayor visibilidad
- Con ganas de “comernos otro trozo de audiencia”
- Extremadamente cansadas
- Con necesidad de replantearnos

## 5. ENLACES DE INTERÉS. CASO EL SALTO.

### ENLACES DE INTERÉS EN EL MARCO DE LA COMUNICACIÓN DE EL SALTO

La primera carta que mandamos fue a nuestras socias flexibilizando las formas de pago (13 mar 2020): <https://www.elsaltodiario.com/de-salto-en-salto/nos-quedamos-en-casa-pero-seguimos-cerca>

Pronto lanzamos la segunda y con ella hicimos hábito el mandar una carta semanal:

20 mar 2020 En este mensaje contamos que no vamos a imprimir y las razones que nos llevan a tomar la decisión: <https://www.elsaltodiario.com/de-salto-en-salto/nuestra-excepcion>

31 mar 2020: Nuestro mensaje de agradecimiento en vídeo <https://www.elsaltodiario.com/de-salto-en-salto/gracias-por-estar-ahi-siempre>

17 abr 2020: En esta carta informamos que tampoco el mayo habrá número en papel <https://www.elsaltodiario.com/de-salto-en-salto/sigamos-cuidandonos-carta>

Y hablamos también con nuestras lectoras:

8 abr 2020: <https://www.elsaltodiario.com/salto-de-carro/carta-a-lectoras>

También queremos con esto acompañar a nuestra otra familia, la Red de Entidades de la economía social y solidaria: <https://www.elsaltodiario.com/salto-de-carro/el-salto-triplica-su-audiencia-y-regala-publicidad-a-las-empresas-de-la-economia-social-y-solidaria>

Al no imprimir la edición papel por segundo mes consecutivo entendimos que teníamos que dar algo en contrapartida por el gran esfuerzo de apoyo que nos estaban dando las suscriptoras. No diseñamos un producto nuevo específicamente pero sí sacamos un número digital específico de la pandemia con contenido exclusivo para socias.

1 mayo 2020: <https://www.elsaltodiario.com/editorial/edicion-especial-mayo-el-salto>

## ABRAMOS DEBATE

- 1.- La mayoría de los medios independientes incrementaron sus audiencias, pero sufrieron a la vez una bajada notable en sus ingresos. ¿Por qué fue diferente en Cooperativa Editorial-El Salto? ¿Observamos algún elemento clave?
- 2.- Si enfocamos hacia el modelo de empresa de economía social, tienen mejor comportamiento en momentos de crisis pero peor en momentos de bonanza. ¿Por qué creéis que sucede esto?
- 3.- Con lecciones aprendidas por recientes crisis (2008 de carácter estructural y económico, pandemia de 2020, etc.), ¿Qué podemos aplicar o aprender para estar preparados ante una nueva crisis del tipo que sea? ¿Ayuda la planificación preventiva en algo?
- 4.- ¿Qué cambios derivados de la pandemia vienen a quedarse? ¿Cómo va afectar a nuestros modelos de negocio? ¿Qué podemos hacer al respecto?
- 5.- A partir de ahora, ¿Debemos prepararnos para una expansión y crecimiento o para una nueva crisis? ¿Qué opináis?

¡MUCHAS GRACIAS!

**Mónica Chemlal**

[mchemlal@zoomn.es](mailto:mchemlal@zoomn.es)

**Miquel Àngel Muñoz**

[mmunoz@zoomn.es](mailto:mmunoz@zoomn.es)

