

**TÍTULO: LAS SUSCRIPCIONES COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS DE EJEMPLARES EN UN DIARIO
NACIONAL**

AUTOR: DIEGO GASPERINI

TUTOR: VANESSA WELSH

AGRADECIMIENTOS:

A Giselle, el amor de mi vida y con quien vivimos juntos el embarazo de nuestra primer hija y cada una de las instancias de esta maestría al mismo tiempo. Sin vos, esto no tendría sentido.

A Olivia, que llegó en noviembre de 2007 para transformarse en el centro de nuestra familia y colmarnos la vida de alegría.

A mis padres, a mi hermana, a mis abuelos y a Aída, que una vez me dijo “sin prisa y sin pausa” y hoy me sigue guiando.

A SA La Nación, por el apoyo que me han brindado para realizar esta maestría. Es un orgullo formar parte de esta compañía. Y especialmente a Ezequiel Colombo y Guillermo Cuccioletta, quienes confiaron en mí desde el primer día.

A la Universidad Torcuato Di Tella, su cuerpo de profesores, personal administrativo y alumnos, por hacer de este MBA una experiencia absolutamente enriquecedora.

PREFACIO

Los diarios tal y como fueron conocidos hasta principios de la década de 1990 han dejado de existir. Ante la irrupción de tecnologías digitales que permiten acceder a contenidos en cualquier momento y lugar, las bases de sustentación de un negocio que atravesó los últimos tres siglos están seriamente amenazadas.

Las empresas editoriales deben reconvertirse. Los pronósticos a nivel global para la industria son desalentadores. En este contexto, el diario La Nación identificó las causas que originaron la caída en las ventas de ejemplares, indagó en las motivaciones que llevan a su audiencia a seguir comprando diarios, desarrolló un programa de beneficios exclusivos denominado Club LN e impulsó un cambio en su modelo de negocios tradicional basándose en una estrategia de segmentación de sus lectores. A partir de estas acciones, logró revertir la tendencia en la venta de ejemplares del principal día de la semana, el domingo, siendo el único diario nacional en crecer en ventas netas de ejemplares ese día.

INDICE

Introducción:	5
Capítulo 1: Historia de los diarios en la Argentina	7
Capítulo 2: Modelo de Negocios del diario La Nación	11
Capítulo 3: ¿Qué sucede con las ventas de ejemplares?	22
Capítulo 4: ¿Como es el circuito de distribución de diarios en Argentina?	27
Capítulo 5: Hábitos de consumo del diario La Nación	32
Capítulo 6: Una aproximación teórica al Marketing de Relaciones	35
Capítulo 7: El Programa de Beneficios Club LN	40
Capítulo 8: Estrategia de Segmentación Club LN	45
Capítulo 9: Hipótesis: ¿Pueden las suscripciones sostener las ventas de ejemplares?	49
Capítulo 10: Conclusión	56
Bibliografía	58
Anexos	59

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos evolucionamos, y con nosotros, nuestras costumbres, consumos, elementos de la vida cotidiana. Dentro de este escenario de cambio permanente, el ingreso de Internet y las plataformas digitales se presentan como un avance disruptor que atraviesa una infinidad de hábitos. Entre ellos, el del acceso a la información, a los contenidos periodísticos y el entretenimiento. Es que, sencillamente, la variedad de propuestas a las que hoy se pueden acceder para disfrutar del tiempo libre era impensada hace tan sólo unas décadas atrás.

Es así como el modelo de negocios tradicional de las empresas editoras de diarios se enfrenta al desafío más importante desde su creación. Han sabido acompañar y adaptarse a la aparición de la radio y la televisión. En ambos casos, los pronósticos no eran alentadores para los diarios impresos. Pero nunca como ahora, una nueva tecnología apunta directamente a un factor diferencial del medio: su portabilidad, comodidad y accesibilidad. En todo el mundo, día a día, los más tradicionales periódicos ven caer sus ventas de ejemplares y con ello debilitarse la base de sustentación del ingreso diferencial de estas empresas: la venta de publicidad. Argentina no es un país ajeno a esta realidad. Los principales diarios nacionales, La Nación y Clarín, están experimentando caídas en la mayoría de los días de la semana.

En este contexto, ¿resulta posible desarrollar un modelo de negocios innovador, que permita sostener y hasta hacer crecer las ventas de ejemplares del diario papel, asegurando de esta forma, la viabilidad económica y financiera de las empresas editoras? ¿Puede un programa de beneficios como el Club LN transformarse en un elemento estratégico para la generación de ingresos por medio de la venta de ejemplares? ¿Cómo podría insertarse en la estrategia y reemplazar al modelo de circulación tradicional vigente?

El objetivo de esta tesis será demostrar que es posible desarrollar exitosamente un modelo de negocios alternativo, apalancado en la venta de ejemplares por

suscripción y otorgando a la audiencia una serie de beneficios exclusivos que el suscriptor recibe al asociarse a Club LN.

La hipótesis de trabajo partirá de considerar al Club LN como una herramienta estratégica que enriquecerá la propuesta de valor del diario La Nación para hacer crecer sus ventas de ejemplares, transformándose así, en un eje de sustentabilidad del negocio.

El trabajo comienza con una muy breve reseña histórica sobre el surgimiento de los periódicos en Argentina y en el mundo. Luego, se incluye una descripción del modelo de negocios de La NACIÓN y como Este se ha transformado en las dos últimas décadas. Mas adelante, damos cuenta de la evolución de la circulación y explicamos las tendencias que presentan los dos principales diarios del país como una muestra de la gravedad del problema que enfrentan las empresas editoras. En el capítulo 4 se explica el sistema de distribución en Argentina y la importancia que tiene la información para la toma de decisiones en esta industria. Hasta a.C., los contenidos buscan describir la problemática mirando hacia las empresas. En los capítulos siguientes, el foco migra hacia la audiencia. Profundizaremos en los hábitos de consumo del diario La NACIÓN y encontraremos que, a pesar de los cambios, existen oportunidades que pueden ser capitalizadas a favor de la supervivencia del medio impreso. En el capítulo 6 explicaremos en detalle la historia del programa de beneficios Club LN y, en el siguiente capítulo, presentaremos el proceso de segmentación de la audiencia que le otorgó al programa el carácter de acción estratégica. En el octavo apartado, explicaremos qué factores influyen en la venta de ejemplares y demostraremos que la venta de ejemplares por suscripción, como materialización del programa de beneficios Club LN ha crecido hasta empujar las ventas de diarios del día domingo revirtiendo la tendencia negativa que afecta a la industria. Finalmente, presentamos la conclusión final y un esbozo de los desafíos que la industria continuará enfrentando en los próximos años.

CAPÍTULO UNO:

HISTORIA DE LOS DIARIOS EN LA ARGENTINA

Los primeros indicios de la existencia de periódicos en el mundo se remontan a la civilización egipcia. En la era moderna, el primer periódico en aparecer fue el *Leipziger Zeitung*¹, en la ciudad de Leipzig, Alemania en el año 1609, es decir, casi 170 años después de la invención de la imprenta por Johann Gutenberg.

En Latinoamérica, los primeros periódicos editados fueron *La Gazeta de México* (1722), *La Gazeta de Guatemala* (1729), *La Gazeta de Lima* (1743) y *La Gazeta de La Habana* (1764)².

En la Argentina las primeras “Gazetas” manuscritas aparecen en Junio de 1764, eran hojas de 25 por 15 centímetros³. En 1801 aparece *El Telégrafo Mercantil, Rural, Político, Económico e Historiográfico del Río de la Plata*, editado por el abogado español Francisco Antonio Cabello y Mesa, uno de los primeros periodistas rioplatenses⁴. Referimos hasta a.C. a periódicos por tratarse de publicaciones que no aparecían todos los días, como más tarde ocurrió con los diarios.

El jueves 7 de Junio de 1810, en fecha muy cercana a la Revolución de Mayo, inició su circulación *La Gazeta de Buenos Ayres*, fundada por Mariano Moreno⁵, quien consideró necesario este medio para difundir asuntos de interés, ahondar en conceptos como igualdad, libertad y soberanía, y expresar ideologías y pensamientos.

¹ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

² Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

³ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

⁴ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

⁵ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

Las razones que impulsaron a Mariano Moreno fueron las mismas que incentivaron la publicación de otros periódicos en todo el mundo. Así, entre 1810 y 1820, aparecen y desaparecen muchísimos diarios. En algunos casos, se convertían en tribunas partidarias donde los políticos podían difundir sus ideas. Por ejemplo, en 1867 aparece *La Capital de Rosario*, apoyado por Justo José de Urquiza⁶. También en esos años comienzan a ser voceadas las tapas de los diarios y nacen los “canillitas”, muchachos empleados en la venta de ejemplares que al usar pantalones cortos, dejaban al descubierto sus canillas (pantorrillas). Existían algunos propietarios a los cuales no les simpatizaba esta práctica por lo cual, preferían ya en ese momento, la venta por suscripción o que sus ejemplares fueran adquiridos directamente en los talleres gráficos.

Hacia fines de 1869 nace *La Prensa*. Fundada por José Clemente Paz, un periodista que años atrás había creado el diario *El Inválido Argentino*, órgano de la Sociedad Protectora de los Inválidos, institución que aglutinaba a los lisiados de la guerra del Paraguay⁷. *La Prensa* nacía como un diario noticioso, político y comercial. Meses más tarde, en enero de 1870, Bartolomé Mitre funda el diario *La Nación*, con un capital de 800.000 pesos de la época reunidos por él y nueve amigos⁸. El 4 de enero con el primer número se imprimen 1.000 ejemplares. La idea de Mitre era consolidar la organización nacional y para ello fue fiel a un concepto: “*La Nación* será tribuna de doctrina”⁹. Mitre ya pensaba en sostener su tribuna de doctrina con un modelo económico que sustentara el proyecto, para él “la sección de avisos de un diario equivale a un bazar”¹⁰. Era tal la importancia que iban tomando los diarios que Sarmiento afirmaba: “El diario es para los pueblos modernos lo que era el foro para los romanos. La prensa ha sustituido a la tribuna

⁶ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

⁷ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

⁸ Aniversario Fallecimiento Bartolomé Mitre – “Un siglo de vigencia” - 19 de Enero de 2006

⁹ Diario *La Nación* Edición Nro 1 – 4 de Enero de 1870

¹⁰ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

y al púlpito; la escritura a la palabra y a la oración que el orador ateniense acompañaba con la magia de la gesticulación, para mover las pasiones de algunos millares de auditores que la miran escrita, ya que por las distancias no pueden escucharla”¹¹. De la misma época resultan algunos diarios del interior del país, como *Los Andes* de Mendoza, de 1882 y *El Día* de La Plata, de 1884.

A principios del siglo XX, en Buenos Aires, Emilio Morales Funda La Razón (año 1905) como un diario de noticias de interés general, alejado de tendencias partidarias. En 1913, nace el diario *Crítica*, fundado por Natalio Botana, un militar uruguayo, exiliado militante del Partido Blanco en su país. *Crítica* aportó un estilo más directo en los titulares de tapa, con un lenguaje más ágil y conciso que sus diarios contemporáneos.

El 28 de agosto de 1945, el periodista Roberto Noble, fundador del socialismo independiente, ex ministro del interior del gobierno conservador de Manuel Franco en la provincia de Buenos Aires de los años treinta, edita la primera edición del diario *Clarín* con 150.000 ejemplares de tirada. Ese día *Clarín* publicó 20 páginas, de las cuales solo dos eran de espectáculos y una de deportes. En su primer editorial, el director afirma: “*Clarín* no tiene vinculaciones ni compromisos con ninguna de las agrupaciones políticas tradicionales. Desde que es y será un diario informativo e independiente, no podría tenerlas. El único y exclusivo compromiso que contrae es con la Nación Argentina y consiste en reflejar exacta y objetivamente los hechos de la vida colectiva, analizarlos, juzgarlos a la luz de la verdad y de las conveniencias nacionales”¹². *Clarín* buscó posicionarse como una expresión de la industria nacional, por oposición a los grandes propietarios rurales, representados por los diarios fundados en el siglo XIX.

Durante las tres décadas que se sucedieron entre 1960 y 1989, aparecieron tres importantes diarios de interés general: el 29 de Julio de 1963 Héctor Ricardo

¹¹ Carlos Ulanovsky – “Paren las Rotativas” – Editorial Espasa, 1997

¹² Carlos Ulanovsky - “Paren las rotativas” – Editorial Espasa, 1997

García funda *Crónica*. El 4 de Mayo de 1971 Jacobo Timermann funda *La Opinión*. Y el 26 de Mayo de 1987 nace *Página 12*, un proyecto impulsado por Jorge Lanata y Ernesto Tiffenberg, con el apoyo económico del empresario Fernando Sokolowicz.

En los últimos años, han surgido nuevos emprendimientos, tales como Perfil (semanario editado a partir de 2006 los días Sábado y Domingo), Critica de la Argentina, con Jorge Lanata nuevamente al frente de la Redacción y Tiempo Argentino, de muy reciente aparición.

En todos los casos, el modelo de negocios es similar. Un periódico sustenta su ingreso a partir de las ventas de publicidad. Sin embargo, es fundamental desarrollar su audiencia y sostener la venta de ejemplares, porque es la llegada a los lectores lo que los anunciantes buscan al invertir en avisos.

CAPÍTULO DOS:

MODELO DE NEGOCIOS DEL DIARIO LA NACION

Hasta la década de 1990, el modelo de negocios de La Nación, así como de los principales diarios de Argentina y el resto del mundo ha sido similar. A partir de esa década, el impacto de Internet ha modificado como ningún otro, el diseño de este modelo, cambiando radicalmente los paradigmas de esta industria.

Utilizaremos algunas herramientas de análisis para dar cuenta de este cambio, tales como el análisis de fuerzas competitivas que Michael Porter presenta en su libro Estrategia Competitiva.

En la figura Nro. 1 presentamos las diferentes fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. La atractividad del mercado dependerá de la facilidad o dificultad que encuentren potenciales ingresantes a la industria, con capacidad para adquirir una porción significativa del mercado.
2. Poder de negociación de los proveedores. La atractividad del mercado dependerá de la capacidad de la compañía para imponer condiciones a sus proveedores. A mayor capacidad, mayor atractividad y viceversa.
3. Poder de negociación de los clientes. La atractividad del mercado dependerá de la capacidad de la empresa para imponer condiciones en cuanto a precio, calidad, servicios post venta a sus clientes. A mayor capacidad, mayor atractividad y viceversa.
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. La atractividad del mercado dependerá de la existencia de productos sustitutos existentes o potenciales que puedan reemplazar genuinamente y otorgar un beneficio similar a los clientes, prescindiendo del producto o servicio que ofrece la compañía analizada.

5. Rivalidad entre los competidores. La atractividad del mercado dependerá de la existencia o no de varios competidores que estén muy bien posicionados. La fuerte competencia generará promociones agresivas, guerra de precios y constantes lanzamientos de productos.

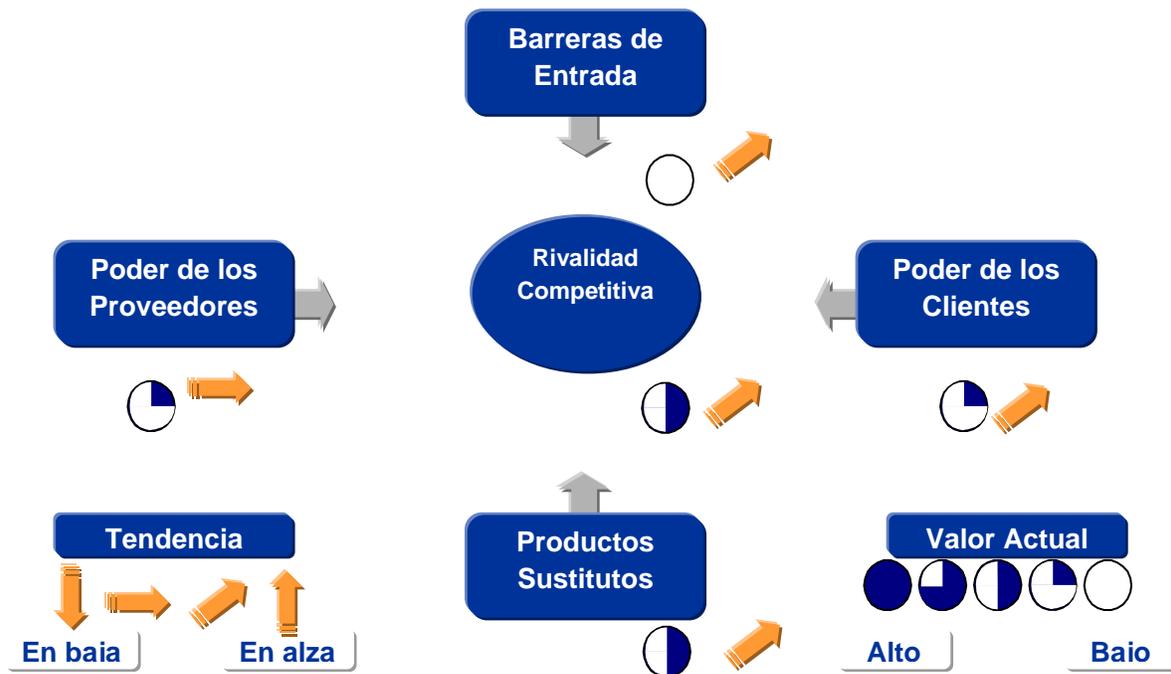


FIGURA 1 – LAS 5 FUERZAS DE PORTER¹³ – LA NACIÓN PAPEL 1990¹⁴

Hasta mediados de la década de 1990, las altas barreras de entrada en la industria hacían que muy pocos jugadores pudieran introducirse y permanecer en el mercado capturando una porción importante de participación. Si bien en las décadas de 1970, 1980 y 1990 se lanzaron algunos periódicos, esos emprendimientos no habían logrado sostenerse en el tiempo. Una muy alta inversión, especialmente en equipamiento gráfico y un manejo muy consistente de las relaciones con el poder y el *establishment* eran necesarios para alcanzar el éxito. Los grandes diarios de interés general existentes en este momento (La

¹³ Michael Porter - Estrategia Competitiva – CECSA - 2007

¹⁴ Desarrollo del autor – Se refiere a la unidad de negocios diario papel en el año 1990

Nación, La Prensa, Clarín), habían experimentado su curva de aprendizaje en contextos diferentes, con menos competidores y en condición de oligopolio en cuanto a medios de comunicación se refiere, con la sola excepción de la radio desde 1920, y luego la TV a partir de 1951. Esto les había permitido llegar a 1990 como líderes indiscutidos en la formación de la opinión pública, siendo éste uno de sus principales activos no financieros.

Respecto a los proveedores, en los años '90 La Nación mantenía un fuerte poder sobre ellos, ya que se había integrado verticalmente y era dueño del 33% de papel prensa asociado a *Clarín* y al Estado.

En lo tocante a la distribución de los ejemplares, La Nación junto a otros editores de Diarios y Revistas, mantenía una estrecha relación con la Sociedad de Distribuidores de Diarios Revistas y Afines (SDDRA), que manejaba a más de 6.000 distribuidores y canillitas de Capital y Gran Buenos Aires.

Una situación similar ocurría con los anunciantes y lectores. Al estar en un mercado prácticamente oligopòlico, manejado junto a *Clarín* y, eventualmente, algún otro diario, podía acordar precios de venta de los ejemplares y tarifas publicitarias de avisos notables y clasificados. Al mismo tiempo, al capturar una audiencia que en aquel momento consumía de manera predictiva los medios, los anunciantes eran prácticamente cautivos por la necesidad de contacto que buscaban satisfacer por medio de la publicidad en estos medios. Más aún, cuando cada diario se focalizaba a diferentes audiencias: La Nación al público de mayor nivel socioeconómico y Clarín, primordialmente, al lector de clase media y clase media – baja.. Esto hacía que una gran campaña publicitaria pasara indefectiblemente por los grandes diarios nacionales: *La Nación* y *Clarín*.

Los sustitutos, a finales de los 80 y comienzos de los 90 seguían siendo la radio y la TV y, eventualmente algún semanario. Pero, debido a lo costos de los equipos y la escasa oferta existente en materia de señales (TV), la periodicidad de publicación que dejaba fuera gran parte de la agenda (revistas semanales) o la réplica del contenido impreso y la costumbre de consumir su oferta en términos de

“compañía” y no de “información” (radio), estos medios no constituían una amenaza importante en términos de atractividad del mercado.

Menos de una década después, el ingreso de los medios masivos en Internet producirá un cambio sustancial en este esquema, bajando las barreras de entrada y cambiando para siempre la relación con los proveedores, los clientes y anunciantes, otorgándoles un poder que antes no tenían.

El modelo mostraba costos fijos afincados en personal periodístico, administrativo, comercial y gráfico (de planta). Los costos de papel, monitoreados por una tirada que no variaba tanto ya que la circulación estimada no cambiaba de la real, eran costos que variaban según el consumo de dicho insumo. Aquí también aparecían otros variables como suplementos especiales y campañas publicitarias relacionadas con lanzamientos ó institucionales.

En los ingresos por ventas, tanto de diarios como de publicidad, se pagaban comisiones a los canales. En la venta de diarios, la empresa periodística se queda con el 58%, dejando el 42% a distribuidores (10%) y canillitas (32%). En cuanto a la publicidad, donde los diarios venden el cm de papel 25/30 veces por arriba del costo de papel y tinta, el pago a las agencias de publicidad oscilaban entre el 5% y el 25% según el volumen mensual, aunque cerca una cuarta parte de la facturación anual ingresaba como avisos publicitarios en forma directa, sin intermediarios comerciales, es decir que se encontraban exentos de la comisión de agencia. Un ejemplo de aviso directo todavía son los avisos fúnebres, donde los lectores se comunican en forma directa con el diario: dictan su aviso de condolencias y pagan con tarjeta de crédito.

Lo importante era el acceso a las barreras de entrada, porque al tener una audiencia estable de lectores, la cuestión pasaba por la gestión comercial para generar mayores ingresos que salidas. Por supuesto que también resultaba crítica la gestión de contenidos para mostrar un producto periodístico interesante, veraz y atractivo para los lectores. Muchos diarios buscaban diferentes enfoques y contenidos, creaban suplementos, secciones y revistas, para mantener y aumentar

lectoría. El análisis de las noticias variaba según el enfoque ideológico y los atributos que los diarios querían posicionar en la mente de los consumidores.

Hay que reconocer, que ante esta situación, las fuerzas comerciales de los diarios no se caracterizaban por su agresividad: para un ejecutivo de cuentas bastaba con una acorde administración de cartera. Se trataba de un negocio que, bien administrado, generaba rentabilidades entre el 20 y 35%.

Pero no sólo la prolijidad en la administración del negocio hizo de La Nación un diario centenario. Los factores de éxito han sido otros a lo largo de su trayectoria y en ese sentido, la credibilidad, el análisis de la información, la independencia en la opinión, la disponibilidad del producto y la posibilidad de ofrecer entretenimiento a su audiencia hicieron de La Nación una marca robusta y prestigiosa en nuestro país.

La credibilidad se construye en la cadena de valor a través del reclutamiento de los recursos humanos y de un estilo periodístico basado en la coherencia, la trayectoria y la solidez del equipo y del diario como producto en sí mismo. Los contenidos responden a una ideología clara, sin mezclarse con la coyuntura por la que atraviesa el negocio. El análisis de las noticias parte de la profundidad con que son tratados los hechos pero también se basan en la diversidad de opinión y en la capacidad de los redactores en el momento de producción de la noticia. La independencia tiene su origen en la diversidad de los periodistas, en la participación de columnistas de diferentes corrientes, en los valores y la filosofía de la compañía. La disponibilidad del producto en la gestión de toda la cadena de distribución, en el timing con que el producto llega al lector y la capilaridad de la red de puntos de venta, comandada desde la planta industrial a través de las Gerencias de Producción, Expedición y Circulación. Y el entretenimiento, con la generación de suplementos, secciones, temáticas y la captación de nuevas audiencias, segmentos y nichos. En Figura Nro. 2 vemos los eslabones de la cadena de valor donde se encuentran los factores claves de éxito y se desarrolla la base competitiva de un diario de papel.

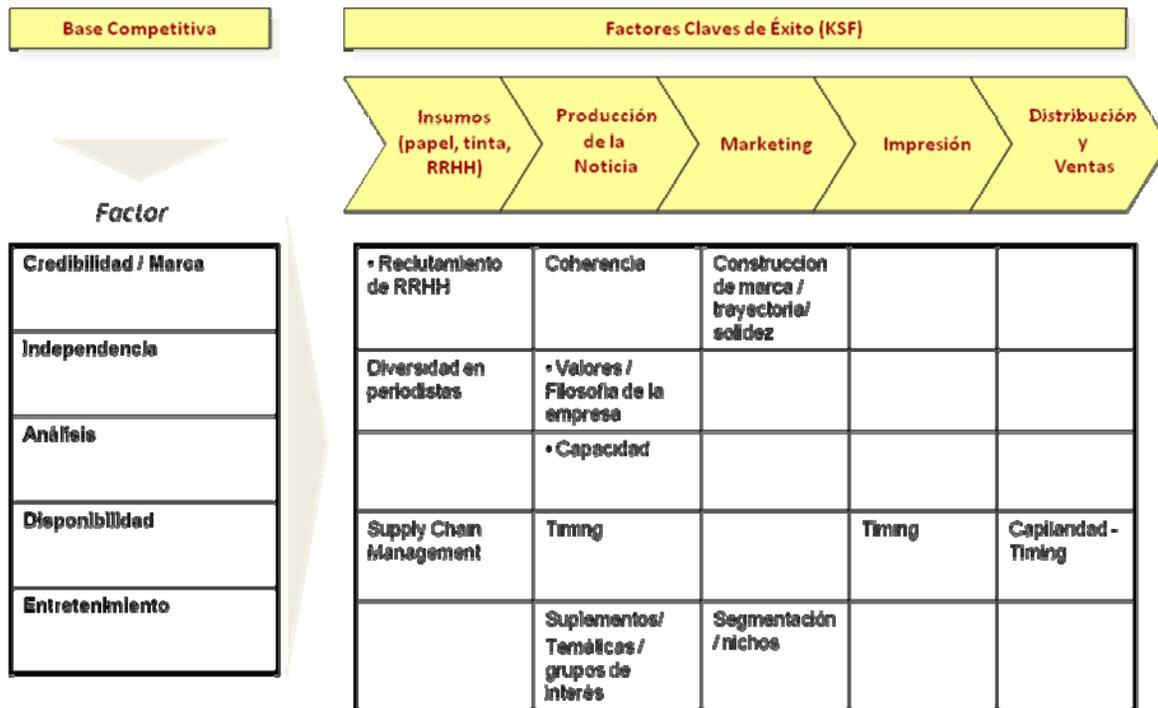


FIGURA 2 – FACTORES CLAVES DE ÉXITO LA NACIÓN DIARIO PAPEL¹⁵

Este sistema de valores de éxito se sostiene a partir de la siguiente cadena de valor: 1) Insumos (papel, tinta, RRHH), 2) Producción de la noticia, 3) Marketing, 4) Impresión y 5) Distribución y Ventas. En cada eslabón, diferentes funciones sustentan cada factor de éxito para consolidar una base competitiva para desarrollar en el mercado.

Ante el cambio de escenario que se vislumbró en los últimos años en la industria, el modelo de negocio debió ser revisado debido a que el utilizado hasta mediados de 1990 ya no es viable y no genera los resultados de años anteriores. Como podemos apreciar en la Figura Nro. 3, el cambio en el equilibrio de fuerzas competitivas es notable.

El impacto de los nuevos medios, especialmente de Internet y un cambio en el estilo de vida de la población, mucho más orientada a los consumos de contenidos

¹⁵ Desarrollo del autor

por demanda, genera una caída en la circulación que impacta directamente en la magnitud de la audiencia a ser contactada por un mensaje publicitario. De esta forma, entra en jaque la mayor fuente de ingresos del negocio: las ventas de publicidad tradicional.

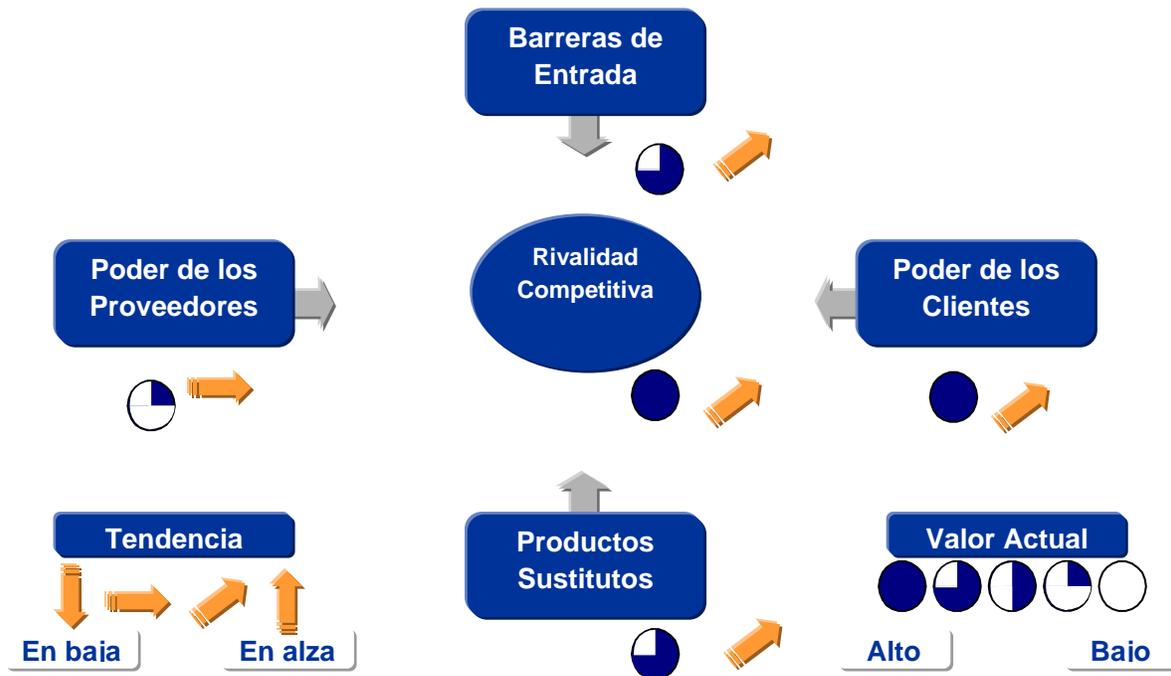


FIGURA 3 – LAS 5 FUERZAS DE PORTER LA NACIÓN HOY¹⁶

Para explicar el impacto de este cambio en el paradigma de negocios existente hasta la última década del siglo pasado, realizamos un análisis FODA (Figura Nro. 4), donde podemos ver conjuntamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se aplican a La Nación.

Ante la nueva dinámica de la industria, es importante hacerse fuerte en los activos intangibles que son inherentes a la identidad marcara de La Nación, para aprovechar las oportunidades de negocios que empiezan a aparecer. Lo que está en juego es, ni más ni menos, que la supervivencia de la compañía. El desafío es grande, porque se trata de una empresa periodística centenaria, con valores

¹⁶ Desarrollo del autor

innegociables que hacen a su esencia y que debe movilizarse para salir victoriosa y fortalecida de este proceso.

Para enfrentar este desafío, *La Nación* cuenta con fortalezas muy valoradas en un medio: independencia, prestigio y credibilidad. Pero a su vez, hace contrapeso una actitud un tanto lejana y elitista. Si bien es importante su audiencia, que es muy calificada, aún presenta notorias debilidades en el producto, que se muestra poco atractivo por sus características, esencialmente, para el segmento joven que constituye la audiencia futura del negocio.

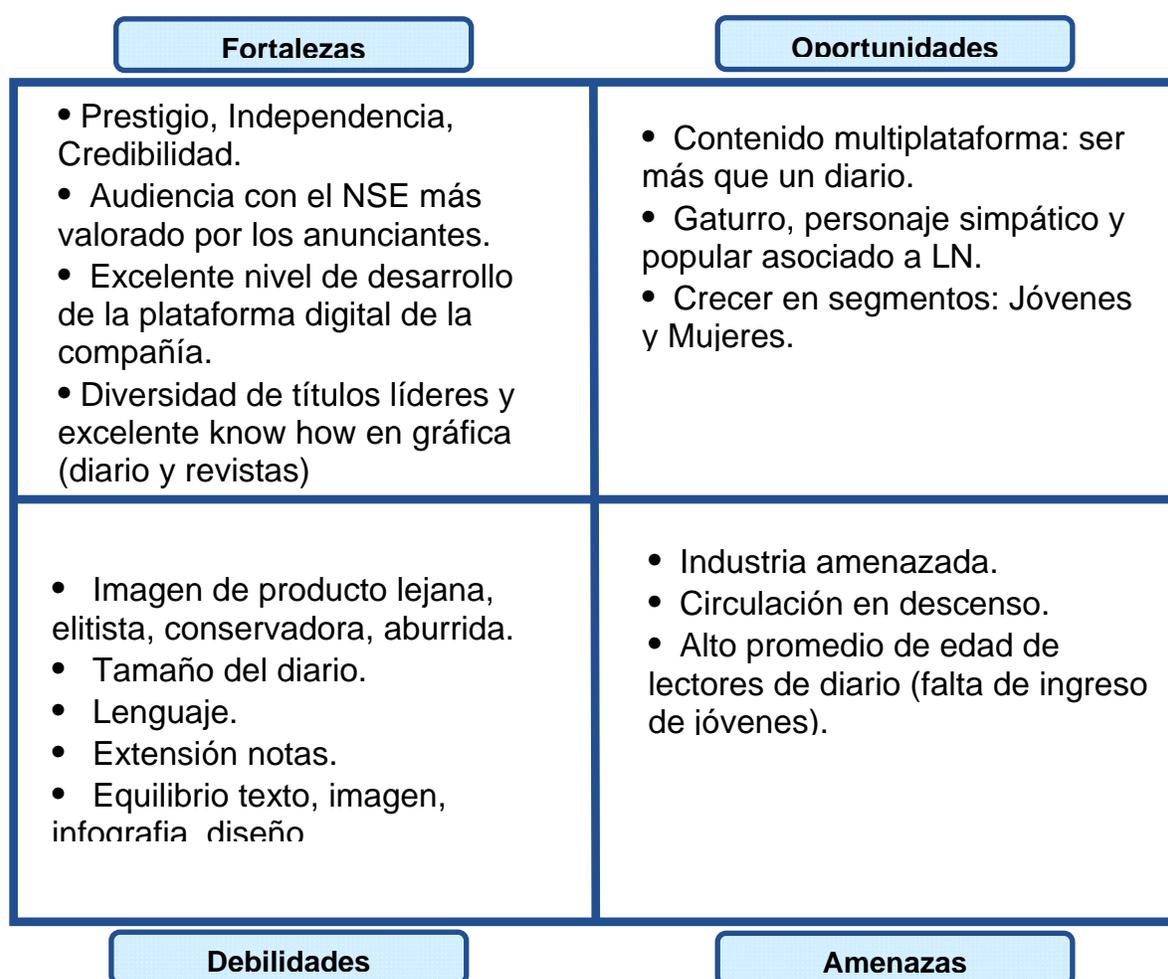


FIGURA 4 – FODA *LA NACIÓN* 2008¹⁷

¹⁷ Desarrollo del autor

Ante la amenaza que vive la industria, se le presenta la gran oportunidad de “ser más que un diario”, desarrollando nuevas plataformas para comunicar el contenido que genera. Un contenido multiplataforma.

Es claro que la audiencia, en cualquiera de sus segmentos, sigue buscando contenidos como los que ofrece La Nación. Incluso es posible suponer que los busca más que antes. Las plataformas de distribución posibles son superiores en cantidad y eficiencia de lo que existía hace menos de dos décadas atrás. Por lo tanto, es allí donde el concepto multiplataforma de La Nación cobra sentido y se instala en el centro de la estrategia de la compañía. Ser más que un diario implica generar contenidos más adaptados a cada audiencia, distribuidos por diferentes canales, a medida de cada segmento. Ya no hablamos sólo del papel, sino también de audio, video, celulares, Internet, redes sociales.

Sin embargo, el gran desafío permanece ahí, latente, para la vieja empresa editora del diario. Se trata de un cambio profundo en todos sus procesos para darle a la compañía modernidad y entendimiento de esta nueva era, sin modificar sus valores marcarios de excelencia y prestigio. Existe una gran paradoja que consiste en que, mientras se desarrollen estos nuevos canales / plataformas de distribución, los ingresos seguirán proviniendo, fundamentalmente, del producto tradicional, amenazado seriamente en su modelo de negocios. Es decir que será necesario optimizar el negocio tradicional al máximo, para extender su ciclo de vida y permitir a la compañía generar el flujo de fondos necesario para invertir en los nuevos desarrollos hasta el momento en que estos generen una rentabilidad suficiente para sostenerse en el tiempo. Y es tan complejo el desafío que el modelo de negocios a implementar deberá surgir a partir de nuevos argumentos, nuevos equipos, compitiendo con otros jugadores, muchos de ellos más ágiles y desconocidos hasta el momento. En otras palabras, deberá encontrar su espacio en una dinámica de mercado absolutamente diferente a la vivida en los últimos 60 años.

Para entender un poco más las posibilidades de éxito de La Nación en este contexto, analizamos la matriz de Atractividad y Posición Competitiva (Figura Nro. 5).

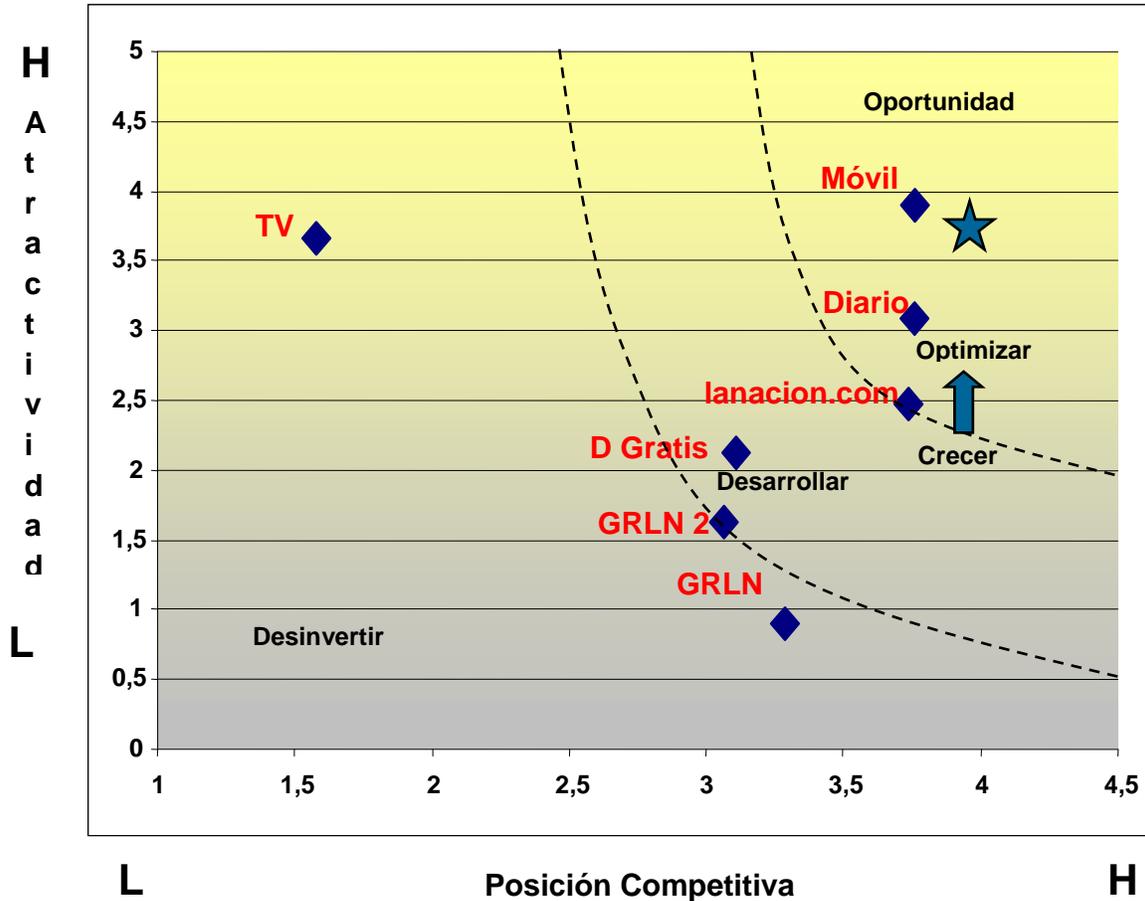


FIGURA 5 – MATRIZ ATRACTIVIDAD - POSICION COMPETITIVA DE LA NACIÓN EN 2008¹⁸

La Nación tiene una gran oportunidad de poner pie en todo lo referente a Internet, y hacer crecer sus negocios allí, no sólo por la fuerte oportunidad que genera, sino por una cuestión de supervivencia, pero afianzándose en una gran fortaleza, su reputación, su prestigio, su marca, que debe darle una importante posición competitiva. Ir hacia inversiones en TV no parece una buena alternativa, dado que

¹⁸ Desarrollo del autor

en este medio no tiene experiencia, historia, ni trayectoria. Sin embargo, es insoslayable la importancia que implica contar con un canal de TV, no solo por la amplificación que el medio otorga, sino por la sinergia que puede darle como jugador multimedia.

Hay más opciones en el portafolio de *La Nación*: desarrollar sus revistas actuales (Living, Lugares, Rolling Stone, Oh la lá, Jardín y Brando), también crear nuevos títulos y hasta buscar alternativas a medida como por ejemplo generar algún diario gratis para jóvenes o un diario para un nivel socioeconómico bajo.

Por supuesto, sigue siendo clave optimizar el negocio del diario papel extendiendo su vida útil al máximo posible y mantener en crecimiento el negocio de los Opcionales, por donde se venden productos en el kiosco de diarios a menor costo que en el canal tradicional. Así, la marca les ofrece a sus lectores disponibilidad de contenidos en formato de libros, CD y dvd de calidad a precios más atractivos que en las librerías.

Hasta aquí hemos hecho una descripción del modelo de negocios del diario La Nación a lo largo de su historia y los desafíos que enfrenta en la actualidad. En el siguiente capítulo, analizaremos en detalle la evolución de las ventas de ejemplares de los últimos años y presentaremos explicaciones respecto de las causas que originan los cambios.

CAPÍTULO TRES:

¿QUÉ SUCEDE CON LAS VENTAS DE EJEMPLARES?

Como fue explicado en el capítulo anterior, el principal ingreso de los diarios está dado por las ventas de publicidad. Sin embargo, si la audiencia cae en magnitud o se empobrece en términos de nivel socioeconómico, la relevancia del medio se debilita frente a los anunciantes. Es así como, aunque los ingresos por venta de ejemplares no se traduzcan directamente en beneficios para el accionista, dado que prácticamente “pagan” el costo del ejemplar, es esencial entender la tendencia de las ventas netas de ejemplares, considerando el efecto que éstas tienen sobre el resultado total del negocio.

Para analizar las cifras de ventas de ejemplares, vamos a considerar los datos de La NACIÓN y Clarín, debido a que son los diarios nacionales de mayor circulación e importancia en términos de participación de mercado. Perfil, el tercer periódico nacional en importancia, queda descartado por tratarse de una publicación que circula únicamente los sábados y domingos.

Como vemos en la Figura Nro. 6, el mercado presenta una retracción drástica en los últimos 5 años. Si consideramos la venta neta de ejemplares de La Nación y Clarín, concluimos que, en ambos casos hacia el fin de 2009 se venden menos ejemplares, en promedio, de lunes a domingo que 5 años atrás. La caída de Clarín supera el 16%, pasando de unos 418.000 ejemplares promedio por día en 2005 a menos de 350.000 en 2009. Para La Nación, la caída no es tan brusca, pero igualmente registra cifras importantes, ya que pasó de vender unos 163.500 ejemplares en 2005 a menos de 152.500 un lustro después. Esto es, un 7% menos. Las explicaciones a estas diferencias se encuentran en el mayor poder de consumo de los lectores de La Nación ante los de Clarín, que en un escenario de ajuste de gastos, mantienen la compra del diario en lugar de prescindir de dicho gasto.

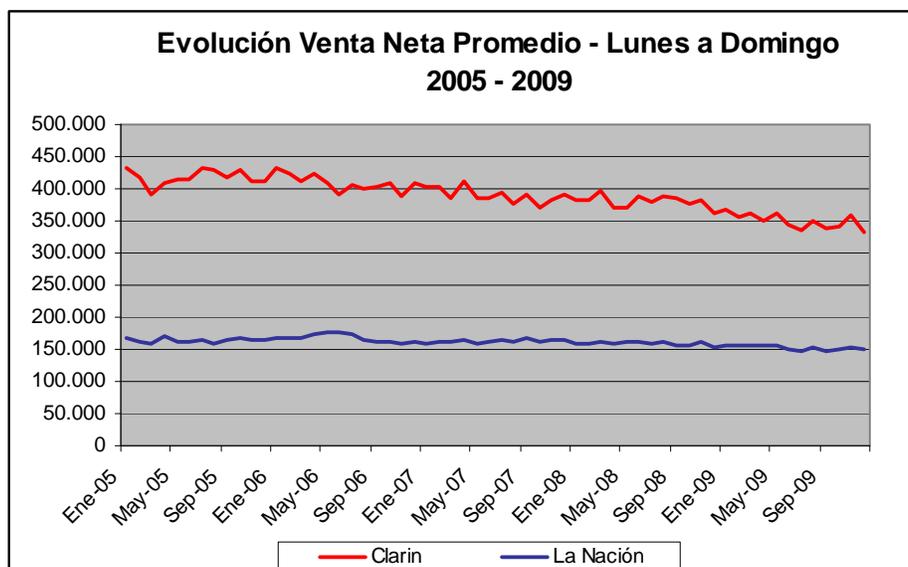


FIGURA 6 – EVOLUCION VENTA NETA TOTAL LA NACIÓN Y CLARIN 2005 – 2009¹⁹

Para profundizar el análisis vamos a presentar las cifras de venta neta en términos de días hábiles, sábados y domingos. Esto nos permitirá ver ciertas particularidades. La primera es que, de lunes a viernes, en ambos diarios, la caída es más importante que en el promedio general (Figura Nro. 7). La principal razón es el consumo de la información en forma gratuita por medio de los sitios de Internet de los mismos títulos, lanacion.com y clarín.com. En el caso de La Nación, entre 2005 y 2009, se registra una menor venta en torno al 8%, pasando de casi 138.000 ejemplares promedio de lunes a viernes en 2005 a unos 126.500 en 2009. Clarín cae un 18% en el mismo período (346.500 vs 282.500 ejemplares). Complementariamente, el cambio en el estilo de vida de la audiencia, con menos tiempo para consumir información y accesos mediante dispositivos móviles impacta más fuertemente en la venta de ejemplares en los días hábiles.

¹⁹ IVC – Instituto Verificación de Circulación – Boletines Informativos 2005 – 2009

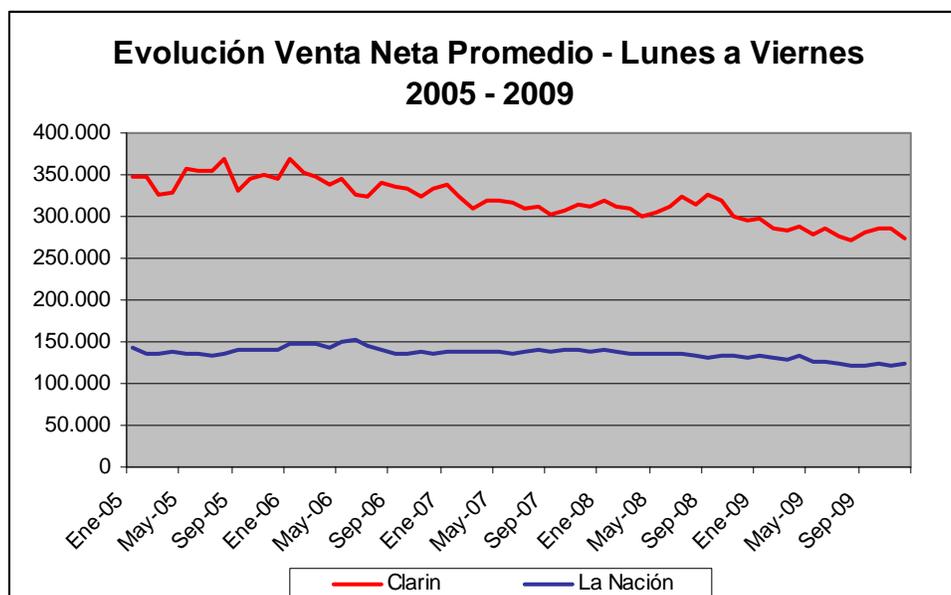


FIGURA 7 – EVOLUCION VENTA NETA DÍAS HÁBILES LA NACIÓN Y CLARIN 2005 – 2009²⁰

El sábado se presenta como el primer día de la semana con alta facturación publicitaria. Las grandes cadenas de retail, bancos y marcas de tarjetas de crédito contactan a la audiencia presentando sus ofertas y beneficios. El sábado es un día de “consumo”, la población realiza sus compras y los diarios son ideales para atraer clientes. Además, existe más tiempo de lectura disponible. Sin embargo, la evolución de los promedios de venta no escapan a las generales de esta tendencia, y, como se puede ver en la Figura Nro. 8, caen un 7% para La Nación en el período 2005 – 2009 (casi 197.000 vs casi 183.000) y 15% para Clarín (casi 389.000 vs poco más de 331.000). Es decir, de nuevo la alta sensibilidad al nuevo estilo de vida debilita drásticamente las ventas. Las acciones emprendidas por los medios, tales como entregar suplementos especiales o fascículos los días sábado no han resultado exitosas para detener y revertir la tendencia.

²⁰ IVC – Instituto Verificación de Circulación – Boletines Informativos 2005 – 2009

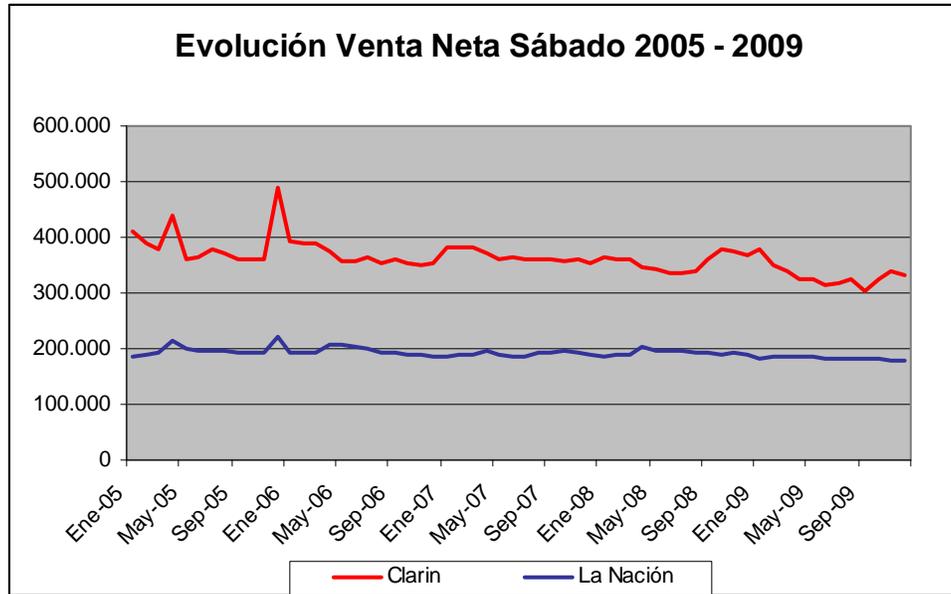


FIGURA 8 – EVOLUCION VENTA NETA SABADO LA NACIÓN Y CLARIN 2005 – 2009²¹

Llegamos, finalmente, al domingo. Como es posible ver en la Figura Nro. 9, a pesar de que la tendencia se mantiene respecto de lo que venimos comentando, aparecen los primeros indicios de un comportamiento diferente en la audiencia de ambos diarios. Mientras que Clarín cae un 14% entre 2005 y 2009, pasando de más de 817.000 ejemplares vendidos a menos de 670.000, La Nación cae “sólo” un 4%, ampliando la distancia que lo separa de su principal competidor. En efecto, en el mismo período, el centenario matutino pasó de vender casi 262.500 ejemplares a más de 251.500. Un claro efecto de estas cifras puede ser visto en la Figura Nro. 10, que muestra la relación entre las ventas de ambos diarios, la cual pasó de 3.1 ejemplares de Clarín por cada ejemplar de La Nación en 2006 a 2.5 copias de Clarín por cada una de La Nación. Es decir que, a pesar de la drástica caída, existe una primera evidencia de cambios en la curva de venta de ejemplares. En los capítulos sucesivos nos introduciremos en los aspectos

²¹ IVC – Instituto Verificación de Circulación – Boletines Informativos 2005 – 2009

estratégicos del negocio para, finalmente, explicar y demostrar las razones de estas diferencias.

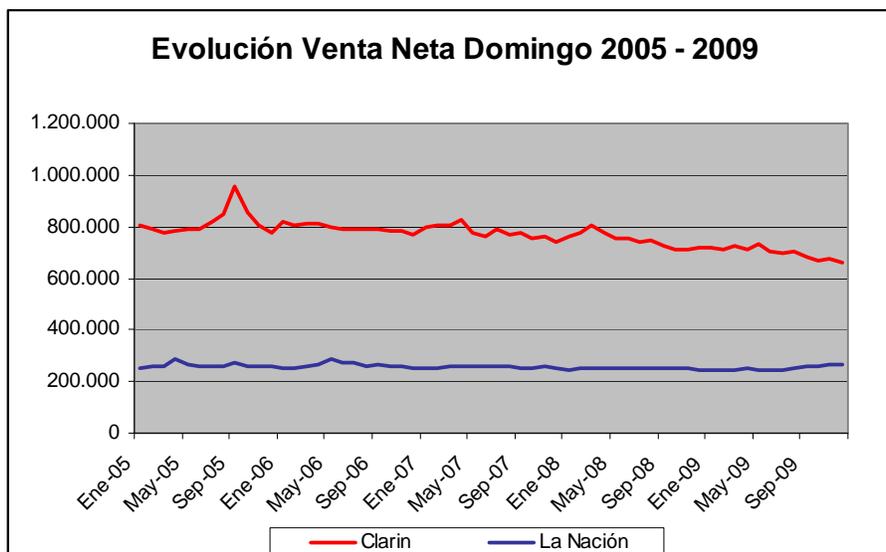


FIGURA 9 – EVOLUCION VENTA NETA DOMINGO LA NACIÓN Y CLARIN 2005 – 2009²²



FIGURA 10 – RELACION VENTA NETA DOMINGO LA NACIÓN Y CLARIN 1996 – 2009²³

²² IVC – Instituto Verificación de Circulación – Boletines Informativos 2005 – 2009

CAPÍTULO CUATRO:

¿CÒMO ES EL CIRCUITO DE DISTRIBUCIÒN DE DIARIOS EN ARGENTINA?

El proceso de distribución es clave en la industria de diarios impresos. Tratándose de un producto físico de alcance nacional, la eficiencia de la red constituye la diferencia entre llegar a tiempo a manos del cliente o perder ventas de ejemplares.

Una vez que el diario se encuentra impreso y listo para salir de la planta, ingresa en una cadena que involucra aproximadamente 25.000 personas entre Distribuidores, Agentes, Transportistas, Correos, Choferes, Encargados, Kiosqueros y Repartidores. Todos ellos necesitan, todos los días, información sobre el contenido del producto y cualquier novedad relevante para el lector: nuevos suplementos, nuevas secciones, cambios de precios, nuevos opcionales. El Canillita es una fuente de información importantísima para La Nación, porque conoce a su cliente, que es, en definitiva, el lector. Sabe qué nuevo producto ofrecerle, que suplementos le interesan más y qué otros consumos realiza en el kiosco. Por todo ello, mantenerlo informado, junto al resto de la cadena de los cambios que se generan en el producto es tan importante como llegar a tiempo con el diario al kiosco.

Pero la tarea de distribución no se limita sólo a la importante función de informar a la cadena y expedir los ejemplares. Existen otros procesos relevantes tales como fijar la tirada, que es la cantidad de copias que se imprimen cada día de la semana. Para ello, se analiza cuidadosamente la estadística de venta y se consideran factores especiales como feriados, vacaciones o temáticas de relevancia que generan mayor venta de ejemplares tales como elecciones presidenciales, sucesos políticos, artísticos o deportivos. La estrategia de

²³ Desarrollo del Autor

distribución contempla 10 zonas en Capital Federal y Gran Buenos Aires, y otras 10 zonas en el interior del país (Figura Nro 11).

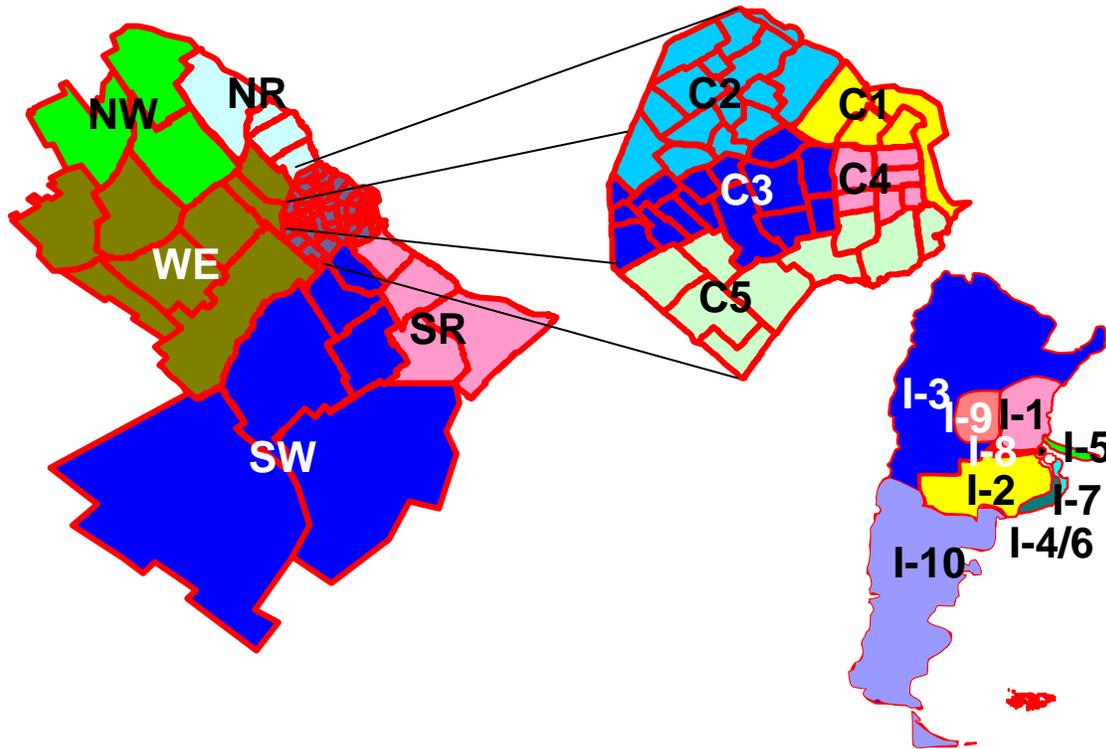


FIGURA 11 – ESTRATEGIA DE ASIGNACION ZONAL DE VENTAS²⁴

Luego de establecida la tirada, se deben asignar las cargas a cada canal de distribución y asignar los despachos y con posterioridad a ello, se atienden los reclamos de entrega.

Por otro lado, se deben administrar los medios de distribución, buscando optimizar el costo y mejorar la eficiencia de la red. Así, se suelen anticipar ciertas cargas atemporales, como algunos opcionales y revistas en fechas de menor tirada pero que saldrán a la venta algunos días después.

²⁴ Gerencia de Circulación – La Nación

En Argentina, la principal vía de distribución de productos es mediante el transporte terrestre. Así, como puede verse en la Figura Nro. 12 en Capital Federal y Gran Buenos Aires, los principales editores de diarios y revistas han organizado una red de distribución compartida que va desde Escobar en el norte hasta Brandsen en el sur y Luján en el oeste, cubriendo un área de 1.920 km² y 5.600 puntos de venta.



FIGURA 12 – AREA DE DISTRIBUCION CAPITAL FEDERAL Y GRAN BUENOS AIRES²⁵

Cerca de 200 camiones concentran la distribución de los ejemplares, que llegan a su punto de venta entre las 3.00 y las 6.00 de la mañana, todos los días del año, excepto 1 de Enero, 1 de Mayo y 25 de Diciembre, fechas en que no se editan diarios.

²⁵ Gerencia de Circulación – La Nación

Para llegar al interior del país, La Nación utiliza en forma exclusiva medios terrestres y aéreos (Ver Figura Nro. 13). Los primeros cubren un radio de 600km más allá de los límites de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Se trata de 78 líneas de distribución que, todos los días, cubren 40.500km para llegar a 400 ciudades antes de las 8.30hs y entregar los ejemplares en los kioscos. Por vía aérea se alcanzan las capitales de provincia y otras ciudades importantes del interior. Combinando este medio con otras 27 líneas de transporte terrestre se alcanzan 181 ciudades más cubriendo 19.500km entre las 7.00 y las 16.00hs de cada día.

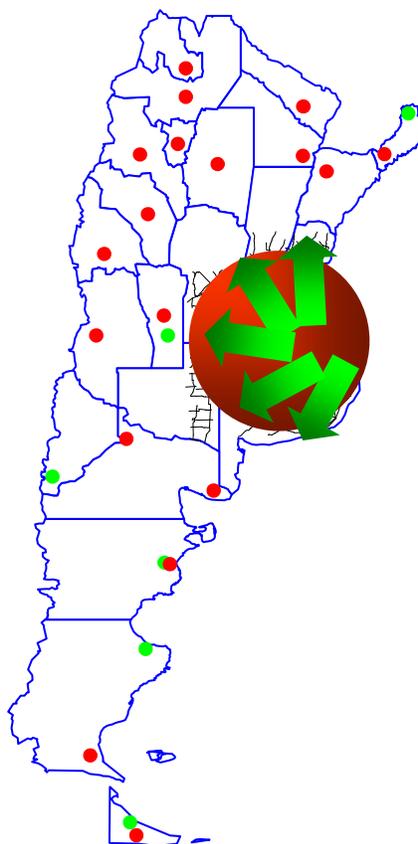


FIGURA 13 – RED DE DISTRIBUCION EN EL INTERIOR DEL PAÍS²⁶

En este capítulo hemos dado cuenta de la complejidad que tiene la distribución de un producto como un diario de alcance nacional y la importancia que el canal de

²⁶ Gerencia de Circulación – La Nación

distribución representa para la compañía en términos de información. Cualquier decisión que se tome sobre la estrategia de venta de ejemplares debe considerar el aspecto de la distribución, para ser exitoso en su implementación. A partir de aquí, nos introduciremos en el entendimiento de la audiencia, en términos de consumo de diarios.

CAPÍTULO CINCO:

HÁBITOS DE CONSUMO DEL DIARIO LA NACION

Los hábitos de consumo de diarios impresos se han modificado drásticamente en todo el mundo a partir de la irrupción de Internet y del celular y con ello, de nuevas plataformas y tecnologías tales como las redes sociales, los contenidos RSS (Really Simple Syndication), que otorgan al lector la posibilidad de recibir sólo aquel material que le interesa, y las *newsletters* distribuidas por correo electrónico. Argentina no ha sido la excepción.

A partir de una investigación de mercado encargada por La Nación, podemos concluir que su audiencia compra 3.5 diarios a la semana, concentrándose especialmente en el fin de semana. El 40% de los lectores, adquiere su ejemplar los sábados y los domingos. El 27% lo hace sólo el domingo (Ver Figura Nro. 14).

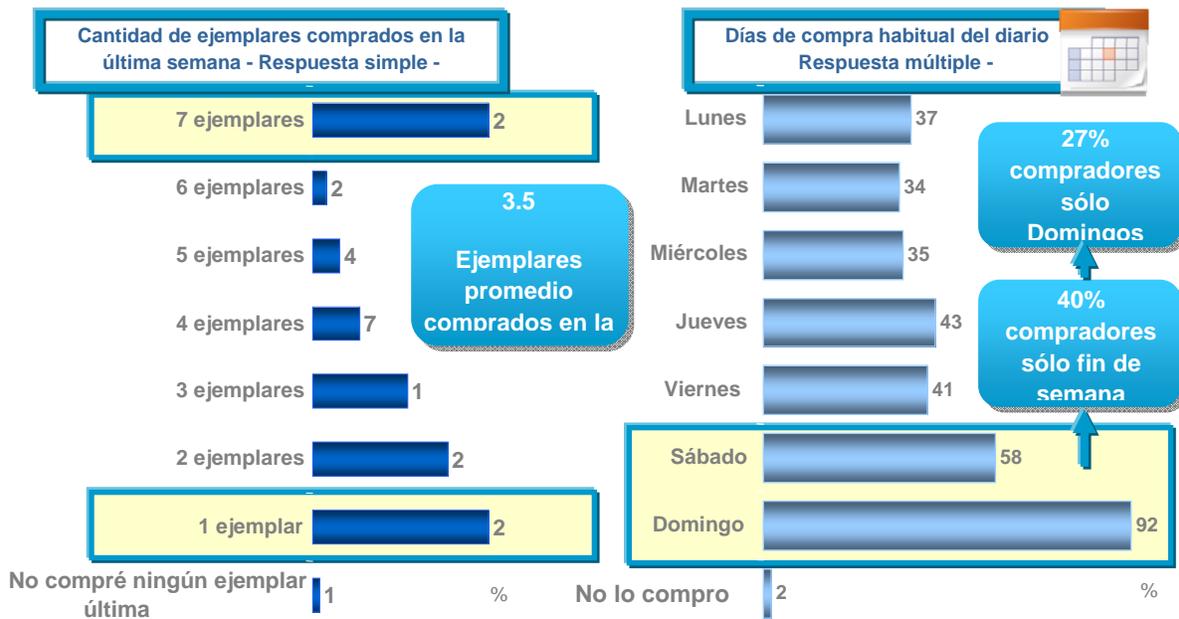


FIGURA 14 – HABITOS DE COMPRA DE DIARIO LA NACION²⁷

²⁷ Datos Claros – Investigación de Mercado - Año 2009

También durante el fin de semana el tiempo dedicado a la lectura es mayor. Mientras que de Lunes a Viernes la mayoría de los lectores le dedica hasta 1 hora de lectura al diario, el 63% de los lectores de sábado y el 77% de los lectores de domingo indican que destinan esos días más de 1 hora a esta actividad.

Un hecho notable radica en la diferente percepción que implica leer contenidos desde el diario y hacer lo mismo desde una plataforma digital como Internet. En efecto, según los lectores, el diario es compartido en promedio por 2 personas, generalmente, familiares entre quienes se distribuyen los diferentes suplementos y secciones. Esto es considerado una especial ventaja del producto impreso dado que el acceso a los contenidos digitales a partir de una PC o un equipo portátil, limita la sensación de estar compartiendo un momento en familia.

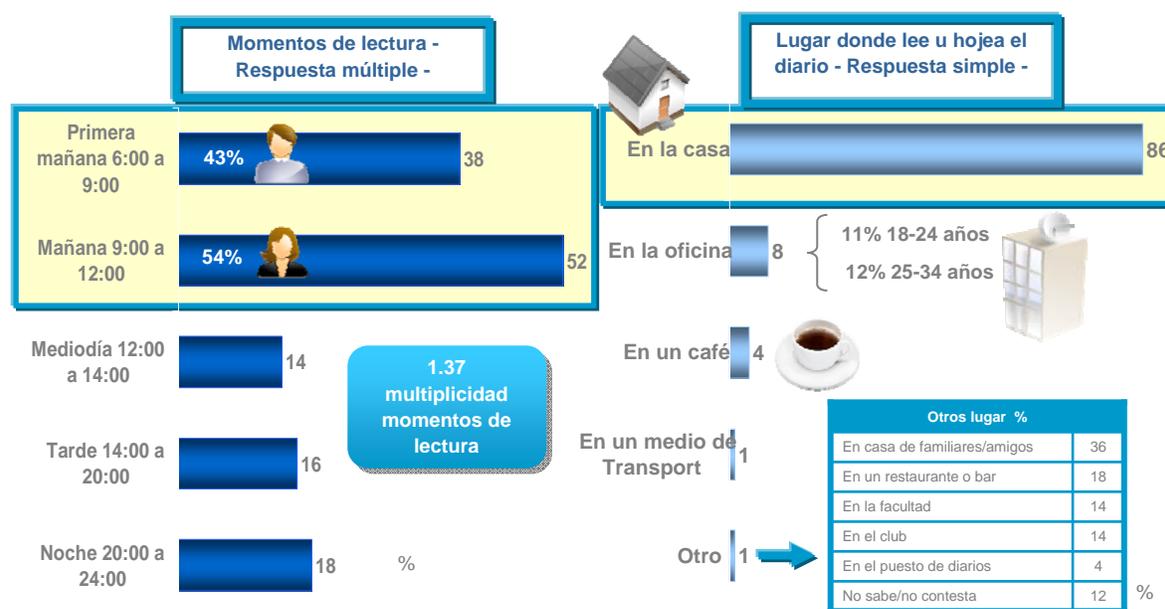


FIGURA 15 – HABITOS DE LECTURA DE DIARIO LA NACION²⁸

En la Figura Nro. 15 presentamos información respecto del momento. Se destacan la primera y segunda mañana, es decir, de 6.00 a 9.00 y de 9.00 a 12.00 con un 38% y un 52% de los lectores respectivamente. El tercer horario de mayor consumo es la noche, de 20 a 24hs. Cabe aclarar que se ha identificado una

²⁸ Datos Claros – Investigación de Mercado - Año 2009

multiplicidad de momentos de lectura a lo largo del día en torno a un tercio de las veces. El lugar de lectura es, claramente, la casa, con un 86% sobre otros como la oficina, un bar o un medio de transporte.

Profundizando un poco más sobre los momentos de lectura, podemos afirmar que durante la semana, tienden a concentrarse en la mañana, en tanto que el domingo la lectura se realiza un poco más tarde. Si leemos esta información en combinación con el tiempo destinado, concluimos que la disponibilidad de tiempo para la lectura es clave en la decisión de consumo. Así, el diario de los domingos presenta una edición diferente a la del resto de los días, con mayor amplitud temática y un desarrollo de contenidos más extenso, que incluye una mirada retrospectiva sobre lo que sucedió y un anticipo de lo que puede suceder en la semana siguiente. Es el fin de semana, especialmente el domingo, cuando se pone de manifiesto la lectura del diario por el mero hecho del placer que esto constituye, más allá de la necesidad de estar informado, hecho que constituye una de las principales razones de consumo durante los días hábiles.

Respecto del consumo de otro diario, además de La Nación, encontramos que aproximadamente un 30% de los lectores adquiere al menos una vez por semana otro título. Esto se observa con mayor frecuencia en el segmento de 55 a 64 años de edad, es decir, personas con un fuerte hábito de consumo de diarios incorporado.

En forma alternativa al consumo de diario papel, es notable la interacción que representa la plataforma Internet para los lectores, ya que un 85% admite consultarla diariamente. Otras plataformas como newsletters (29%), celulares (9%) y RSS (3%) presentan aún bajos índices de consumo.

En este capítulo hemos presentado datos respecto de los hábitos de consumo del producto diario. En los capítulos siguientes, nos acercaremos a la teoría del marketing relacional y la implementación de estos conceptos dentro de La Nación para explotar las oportunidades identificadas en las investigaciones comentadas.

CAPÍTULO SEIS:

UNA APROXIMACION TEORICA AL MARKETING DE RELACIONES

Hasta aquí dimos cuenta de la historia del negocio de La Nación, el modelo que ha venido utilizando desde sus inicios y comentando sobre la venta de ejemplares, el circuito de distribución y los hábitos de consumo del producto diario. A partir de este capítulo, nos introduciremos en el corazón de este estudio. Partiremos del marco teórico que encuadra el análisis, nos referimos al Marketing de Relaciones o Marketing Relacional, para luego profundizar en la experiencia práctica que La Nación ha llevado a cabo en los capítulos 7 y 8.

Comenzaremos por entender qué es la experiencia del cliente. Siguiendo a Meyer y Schwager²⁹ la experiencia del cliente "...abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad del servicio al cliente, desde luego, pero también la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad.". Es decir que es clave la interacción fluida y coordinada de todas las áreas de una compañía para que la experiencia para el cliente resulte óptima al tomar contacto con la empresa en forma directa, generalmente, en el proceso de compra o indirecta, por ejemplo en oportunidades no programadas expresadas en recomendaciones o críticas de otros clientes, reseñas y publicidad.

Ahora bien, ¿tienen todos estos puntos de contacto el mismo valor? Claramente, no. Si la oferta central es un servicio, las interacciones de servicio serán las más importantes y la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe (su experiencia) definirá su satisfacción o insatisfacción. Son múltiples los caminos que definen las expectativas del cliente. Meyer y Schwager³⁰ refieren a

²⁹ Comprendiendo la experiencia del Cliente, Christopher Meyer y Andre Schwager, Revista Harvard Business Review, Febrero 2007

³⁰ Comprendiendo la experiencia del Cliente, Christopher Meyer y Andre Schwager, Revista Harvard Business Review, Febrero 2007

experiencias previas, condiciones de mercado, competencia, la situación personal del cliente y hasta las acciones que la marca ha realizado para fijar expectativas.

¿Por qué una empresa descuida un aspecto tan importante como la experiencia de sus clientes? En primer lugar, porque muchas compañías han destinado cuantiosos recursos a la implementación de sistemas informáticos de gestión de las relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés). Estas inversiones generaron una sobreabundancia de información, no siempre fácil de analizar y comprender. Por lo tanto, los directores necesitan saber qué diferencia existe entre los datos que obtienen de su CRM y de las evaluaciones de la experiencia del cliente para tomar decisiones que permitan gestionar este aspecto. La diferencia radica en el enfoque: un CRM nos dirá con bastante precisión todo lo que la compañía sabe de un cliente en particular. En cambio la información sobre la experiencia del cliente nos dirá qué pensamientos subjetivos tiene un cliente sobre una empresa puntual. La falta de sintonía con lo que los clientes quieren y el temor a lo que los datos recopilados puedan revelar también alimentan la desatención de este aspecto trascendental en la relación cliente – compañía.

En el mismo sentido, Pedro Reinares Lara y José Ponsoa Casado denominan “paradoja del marketing de relaciones”³¹ al peligro que significa para la empresa iniciativas que pueden surgir de la incompleta interpretación de los datos que brinda la tecnología CRM tales como automatizar procesos, gestionar bajo costos más competitivos e inclusive vender más productos y eliminar clientes poco rentables mejorando la eficacia comercial, en detrimento de lo que estas estrategias implican para el cliente.

Frente a esta observación, Meyer y Schwager³² desarrollan tres patrones de información. Mediante los *patrones pasados* la empresa recopila información

³¹ Marketing Relacional, Pedro Reinares Lara y José Ponsoa Casado, Prentice Hall, 2004

³² Comprendiendo la experiencia del Cliente, Christopher Meyer y Andre Schwager, Revista Harvard Business Review, Febrero 2007

sobre grandes cantidades de transacciones realizadas por clientes individuales. Este influjo de datos permanente es recogido por encuestas, foros online o blogs y luego analizado y comunicado internamente. Las conclusiones surgen a partir de afirmaciones que tienen gran aceptación entre los clientes y, en ocasiones, por ausencia de estas reacciones. Los *patrones actuales* surgen a partir de entrevistas personales o de estudios diseñados especialmente, para los cuales es ideal que la empresa prepare a sus clientes. Este tipo de información evalúa el suceso del contacto, pero también refieren a una relación persistente con el cliente. Por lo tanto, es ideal que este tipo de relevamientos sean periódicos y no surjan a instancias de un contacto iniciado voluntariamente por el cliente. Finalmente, tenemos los *patrones potenciales*. Estos se descubren explorando oportunidades surgidas de la interpretación de los datos y los comportamientos de los clientes. Dado el carácter experimental de estas conclusiones, generalmente se las utiliza para comprender a segmentos específicos de clientes o son un insumo en el proceso de desarrollo de productos. En cualquier caso, cuanto más profunda es la relación con los clientes, la frecuencia con que se genera información es mayor y por lo tanto, emergen patrones que alumbran distintas áreas de investigación.

La experiencia del cliente comienza a evolucionar hacia estadíos favorables a la empresa cuando se le otorga un alto grado de prioridad y como consecuencia de ello, los recursos de la organización (procesos, sistemas, y estructuras) reflejan esta decisión. En este marco, el rol de cada área y por consiguiente, de cada empleado, es clave en el entendimiento de la relación con el cliente.

En un contexto competitivo en el cual las empresas deben dar respuestas a clientes más exigentes, la insatisfacción puede tornarse crecientemente peligrosa. No es suficiente con conocer variables duras como niveles de ingreso, sexo, edad o consumos realizados. Es muy importante conocer los pensamientos y los estados emocionales que el cliente vive luego de un contacto con la compañía, para poder gestionar su nivel de experiencia.

Otro aspecto del marketing de relaciones es la administración de la rentabilidad que un cliente genera a una compañía. Pablo Fernandez y Roberto Friedmann³³ afirman que generalmente las empresas "... centran su gestión en la venta de sus productos más que en la rentabilización de su cartera de clientes, desaprovechando gran parte del potencial de ésta". Parece natural que un enfoque así sea el correcto en mercados de gran crecimiento, donde la demanda supere claramente a la oferta. Pero en mercados maduros y competitivos, donde generar nuevos clientes suele ser altamente costoso, este enfoque se torna escasamente efectivo.

En su libro Return on Customer³⁴ Don Peppers y Martha Rogers afirman que a "muchas empresas les gustaría adoptar una auténtica orientación al cliente, pero temen que no les resulte rentable." Por ello, desarrollan el concepto del Retorno sobre el cliente (ROC por sus siglas en inglés) a partir del cuál buscan demostrar a los accionistas la importancia que tiene para la empresa la gestión de la cartera de clientes, la rentabilidad que cada uno genera y el estado de las relaciones entre éste y la empresa. La metodología ROC establece 7 principios que la empresa debe recorrer para adoptar este indicador. En primer lugar, debe comprender que el recurso más escaso de una empresa son, justamente, los clientes. En segundo lugar, el cliente debe ser tratado como un recurso escaso y valioso, para evitar que la empresa se torne dependiente en el corto plazo. Es cierto que en ciertos momentos se torna muy complicado pensar en el largo plazo. Pero si una empresa toma decisiones estrictamente mirando el corto plazo, tales como descuentos u otros incentivos agresivos para evitar que sus clientes migren a la competencia en lugar de entender el valor que cada uno genera y retener a los clientes clave, desprendiéndose de los menos relevantes, probablemente esté comprometiendo seriamente su futuro. En tercer lugar, la empresa debe comprender que el ROC es

³³ No reste clientes, sume relaciones, Pablo Fernandez y Roberto Friedmann, Revista Harvard Business Review, Febrero 2006

³⁴ Return on customer: creating maximum value from your scarcest result, Don Pepper y Martha Rogers, Currency, 2005 y Revista Gestión, Book Summary Volumen 9

una métrica que alimenta la toma de decisiones poniendo sobre la mesa de discusión la perspectiva del valor del cliente. Esto es particularmente importante para tomar decisiones en escenarios que puedan generar un mayor flujo de caja actual (corto plazo) o aumentos en el valor de los clientes en el largo plazo a través de su ciclo de vida. El cuarto principio refiere a que la compañía debe adoptar el punto de vista del cliente, como paso inicial para incrementar su ROC. En este aspecto, el cambio debe verificarse hacia los clientes, ganándose su confianza y respetando su privacidad, pero también hacia los empleados, logrando que se sientan libres para dar soluciones al cliente dentro de las políticas de la empresa sin pedir autorización para hacerlo. El quinto principio implica dar tratamientos diferentes a clientes diferentes para maximizar el ROC. Esto se logra entendiendo las diferencias entre clientes, mapeando los indicadores clave que refieren a cambios en el ciclo de vida de los clientes y gestionando las relaciones en portfolios diferenciales. Para comprender el potencial de crecimiento de un cliente, los autores proponen analizar los principales factores de crecimiento de un cliente: el estímulo de la lealtad y de la renta que deja ese cliente. Mediante la combinación de estos factores, es posible estimar en que parte del ciclo de vida se encuentra un cliente y a partir de ello, concluir cuál es el valor máximo que tiene para la compañía. El sexto principio implica utilizar el ROC para fijar la estrategia competitiva de la organización y el séptimo principio refiere a la alineación que debe existir en toda la empresa, incluyendo aspectos claves de la cultura y del compromiso de los accionistas para el entendimiento y la aplicación del ROC como herramienta estratégica de gestión.

Hemos expuesto hasta aquí el marco teórico que subyace a la comprobación que realizaremos. Comprender las implicancias de la experiencia del cliente, así como el valor que este tiene para la empresa resultó clave para las decisiones que La Nación debió tomar a partir de la creación de su programa de beneficios denominado Club LN.

CAPÍTULO SIETE:

EL PROGRAMA DE BENEFICIOS CLUB LN

En el año 1992, la compañía toma una importante decisión: crea el Club de Lectores de La Nación. En ese momento, el diario comenzaba a afrontar los cambios comentados en los capítulos anteriores y esta decisión, con el tiempo, se transformaría en un pilar fundamental para la captación de nuevos lectores.

Inicialmente, el programa nació para aquellos lectores de Capital Federal y Gran Buenos Aires que deseaban recibir por suscripción los 7 ejemplares semanales (Ver Figura Nro. 16). Es importante destacar, que en nuestro país no existía la costumbre de recibir un diario bajo la modalidad de suscripción, es decir, pagando a la empresa editora y recibiendo el ejemplar en su domicilio. El muy buen trabajo de atención personalizada realizado desde siempre por los canillitas, funcionaba prácticamente como una suscripción. Era y sigue siendo habitual que un lector indique a su kiosquero qué día desea recibir los ejemplares y a fin de mes pague la cuenta en efectivo. Esto, que podría llamarse “suscripción bajo puerta” era uno de los primeros obstáculos a superar ya que La Nación debió explicar, tanto a la cadena de distribución como a sus lectores, que la nueva propuesta no generaba perjuicio alguno al sistema de distribución. Los diarios seguirían siendo entregados por el canillita, sólo que cambiaba el destinatario del pago. Ahora sería La Nación quien le facturaría el ejemplar al lector, y luego, a su vez, quien liquidaría la suma correspondiente al canillita al que fuera asignado el ejemplar. Esto, lógicamente, implicó un desarrollo tecnológico y logístico desconocido hasta el momento para lo cual fue necesario contar con el apoyo de una empresa especializada en quien se tercerizó la gestión del proyecto.

Así se mantuvo el programa por los siguientes 10 años, hasta que en 2002 se realiza el primer cambio de imagen del programa, que pasó a llamarse “Club LN”. En esta nueva etapa, la administración de Club quedó incorporada definitivamente a la compañía. El foco se puso en incrementar la cantidad de suscriptores. El total

de socios, entre titulares y adicionales, se encontraba cerca de 41.000 personas, de los cuales el 40% eran lectores. El segundo punto de atención fue el desarrollo de suscripciones modulares, a partir de las cuales, un socio podía solicitar el diario los 7 días habituales, un mínimo de 3 o cualquier otra combinación de días entre estos dos extremos. También se comenzaron a ofrecer los productos opcionales con descuentos especiales. Como resultado de esta etapa, a fines de 2006, la cartera de socios se había triplicado.

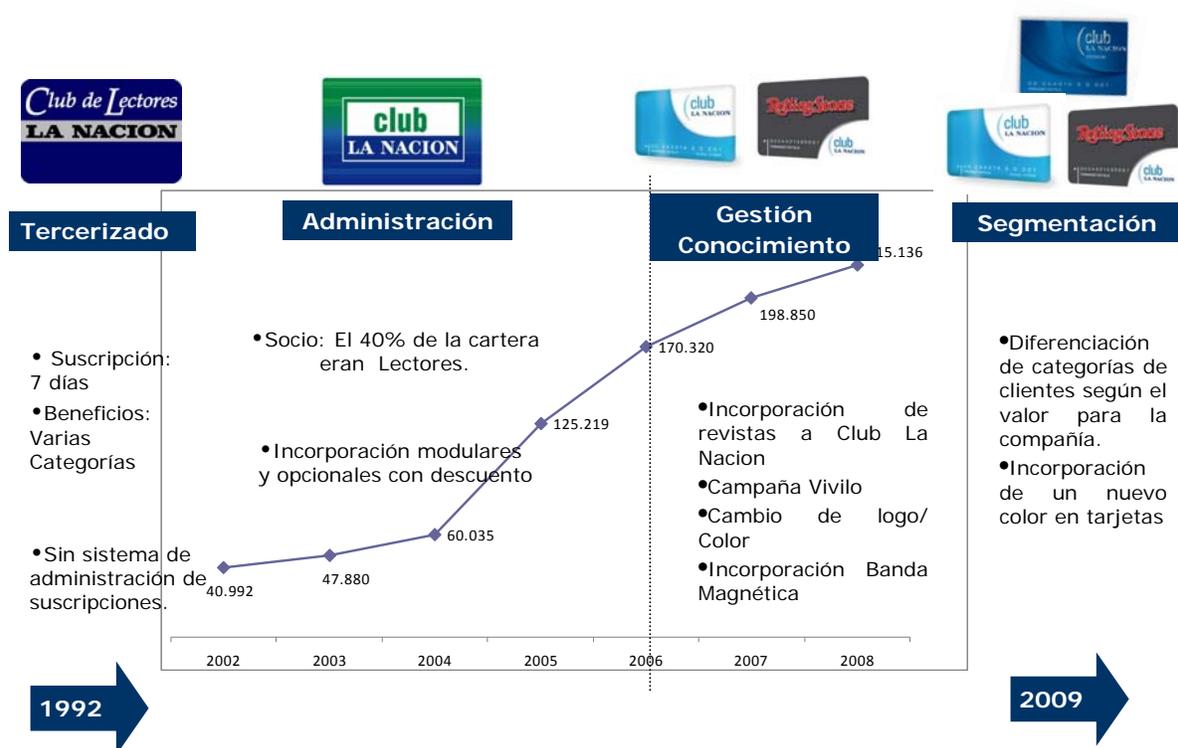


FIGURA 16 – EVOLUCION DEL PROGRAMA CLUB LN³⁵

En el año 2006 se produce el siguiente hito en la historia de Club. Acompañado de una nueva imagen de marca, se lanza la campaña “Vivilo” mediante la cual se incorpora al menú de productos los títulos de Grupo de Revistas La Nación (Rolling Stone, Living, Lugares, Jardin, entre las existentes a esa fecha). Dado que las revistas podían ser distribuidas por correo privado, se amplió el alcance del

³⁵ Desarrollo del Autor

programa al interior del país. Además, la nueva tarjeta presentaba una banda magnética que permitiría *trackear* los consumos de los socios en el programa de beneficios. Esta etapa, que contó con una fuerte inversión publicitaria se denominó Gestión del Conocimiento y permitió desarrollar la cartera un 72%, entre suscriptores de diario, revistas, titulares y adicionales. Fue un verdadero éxito.

Como puede verse en la Figura Nro. 17, a fines de 2008, la cartera de Club reunía más de 215.000 socios, de los cuales el 24% correspondía a diario, el 33% a revistas, el 31% eran adicionales y el restante 12% eran suscriptores cruzados, es decir, que recibían tanto el diario como algún título de revistas. El promedio de edad de los suscriptores era de 44 años, pero si exploramos un poco más en este dato encontramos que los titulares de suscripciones al diario eran mayores: 54 años de edad promedio versus 38 de revistas. El 58% de los tarjetahabientes eran mujeres y más del 90% del total de socios residía en Cap. Federal y Gran Bs As.

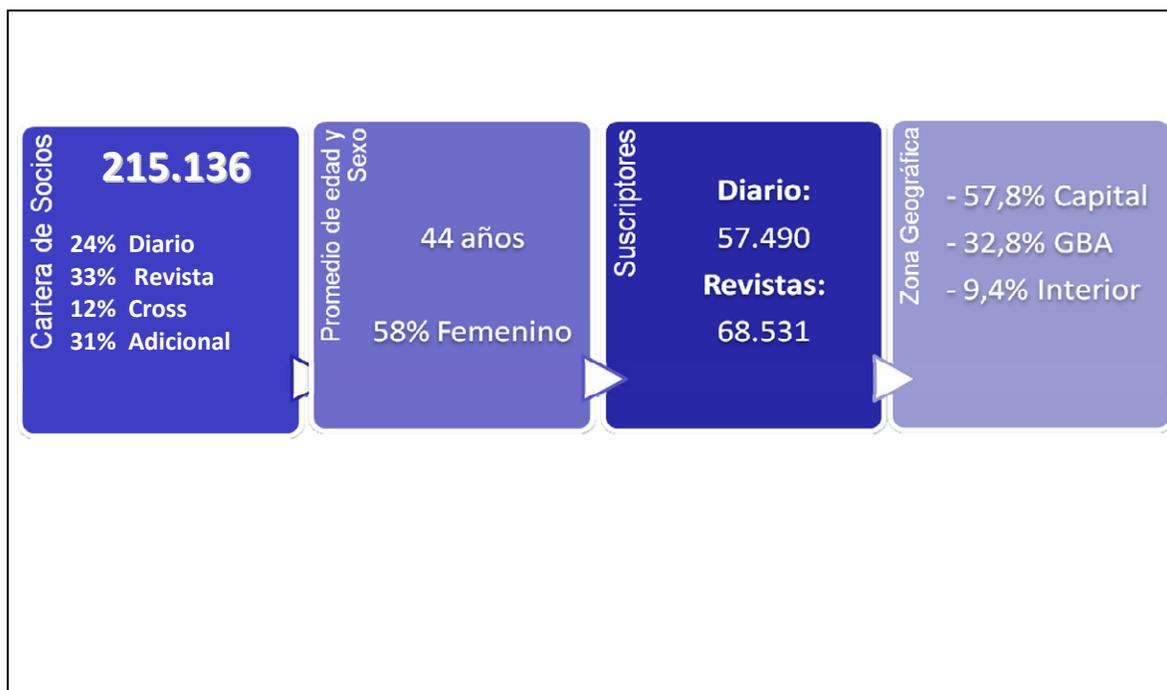


FIGURA 17 – PERFIL DE LA CARTERA DE SOCIOS DE CLUB LN AÑO 2008³⁶

³⁶ Desarrollo del Autor

Si desagregamos la suscripción de diario por día de la semana y tomamos sólo Capital Federal y Gran Buenos Aires (por ser esta zona geográfica donde se encuentra disponible esta modalidad de venta), vemos que de lunes a viernes poco más de la tercera parte de las ventas totales de ejemplares corresponde a socios de Club LN (Figura Nro. 18). Sin embargo, los sábados y domingos, este índice cae a menos del 30%. Esta situación, que en primer término puede indicar un problema, presenta una oportunidad ya que, como fue explicado en el capítulo anterior, es en el fin de semana cuando el consumo del diario cobra más valor y se lo disfruta más.

Cap Fed y GBA

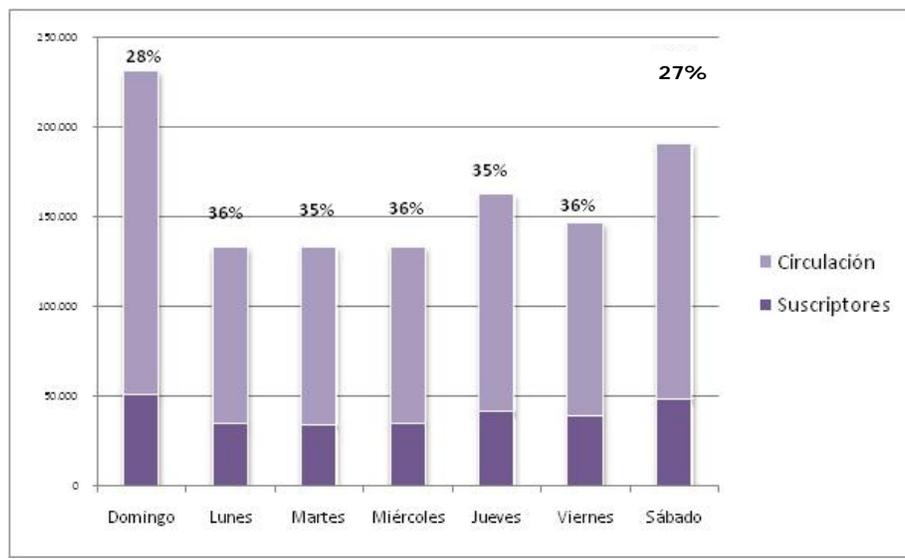


FIGURA 18 – RELACION VENTAS DE EJEMPLARES LN POR SUSCRIPCIÓN / CIRCULACION EN CAPITAL FEDERAL Y GBA – AÑO 2008³⁷

Pero, ¿qué significaba hasta 2008 ser socio de Club LN? La premisa básica de este programa son los beneficios que otorga su pertenencia. Con el tiempo, se desarrollaron diferentes categorías, acordes al perfil de la audiencia de La Nación, entre las cuales se destacan Entretenimiento, Gastronomía & Delivery, Cuidado

³⁷ Desarrollo del Autor

Personal e Indumentaria y Deco. Es importante considerar que cualquiera fuera el producto suscripto, diario o revistas, el socio accedía a los mismos beneficios. Para explicar más en detalle la magnitud del programa, podemos decir que en la categoría Entretenimientos, el beneficio consiste en un 2x1 en el precio de los ticket en más de 1.000 espectáculos entre Obras de Teatro, Recitales, Complejos de Cine, Avant Premieres, Parques Temáticos y Videos; en la categoría Gastronomía & Delivery se acceden a descuentos que van desde el 20 al 50% en Restaurantes, Bares, Cafés, Heladerías, Cadenas de Comidas Rápidas y servicios de Delivery; más de 40 centros de belleza, peluquerías, spa, solariums y ópticas otorgan un 20% de descuento en la categoría Cuidado Personal y finalmente, una rebaja similar se obtiene en 25 casas de Indumentaria y Decoración. En resumen, se trata de unas 1.200 oportunidades de ahorro que superan largamente el costo de la suscripción a cualquiera de los títulos. Esta fue la razón del éxito, hasta el año 2008 del programa. Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller³⁸, el valor percibido por el cliente es la diferencia que se aprecia entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas. En el caso un suscriptor a Club LN, cualquier socio podía obtener contenidos de excelente calidad y además, un programa de beneficios que no lo obligaba a ser cliente cautivo de un banco, una tarjeta de crédito u otro medio de pago, porque cualquiera de ellos era válido para acceder a los descuentos. Bastaba con presentar la tarjeta de socio de Club LN.

³⁸ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, Pearson Addison Wesley, 2006

CAPÍTULO OCHO:

ESTRATEGIA DE SEGMENTACION CLUB LN

A principios de 2009, era evidente que la caída en venta de ejemplares de diario era una tendencia que había llegado para quedarse. La decisión estratégica de desarrollar un programa de beneficios para la audiencia de la compañía había resultado exitosa, permitiéndole incrementar el total de suscriptores en todos sus productos. Sin importar cuál fuera el título elegido, el lector podía acceder en forma completa al programa de beneficios. Sin embargo, un gran porcentaje de los beneficios netos de la compañía provenían del producto diario, el cual era el más afectado por la crisis de la industria. Por lo tanto, a partir de la necesidad de sostener la audiencia, se llegó a la conclusión de que los suscriptores tenían diferente valor para la empresa en relación al producto al que estuvieran suscriptos. En este contexto, el máximo valor correspondía a los suscriptores de diario. Cuanto más días a la semana estuviera suscripto un lector, más valor tenía para la compañía. Recién después, aparecían los lectores de las revistas.

Ante esta situación, la compañía se enfrentó a una nueva decisión estratégica, que implicaba segmentar la cartera entre suscriptores de Diario LN y de Revistas. Es importante recordar que, según Kotler y Armstrong³⁹, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de la empresa, deben ser medibles (es decir, que se pueda determinar el tamaño o perfil de cada segmento), que sean accesibles, sustanciales (es decir, lo suficientemente grandes como para ofrecerles productos) y que sean diferenciales (esto es, que puedan ser distinguidos unos de otros). Todas estas condiciones se daban en el caso de los socios de Club LN. Así, los objetivos que se trazaron fueron: a) direccionar los beneficios mas relevantes a los socios de mayor valor para el negocio y atraer a nuevos lectores combinando el producto editorial (diario LN) con el programa Club LN, b) estimular el crecimiento de las suscripciones de diario vs las de productos

³⁹ Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Pearson Addison Wesley, 2008

de bajo costo (revistas), c) Estimular el up sell de socios de revistas en función a los beneficios ofrecidos por Club LN y d) preparar la estructura del programa para soportar el crecimiento de la cartera resultante de esta estrategia.

Así, por primera vez desde su creación en 1992, se tomó la decisión de segmentar el programa Club LN creando dos subprogramas: Club LN Premium, para suscriptores al producto diario y Club LN Celeste, para suscriptores de revistas. Se partió de la premisa de que si Club LN era un programa realmente valorado, los socios titulares de revistas querrían suscribirse al diario para incorporar aún mejores beneficios.

Para llevar adelante este proyecto, se ejecutó un plan de acción compuesto por siete pasos que involucraron sucesivamente: a) una investigación de mercado para determinar el impacto que esta decisión iba a tener en la cartera de suscriptores de revistas, b) un reacondicionamiento de los contratos con los establecimientos prestadores de beneficios donde se fijaran las nuevas reglas atinentes a cada segmento, c) la puesta a punto de los sistemas de soporte de las operaciones, d) el desarrollo de un sitio Web moderno, considerado como una de las principales plataformas de interacción con los socios Premium, e) el desarrollo del nuevo modelo de atención a los socios, f) el desarrollo de una campaña de comunicación multimedia, que llevara el mensaje mas allá de la audiencia del diario LN y g) la definición de una nueva matriz de beneficios, respondiendo a las necesidades de los segmentos identificados.

Al mismo tiempo, se desarrolló un plan para captar suscriptores nuevos. Este plan de adquisición segmento, a su vez, el mercado en tres tipos de clientes: a) individuos, b) corporativos y c) grupos de afinidad. En el primer caso, se trataba de lectores de diarios (LN u otros) que estarían dispuestas a comprar LN a partir de los beneficios que Club les ofrecía. El segundo grupo estaba dado por personas que recibían el diario en su casa (y por consiguiente, su membresía a Club) obsequiados por una empresa, las cuales eran, generalmente grandes anunciantes del diario. Así, por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones o de

medicina pre paga, podrían regalar el diario y la membresía de Club a sus clientes mas valiosos. Finalmente, el tercer grupo estaba compuesto por personas vinculadas entre sí por una asociación, club o agrupación. Este es el caso típico de socios de clubes deportivos, countries, asociaciones profesionales y universidades, entre otros.

Como resultado de este plan, el programa de beneficios Premium creció en calidad y cantidad de variantes y el programa Celeste mantuvo algunos beneficios valorados, aunque de menor magnitud (Ver Figura Nro. 19).

	Entretenimiento	Espectáculos	Gastronomía	Cuidado Personal	Otros
Club LN Premium  <ul style="list-style-type: none"> •Diario 2 Días •Diario1 día+Revista 	2x1 Blockbuster 2x1 Cines 2x1 Parques	2x1 Recitales 2x1 Obras de teatro Funciones especiales y AP	Up grade de gastronomía Acción Ruta (50%, 40% y 30%) 20% Restos 20% Freddo 20% Delivery MC donalds Sundae	20% Centros de Estética 20% Peluquerías 20% Solarium 20% Ópticas	PROMOS LNR 20% Indumentaria (Femenina, masculina e infantil) 20% Decoración ACCION GATURRO Indumentaria y Consumo Masivo (Supermercado)
Club  Revista	2x1 Blockbuster 2x1 Cines Lunes a Viernes 2x1 Parques Martes a Viernes		20% Restos MC donalds Sundae		<ul style="list-style-type: none"> • 20% Indumentaria (Femenina, masculina e infantil) 20% Decoración

FIGURA 19 – MATRIZ DE BENEFICIOS CLUB LN⁴⁰

Para llegar con mayor precisión y una oferta concreta al segmento Premium – Individuos, es decir personas que estarían dispuestas a suscribirse al diario del día domingo conservando alguna revista o simplemente al diario los sábados y domingo, se desarrollaron beneficios específicos. Así nacieron: GPS, donde los hombres mayores a 30 años podían encontrar beneficios a medida en

⁴⁰ Desarrollo del Autor

indumentaria, deportes, parrillas, y salidas (Ver Figura Nro. 20); I Love Club, pensado para que las mujeres encuentren los mejores descuentos en indumentaria, salud y belleza, spa y ópticas; Club LN Nights, para que los jóvenes disfruten de beneficios diferenciales en los mejores bares y boliches; Salidas con Chicos y la Ruta Gastronómica para que toda la familia pueda vivir espectáculos y salidas con descuentos exclusivos.

GPS CLUB LA NACION
club LA NACION PREMIUM
00 244014 3 0 001
JULIAN SALAZAR

LA RUTA QUE LOS HOMEBRES ESTAN ESPERANDO

INDUMENTARIA 20%

Knightsbridge
Classic & New Style Clothing
KNOTTSBRIDGE
Carrióto 3587, Palermo
Av. Pueyrredón 2325, Recoleta
Paraná 1299, Recoleta
Válido desde el 13/05/10 hasta el 31/05/10

TOMBOLINI
Classic & New Style Clothing
TOMBOLINI
Patio Bullrich, Posadas 1245, loc. 1033 • Galerias Pacifico, Av. Córdoba 544, loc. 324 E • www.tombolini.com.ar
Válido desde el 09/05/10 hasta el 31/05/10

NIÑO BIEN
Buena Suerte
Niño Bien
Niño Bien
Niño Bien

20% OPTICAS

INFINIT boutique
INFINIT BOUTIQUE
Palermo:
Honduras y Thames,
Tel.: 4831-7070
www.infinit.la

orbital
OPTICAL
Palermo: Gorrill 4799
Tel.: 4832-5198
www.orbitalvirtual.com

EXE
OPTICAS DE VANGUARDIA
Palermo: Armenia 1636,
Tel.: 4832-0373
Alto Palermo: Tel.: 4822-4977
Paseo Alcorta: Tel.: 4802-5444
DOT: Tel. 67779637

Sanket..
SANKET Juncal 1286,
Recoleta
www.sanket.com.ar
Válido desde el 2/05/10 hasta el 31/05/10

DANIEL HECHTER
DANIEL HECHTER
www.danielhechter.com.ar
Válido desde el 9/05/10 hasta el 31/05/10

scandinavian
OUTDOOR SHOP
Válido desde el 16/05/10 al 31/05/10

Columbia
COLUMBIA
Válido desde el 16/05/10 al 31/05/10

EUROSKI
Mountain Sports
EUROSKI
Válido desde el 16/05/10 al 31/05/10

PEDILA AHORA

¡Suscribite a LA NACION los días que quieras y recibí tu tarjeta GRATIS!

5199-4700
club.lanacion.com.ar

Seguinos en facebook.com/club.la.nacion twitter.com/clubln

¡BENEFICIOS VALIDOS PRESENTANDO LA CREDENCIAL DE SOCIO CLUB LA NACION PREMIUM Y DOCUMENTO QUE ACREDITE IDENTIDAD ANTES DE SOLICITAR LA FACTURA. PROMOCION VALIDA EN LA REPUBLICA ARGENTINA, EN TODAS LAS FORMAS DE PAGO QUE EL ESTABLECIMIENTO ACEPTE AL PUBLICO EN GENERAL. LOS DESCUENTOS Y BENEFICIOS NO SON ACUMULABLES NI COMBINABLES CON OTROS BENEFICIOS Y/O PROMOCIONES. LA TARJETA CLUB LA NACION PREMIUM ES EXCLUSIVA PARA SUSCRIBIDOS DEL DIARIO LA NACION ANIMADO 2 DÍAS POR SEMANA POR 6 MESES. EN CAP. FED. Y GBA CON TARJETA DE CREDITO SA LA NACION BUENOS AIRES. CUIT: 30-5000862-4. VER CONDICIONES DE SUSCRIPCION, BENEFICIOS Y LOCALES ADHERIDOS EN WWW.CLUBLANACION.COM.AR

FIGURA 20 – PIEZA PUBLICITARIA CLUB LN PREMIUM⁴¹

⁴¹ Gerencia de Negocios y Marketing – La NACION

CAPÍTULO NUEVE:

HIPOTESIS: ¿PUEDEN LAS SUSCRIPCIONES INCREMENTAR LAS VENTAS?

Hasta este momento, hemos comentado la historia y situación actual del negocio, los canales de distribución, los hábitos de consumo y aportamos una descripción sobre el programa de beneficios Club LN y su estrategia de segmentación para aumentar la cantidad de lectores de alto valor para la compañía. Ahora bien, ¿puede este programa de beneficios incrementar las ventas del día domingo? Para comprobarlo, vamos a analizar el promedio de ventas de los dos últimos años completos por día de la semana, comparando las cifras de La NACION con las de su principal competidor y desagregando las causas que pueden generar mayor venta de ejemplares.

Se entiende por venta base a la cantidad de ejemplares que los lectores compran cada día en forma habitual, es decir, sin mediar ningún tipo de incentivo. ¿Cuáles pueden ser esos incentivos? Noticias de gran impacto, la oferta de fascículos coleccionables entregados con el diario, la realización de acciones diferenciales como cupones de descuento, figuritas o suplementos especiales; la cantidad de días feriados a lo largo del año, que favorecen la disponibilidad de tiempo de lectura ya que son considerados como un día mas del fin de semana; la venta a granel, que es la venta que se realiza a cadenas de café en las que están disponibles los ejemplares y Club LN.

CIRCULACIÓN TOTAL LA NACIÓN

	2008			2009			Dif en Ejs			Dif en %		
	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total
Lunes	97.986	24.409	122.394	92.137	21.832	113.969	-5.848	-2.577	-8.425	-6,0%	-10,6%	-6,9%
Martes	99.378	25.766	125.144	94.207	23.320	117.527	-5.170	-2.446	-7.617	-5,2%	-9,5%	-6,1%
Miércoles	98.240	24.355	122.595	92.330	22.029	114.359	-5.910	-2.326	-8.236	-6,0%	-9,6%	-6,7%
Jueves	121.050	36.726	157.777	115.805	32.590	148.396	-5.245	-4.136	-9.381	-4,3%	-11,3%	-5,9%
Viernes	107.740	30.162	137.902	103.528	27.419	130.947	-4.212	-2.743	-6.955	-3,9%	-9,1%	-5,0%
Sábado	142.529	48.181	190.710	138.279	42.937	181.216	-4.250	-5.244	-9.495	-3,0%	-10,9%	-5,0%
Domingo	180.699	66.506	247.205	186.479	62.882	249.362	5.780	-3.624	2.156	3,2%	-5,4%	0,9%
Prom Directo	121.089	36.586	157.675	117.538	33.287	150.825	-3.551	-3.299	-6.850	-2,9%	-9,0%	-4,3%

CIRCULACIÓN TOTAL CLARÍN

	2008			2009			Dif en Ejs			Dif en %		
	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total
Lunes	248.416	67.631	316.047	233.754	64.819	298.573	-14.662	-2.812	-17.475	-5,9%	-4,2%	-5,5%
Martes	234.640	68.973	303.613	220.347	55.167	275.515	-14.292	-13.806	-28.099	-6,1%	-20,0%	-9,3%
Miércoles	242.287	68.200	310.487	214.809	50.628	265.438	-27.478	-17.572	-45.049	-11,3%	-25,8%	-14,5%
Jueves	262.770	53.084	315.854	228.480	51.252	279.732	-34.290	-1.832	-36.123	-13,0%	-3,5%	-11,4%
Viernes	260.115	48.193	308.308	229.302	55.908	285.209	-30.813	7.714	-23.099	-11,8%	16,0%	-7,5%
Sábado	306.748	47.432	354.180	272.370	58.115	330.485	-34.379	10.683	-23.695	-11,2%	22,5%	-6,7%
Domingo	544.750	201.809	746.559	534.075	164.499	698.574	-10.676	-37.310	-47.986	-2,0%	-18,5%	-6,4%
Prom Directo	299.961	79.332	379.293	276.162	71.484	347.646	-23.799	-7.848	-31.646	-7,9%	-9,9%	-8,3%

FIGURA 21 – VENTA NETA PROMEDIO POR AÑO DE EJEMPLARES LN Y PRINCIPAL COMPETIDOR⁴²

El primer paso es analizar la venta neta promedio de ejemplares, que resulta de considerar el promedio simple de venta de cada día de la semana, a lo largo de todo el año. Corresponde ver la información de esta forma y no en términos agregados (total de ejemplares vendidos en un año, por ejemplo), para eliminar la incidencia de mayor cantidad de días domingo de un año contra otro o, incluso, de la existencia de un día más, como sucedió en el año bisiesto de 2008.

A partir de las cifras presentadas en la Figura Nro. 21, vemos que mientras que La Nación cayó 4,3% en la venta neta total país en el año 2009 vs 2008, Clarín cayó 8,3% en el mismo período. En Capital Clarín vio reducida su venta en un 7,9% (vs 2,9% para LN). Y en el interior del país mantienen posiciones similares con -9,9% CL y -9,0% LN. En otras palabras, las acciones diferenciales emprendidas por La Nación, le han permitido, especialmente en Capital, caer menos que su principal competidor.

⁴² Instituto Verificador de Circulaciones – ivc.com.ar

Profundizando un poco más en el análisis de las cifras de La Nación, vemos que: en promedio, las ventas caen 6.850 ejemplares, de los cuales el 52% corresponde a Capital Federal y Gran Buenos Aires y el 48% restante al Interior del País. Esto se explica en una disminución de ventas todos los días en ambas zonas, excepto los domingos en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Es aún más notable, que las ventas en interior caen todos los días, especialmente, de lunes a sábado. En Capital Federal y Gran Buenos Aires, la caída es menor y los índices se atenúan a medida que se avanza en la semana hasta llegar al comentado crecimiento de los días domingos en esta zona.

Ahora bien, consideremos el primer hecho estimulador de ventas: las noticias de alto impacto. En 2009 se produjeron menos cantidad de este tipo de acontecimientos, aunque con mayor poder de venta de ejemplares en cada caso (Ver Figura Nro. 22). Ejemplos de hechos históricos como la muerte el ex Presidente Dr. Raúl Alfonsín ocurrido el 31 de marzo de 2009 o la realización de las elecciones legislativas el 28 de Junio del mismo año son un ejemplo de este tipo de noticias. Sin embargo, el impacto de las noticias no es significativo en la caída de ventas.

	2008		2009		Diferencia	
	Q	Total	Q	Total	Q	Total
Lunes	7	25.800	3	36.800	-4	11.000
Martes	8	23.400	3	19.000	-5	-4.400
Miércoles	15	63.400	5	37.600	-10	-25.800
Jueves	14	60.300	6	27.500	-8	-32.800
Viernes	11	45.200	5	24.700	-6	-20.500
Sábado	11	33.800	2	2.700	-9	-31.100
Domingo	7	28.500	4	17.800	-3	-10.700
Total	73	280.400	28	166.100	-45	-114.300

FIGURA 22 – EFECTO DE NOTICIAS DE ALTO IMPACTO EN LA VENTA BASE DE DIARIO LA NACION AÑO 2008 VS 2009⁴³

⁴³ Gerencia de Circulación – La NACION

Tomemos en cuenta el segundo efecto impulsor de ventas: los fascículos. En 2009 hemos tenido un 4.7% más de días de fascículos que en el año anterior (Figura Nro. 23). Sin embargo, la tracción de ejemplares adicionales ha sido un 12% menor. Es decir que esta tampoco es una razón para el crecimiento de las ventas de domingo.

FASCICULOS	2008		2009		Diferencia	
	Q	Total	Q	Total	Q	Total
Lunes						
Martes	25	222.116	31	177.564	6	-44.551
Miércoles						
Jueves	50	1.391.380	51	1.293.771	1	-97.609
Viernes						
Sábado	52	1.612.070	51	1.369.117	-1	-242.953
Domingo						
Total	127	3.225.566	133	2.840.453	6	-385.113

FIGURA 23 – EFECTO DE LOS FASCICULOS EN LA VENTA BASE DE DIARIO LA NACION AÑO 2008 VS 2009⁴⁴

Consideremos ahora las acciones especiales orientadas a generar ventas incrementales, tales como cupones de descuento, suplementos especiales, libros opcionales con cupón y figuritas coleccionables. En 2009 se implementaron un 60% menos de este tipo de iniciativas que en 2008. Y consiguientemente, la tracción de ejemplares también fue menor, en un 43% de acuerdo a las cifras presentadas en la Figura Nro. 24.

⁴⁴ Gerencia de Circulación – La NACION

ACCIONES	2008		2009		Diferencia	
	Q	Total	Q	Total	Q	Total
Lunes	31	86.700	1	7.500	-30	-79.200
Martes	21	46.400			-21	-46.400
Miércoles	20	46.300	1	2.500	-19	-43.800
Jueves	21	43.300	1	13.500	-20	-29.800
Viernes	48	431.700	26	354.200	-22	-77.500
Sábado	73	164.900	51	76.100	-22	-88.800
Domingo	11	60.600	8	47.500	-3	-13.100
Total	225	879.900	88	501.300	-137	-378.600

FIGURA 24 – EFECTO DE LAS ACCIONES ESPECIALES EN LA VENTA BASE DE DIARIO LA NACION AÑO 2008 VS 2009⁴⁵

Nos queda analizar el impacto de los días feriados. En la Figura Nro. 25 vemos que a pesar de existir 4 días feriados más en 2009 que en el año anterior, la venta fue un 37% menor. Por lo tanto, esta razón también queda descartada como incentivo de ventas de ejemplares.

FERIADOS	2008		2009		Diferencia	
	Q	Total	Q	Total	Q	Total
Lunes	5	24.900	7	32.000	2	7.100
Martes	3	16.000	6	16.500	3	500
Miércoles	6	48.500	3	25.900	-3	-22.600
Jueves	3	49.500	5	27.193	2	-22.307
Viernes	4	39.700	3	23.234	-1	-16.466
Sábado	4	32.000	5	17.217	1	-14.783
Domingo	7	24.800	7	6.125		-18.675
Total	32	235.400	36	148.169	4	-87.231

FIGURA 25 – EFECTO DE LOS DIAS FERIADOS EN LA VENTA BASE DE DIARIO LA NACION AÑO 2008 VS 2009⁴⁶

De esta forma, partiendo de las cifras presentadas en la Figura 14 y restando las cantidades promedio indicadas en las Figuras subsiguientes, podemos obtener la

⁴⁵ Gerencia de Circulación – La NACION

⁴⁶ Gerencia de Circulación – La NACION

venta base de ejemplares de diario La NACION, la cual cayó un 2.8% en total, con una marcada caída del 5.5% en Interior y un descenso un tanto mas leve en Capital Federal y Gran Buenos Aires, en torno al 2.2% (Figura Nro. 26). Si miramos las mismas cifras por día de semana, en lugar de zona geográfica, la venta base cae un 4.8% de lunes a viernes y se mantiene los fines de semana (+0.4%). Y si hacemos un cruce entre ambos tipos de corte, vemos que en términos porcentuales, en el interior la caída de ejemplares de lunes a viernes duplica al fin de semana (7.1% vs 3.5%) en tanto que en Capital Federal y Gran Buenos Aires el fin de semana las ventas crecen un 1.6% vs una caída de 4.2% de lunes a viernes. Es oportuno recordar que, en lo tocante a diario, el programa de beneficios Club LN está disponible sólo en Capital Federal y Gran Bs. Aires.

	2008			2009			Dif en Ejs			Dif en %		
	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total	Cap	Int	Total
Lunes	95.991	23.574	119.566	91.137	21.639	112.776	-4.854	-1.936	-6.790	-5,1%	-8,2%	-5,7%
Martes	95.887	23.919	119.806	91.403	22.301	113.704	-4.484	-1.618	-6.102	-4,7%	-6,8%	-5,1%
Miércoles	96.423	23.934	120.357	92.093	21.672	113.765	-4.330	-2.262	-6.592	-4,5%	-9,4%	-5,5%
Jueves	103.280	24.760	128.040	100.497	23.054	123.551	-2.783	-1.706	-4.489	-2,7%	-6,9%	-3,5%
Viernes	102.681	26.162	128.843	98.344	24.994	123.339	-4.337	-1.168	-5.505	-4,2%	-4,5%	-4,3%
Sábado	119.739	36.384	156.122	118.442	34.567	153.009	-1.297	-1.817	-3.113	-1,1%	-5,0%	-2,0%
Domingo	180.036	64.333	244.369	186.233	62.674	248.908	6.197	-1.659	4.538	3,4%	-2,6%	1,9%
Prom Directo	113.434	31.867	145.301	111.164	30.129	141.293	-2.270	-1.738	-4.008	-2,0%	-5,5%	-2,8%

FIGURA 26 –VENTA BASE DE DIARIO LA NACION AÑO 2008 VS 2009⁴⁷

Por lo tanto, resta analizar la evolución de las ventas en esta zona geográfica, distinguiendo aquellas que se venden en por suscripción, en el kiosco de forma tradicional y a granel.

Venta Total	2008				2009				Dif en Ejs				Dif en %			
	Kiosco	Suscr	Granel	Total Cap	Kiosco	Suscr	Granel	Total Cap	Kiosco	Suscr	Granel	Total Cap	Kiosco	Sus	Gran	Tot Cap
Lunes	60.570	31.050	4.372	95.991	52.667	32.958	5.513	91.137	-7.903	1.908	1.141	-4.854	-13,0%	6,1%	26,1%	-5,1%
Martes	61.471	30.048	4.368	95.887	54.123	31.809	5.472	91.403	-7.349	1.761	1.104	-4.484	-12,0%	5,9%	25,3%	-4,7%
Miércoles	61.002	31.089	4.332	96.423	53.805	32.807	5.481	92.093	-7.197	1.718	1.149	-4.330	-11,8%	5,5%	26,5%	-4,5%
Jueves	62.719	36.249	4.312	103.280	56.034	39.176	5.287	100.497	-6.685	2.927	975	-2.783	-10,7%	8,1%	22,6%	-2,7%
Viernes	64.173	34.182	4.326	102.681	56.502	36.398	5.445	98.344	-7.671	2.215	1.119	-4.337	-12,0%	6,5%	25,9%	-4,2%
Sábado	74.189	41.909	3.640	119.739	65.218	48.567	4.658	118.442	-8.972	6.657	1.018	-1.297	-12,1%	15,9%	28,0%	-1,1%
Domingo	133.577	43.665	2.794	180.036	116.350	65.385	4.498	186.233	-17.228	21.720	1.705	6.197	-12,9%	49,7%	61,0%	3,4%
Promedio	73.958	35.456	4.020	113.434	64.957	41.014	5.193	111.164	-9.001	5.558	1.173	-2.270	-12,2%	15,7%	29,2%	-2,0%

FIGURA 27 – EFECTO DE LAS SUSCRIPCIONES Y LA VENTA A GRANEL EN LA VENTA BASE DE DIARIO LA NACION AÑO 2008 VS 2009⁴⁸

⁴⁷ Gerencia de Circulación – La NACION

Del análisis de las cifras presentadas en la Figura Nro. 27, surge que las suscripciones han crecido, en promedio, un 15.7% de lunes a domingo en Capital Federal y Gran Buenos Aires, mientras que la venta base se ha contraído un 12.2% en el mismo periodo. Se descarta del análisis la venta a granel debido a la escasa magnitud de ejemplares que involucra. Profundizando aun mas en los valores presentados, es notorio que el crecimiento de las suscripciones claramente los domingos, es decir, el día que estratégicamente fue incentivados por el programa Club LN Premium, por tratarse de aquellos días que mas facturación en términos de publicidad representan para el diario y son, por consiguiente, los mas atractivos para los anunciantes. Este crecimiento en suscripciones supera la caída en el canal tradicional, empujando el crecimiento de la venta base del diario un 3.4%, pasando de unos 180.000 diarios promedio por domingo durante 2008 a más de 186.000 ejemplares vendidos en 2009.

La conclusión que podemos obtener es que la estrategia de segmentar el programa de beneficios Club LN, diferenciando los clientes de mayor valor y ofreciéndoles un *up grade* en el programa ha sido exitosa, permitiéndole a la compañía crecer en la venta de ejemplares en los días clave para continuar ofreciendo a sus anunciantes una masa crítica de lectores válida en términos de cantidad y poder de consumo.

⁴⁸ Gerencia de Circulación – La NACION

CAPÍTULO DIEZ:

CONCLUSION

El presente trabajo tuvo por objetivo demostrar que aún existe algo que un diario puede hacer por su supervivencia frente al cambio en los paradigmas reinantes en el negocio. Ante un escenario de caída en las ventas netas de ejemplares, se impone el abandono del modelo de negocios tradicional. Todos los supuestos están bajo cuestionamiento, las referencias tradicionales ya no sirven, porque los hábitos de los consumidores, de la mano de los avances tecnológicos han cambiado drásticamente.

En un contexto de altísima exposición a las noticias, en el que los consumidores están cada vez menos dispuestos a pagar por algo que pueden obtener gratis, el valor agregado de un diario estará dado por su prestigio editorial, pero también por los beneficios conexos que pueda ofrecer a su audiencia, de forma tal que el ejemplar “se pague sólo” mediante la redención de dichos beneficios.

La Nación tomo la decisión estratégica de ir más allá de sus páginas y ofrecer a sus lectores el programa Club LN Premium para apalancar su crecimiento. Esto sucedió como consecuencia de entender qué podía hacer para mejorar la experiencia de sus lectores e interpretando datos de comportamientos, identificó un potencial de fidelización clave para retener a los clientes de mayor valor. Invirtió recursos pensando en el largo plazo, sin descuidar los flujos de ingreso del corto plazo y asumió el riesgo de gestionar su cartera dándole diferente tratamiento a los diferentes perfiles de lector existentes. Apostó al sentido de pertenencia, pero también venció el prejuicio que los consumidores de mayor nivel socioeconómico de la Argentina tenían respecto de “pedir un descuento” en una compra. Sin embargo, la tarea no termina aquí. Podemos decir que existe aún mucho por hacer. Las empresas editoras de periódicos deben tornarse más eficientes, ágiles y con una fuerte orientación innovadora, para ofrecer nuevas formas de interacción con sus lectores. Es necesario exceder la plataforma gráfica y explotar

las ventajas que la tecnología ofrece en términos de accesibilidad de contenidos. La capacidad de continuar desarrollando audiencias, es decir, puntos de contacto entre los anunciantes y sus clientes será clave en este proceso de reconversión.

Transitamos una época donde la noticia impresa no es el final del camino, sino el principio de un intercambio entre editores, periodistas, audiencia. El límite entre la Redacción y el lector se desdibuja y presenta un altísimo desafío a los periodistas, que reciben la crítica de sus lectores de manera directa, en tiempo real.

Sin embargo, al mismo tiempo que la tecnología avanza y facilita el acceso a los contenidos, algunos hábitos de los lectores, aparecen como zonas de oportunidad para el viejo diario impreso: el ritual de la lectura como ejercicio intelectual, el momento de la reflexión y la oportunidad de compartir en familia se erigen como conductores sobre los cuáles se sostiene la vigencia del producto. Será condición necesaria, aunque no suficiente, entender y explotar estas oportunidades mientras se recorre la curva de aprendizaje de los medios digitales.

BIBLIOGRAFÍA DETALLE

“Estrategia Competitiva”, Porter, Michael; Editorial CECSA: Año 2007

“Paren las rotativas”, Ulanovsky, Carlos; Editorial Espasa; Año 1997

Artículo “Comprendiendo la experiencia del cliente”, Meyer, Christopher;
Schwager, Andre; Revista Harvard Business Review; Febrero 2007

“Marketing Relacional”; Reinares Lara, Pedro; Ponzoa Casado, José; Editorial
Prentice Hall; Año 2004.

Artículo “No reste clientes, sume relaciones”; Fernandez, Pablo; Friedmann,
Roberto; Revista Harvard Business Review; Febrero 2006

“Return on Customer: creating maximum value from your scarscest resource”;
Peppers, Don; Rogers, Martha; Editorial Currency, Año 2005 y Revista Gestión,
Book Summary Volumen 9

“Fundamentos de Marketing”, Kotler, Philip; Armstrong, Gary, Editorial Pearson
Addison Wesley; Año 2008

“Dirección de Marketing”, Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane, Editorial Pearson
Addison Wesley; Año 2006

“Bartolomé Mitre – Un siglo de Vigencia” – *La Nación*; Año 2006

Boletines informativos IVC – Instituto Verificación de Circulación 1997-2009

Publicaciones INMA International Newsmedia Marketing Association

ANEXOS:

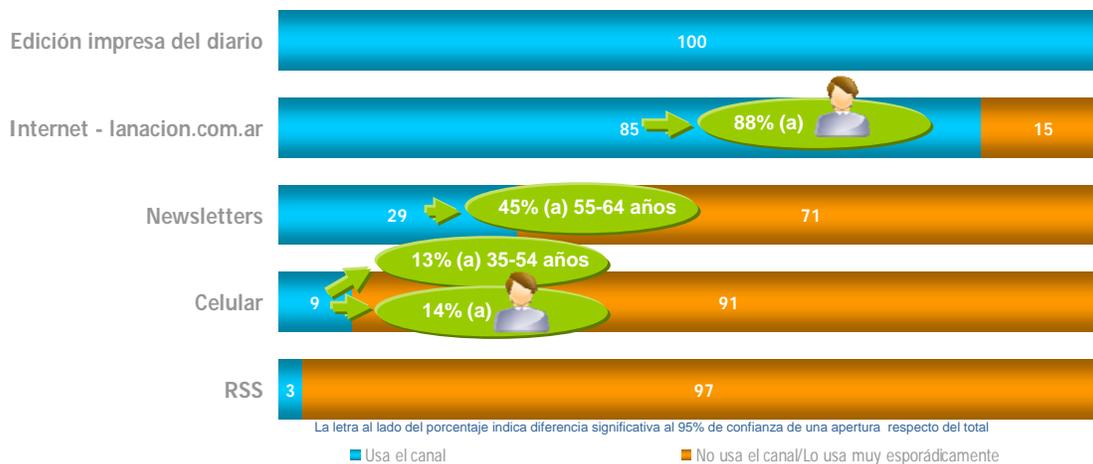
ANEXO I – PERFIL DE LECTOR DEL DIARIO LA NACIÓN ABRIL 2010⁴⁹



⁴⁹ Gerencia Comercial – Diario La Nación

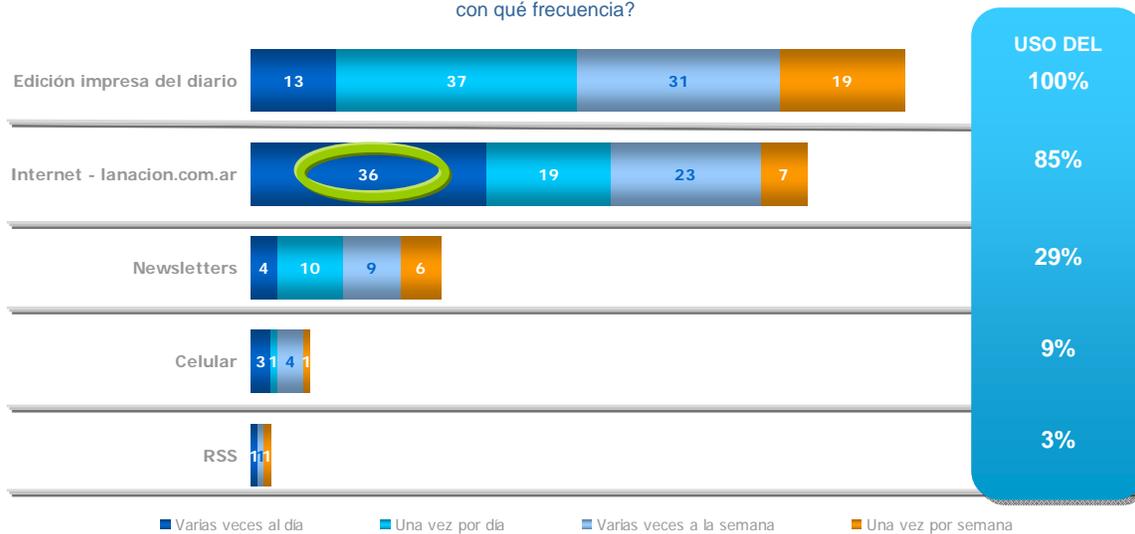
ANEXO II – CANALES DE INTERACCION CON LA NACION⁵⁰

De los siguientes canales o dispositivos de interacción con los contenidos de LA NACION, ¿cuáles utiliza y con qué frecuencia?



ANEXO III – CANALES DE INTERACCION CON LA NACION⁵¹

De los siguientes canales o dispositivos de interacción con los contenidos de LA NACION, ¿cuáles utiliza y con qué frecuencia?



⁵⁰ Datos Claros – Investigación de Mercado – Año 2009

⁵¹ Datos Claros – Investigación de Mercado – Año 2009

ANEXO IV – PIEZAS PUBLICITARIAS CLUB LN PREMIUM⁵²

club LA NACION PREMIUM

DD 9 4 0 1 4 3 0 0 0 1

Ahorra en todas tus salidas

ruta gastronómica de abril ¡GRATIS!

MARTES Y MIÉRCOLES 40% DE DESCUENTO

LUNES A VIERNES 30% DE DESCUENTO

¡GRATIS!

¡Suscribite a LA NACION los días que quieras y recibí tu tarjeta GRATIS!

5199-4700

club.lanacion.com.ar

20% DE DESCUENTO TODOS LOS DÍAS

20% DE DESCUENTO TODOS LOS DÍAS

20% DE DESCUENTO TODOS LOS DÍAS

¡Pedila AHORA!

LA NACION PREMIUM

⁵² Gerencia Negocios y Marketing – La Nación

I ♥ CLUB

Ahorrá en lo que más te gusta hacer

¡GRATIS!

¡Suscribite a LA NACION los días que quieras y recibí tu tarjeta GRATIS!

5199-4700 club.lanacion.com.ar

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

Knightsbridge
Club de tenis y clubing

20% de descuento

NIÑO BIEN

25% de descuento

Tramando

20% de descuento

TISSOT



00 244014 3 0 001

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

NUEVAS PROMOCIONES

LA LEY DE VIVIR

JUSTINHEBE

OLIVIA

jonja

FINEON VITIGI

auki

PELUQUERIAS

roho 20% de descuento en todos los servicios

Espectro Creativo Peluquería 20% de descuento en todos los servicios

La Peluquería de los Señores 20% de descuento en todos los servicios

Cost Cut Peluquería 20% de descuento en todos los servicios

Magic Hair Design Peluquería 20% de descuento en todos los servicios

Tigres Kiki Peluquería 20% de descuento en todos los servicios

Pine Peluquería 20% de descuento en todos los servicios

Almora Peluquería 20% de descuento en todos los servicios

GYM

Buenos Aires Fitness Center 20% de descuento en todos los servicios

GENESIS 20% de descuento en todos los servicios

Genesis Health & Fitness Club 20% de descuento en todos los servicios

napp 20% de descuento en todos los servicios

Mega Fitness Club 20% de descuento en todos los servicios

Integrar Pilates y Gimnasio 20% de descuento en todos los servicios

Integrar Pilates 20% de descuento en todos los servicios

Integrar Pilates y Gimnasio 20% de descuento en todos los servicios

LE PARC 20% de descuento en todos los servicios

CENTROS DE ESTETICA Y SPA

Carla Long 20% de descuento en todos los servicios

Mundo Belleza 20% de descuento en todos los servicios

La Piel de la Señora 20% de descuento en todos los servicios

Spa Urbano 20% de descuento en todos los servicios

Bella & Centro de Estética y spa 20% de descuento en todos los servicios

Medica 20% de descuento en todos los servicios

MEDICALITY 20% de descuento en todos los servicios

Sra. Wela Lamele 20% de descuento en todos los servicios

Estimulos Esenciales 20% de descuento en todos los servicios

CEB Argentina 20% de descuento en todos los servicios

Figuerella 20% de descuento en todos los servicios

Carapavia & Tratamientos estéticos 20% de descuento en todos los servicios

AmorBody 20% de descuento en todos los servicios

Bodyspa 20% de descuento en todos los servicios

Agua Marina 20% de descuento en todos los servicios

Palma Capilla 20% de descuento en todos los servicios

Delora James Beauty & Health 20% de descuento en todos los servicios

Sasha & Tratamientos estéticos 20% de descuento en todos los servicios

Para tu cuidado 20% de descuento en todos los servicios

Bella Estética 20% de descuento en todos los servicios

Lebel 20% de descuento en todos los servicios

OPTICAS

OPTICA INNOVACION 20% de descuento en todos los servicios

EXE 20% de descuento en todos los servicios

+VISION 20% de descuento en todos los servicios

Concentra Beller 20% de descuento en todos los servicios

boutique 20% de descuento en todos los servicios

LA NACIÓN

LA NACIÓN

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

Beneficios exclusivos para el Club LA NACION PREMIUM

20% de descuento

LA NACIÓN

La oferta **LNR** de la semana

GRIMOLDI

MERRELL 

Timberland 

Hush Puppies®

Outscape 



NEVER STOP EXPLORING™

20% de descuento
con tu tarjeta Club LA NACION

Suscribite a LA NACION y recibí tu tarjeta GRATIS. 5199-4700

Válido desde
el 11/6
al 20/6



PROMOCION VALIDA DEL 11/06/2010 AL 20/06/2010 INCLUSIVE EN LA REPUBLICA ARGENTINA. PRESENTANDO LA TARJETA DE SOCIO DEL CLUB LA NACION OBTENE UN 20% DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE TODOS LOS PRODUCTOS CON TODOS LOS MEDIOS DE PAGO. EL DESCUENTO NO ES COMBINABLE CON OTRAS PROMOCIONES DE NINGUN TIPO NI TARJETAS DE CREDITO, NI MEDIO DE PAGO, BILLETES, DESCUENTOS Y/O BENEFICIOS VIGENTES. EL DESCUENTO SERA OTORGADO POR EL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL ADHERIDO A TODO AQUEL QUE PRESENTE LA TARJETA DE SOCIO DEL CLUB LA NACION DENTRO DEL PERIODO DE SU VIGENCIA, AL MOMENTO DE LA COMPRA DE LOS PRODUCTOS.