

Universidad Siglo 21  
Escuela de Negocios José GAI  
Especialización en Marketing y Dirección Comercial

**Trabajo Final:**  
**Estructuras Comerciales en Medios Multiplataforma**  
**Caso: La Voz Global**



Lic. Marcos M. Scocco

[marcos\\_scocco@hotmail.com](mailto:marcos_scocco@hotmail.com)

Profesora: Dra. Miriam Basso  
Córdoba, 23 de Febrero de 2012

## RESUMEN

El presente trabajo busca echar luz a un dilema que se plantea en el área comercial de la empresa La Voz del Interior, en función de la aplicación de un nuevo concepto de comercialización, La Voz Global. En función de esto se plantea investigar las diferentes alternativas a aplicar con el objetivo de poder definir la pregunta central: *¿cuál es la mejor estructura comercial a desarrollar en un medio multiproducto y multiplataforma, como lo es La Voz del Interior?*

## PALABRAS CLAVES

Estructura Comercial

Multiplataforma

Optimización

## DEFINICIÓN PROBLEMA CENTRAL

La pregunta planteada para desarrollar este trabajo busca resolver el problema central que tienen hoy por hoy los medios gráficos, con la incorporación de nuevas plataformas digitales de distribución del contenido que permiten, por un lado llegar a una audiencia mayor, pero al mismo tiempo suman nuevas alternativas publicitarias para los anunciantes que requieren de un grado de especialización o de conocimiento particular, diferente al actual.

El futuro de los medios gráficos, muchos vaticinan es digital, pero los actuales volúmenes de ingresos generados por estas plataformas, no logran compensar las pérdidas de ingresos provenientes de la plataforma tradicional (papel) que se encuentra en su etapa de transición de madurez a declinación.

Al mismo tiempo los anunciantes requieren cada vez más soluciones a medida que le permitan llegar a su público objetivo, segmentando las audiencias y trabajando con mensajes diferentes en función de las plataformas.

Lo importante es encontrar una estructura comercial que acelere el crecimiento digital, mantenga los niveles de ingresos provenientes de la plataforma tradicional y adicionalmente logre cubrir todo el mercado, con propuestas desarrolladas a medida de las necesidades de los anunciantes.

Encontrar esta estructura puede ser la llave del crecimiento de los medios gráficos y de su perduración en el tiempo.

## INDICE

Introducción.....	Página 4.
Objetivos.....	Página 5.
Exploración, planteo teórico y enfoque.....	Página 6.
Búsqueda y análisis de la información.....	Página 11.
Modelos de Estructuras.....	Página 18.
Conclusiones.....	Página 21.
Bibliografía.....	Página 26.
Anexos.....	Página 27.

## **INTRODUCCIÓN - TEMA SELECCIONADO**

Desde la definición de su misión y visión La Voz del Interior propugna ser siempre líderes en la industria periodística, y estar en búsqueda permanente de nuevas tendencias, y marcar el rumbo a seguir por los demás integrantes del mercado.

A continuación detallamos estos aspectos definidos por la empresa:

### **Misión y visión**

Ser líderes en la generación y distribución de contenidos multimediales creíbles y útiles y el mejor canal para el retorno de la inversión publicitaria y para desarrollar negocios en la región central del país.

Actuamos con responsabilidad social y favorecemos el progreso de la comunidad en la que estamos insertos.

Privilegiamos la excelencia, la innovación y un fuerte vínculo con el mercado para alcanzar el mejor rendimiento para los clientes, accionistas, empleados y proveedores.

### **Valores**

#### **Vínculo con el mercado**

Establecemos vínculos con nuestros clientes actuales y potenciales, identificándolos y comprendiendo sus necesidades para proveerles soluciones ajustadas e integrales.

#### **Excelencia y credibilidad**

Impulsamos la creación de productos y procesos de negocios creíbles y eficientes.

#### **Digital y multimedia**

Buscamos que nuestras actividades se desarrollen en una estructura digital con aprovechamiento multimedial.

### **Alianzas estratégicas**

Propulsamos el desarrollo de alianzas estratégicas para fortalecer el ritmo, la eficiencia y la eficacia de nuestros procesos de negocios.

### **Orientación a los resultados**

Estamos comprometidos a lograr resultados superiores que mantengan la posición de líder de la voz del interior, optimizando el valor para los clientes, accionistas, empleados y proveedores.

Es en esta tendencia de la búsqueda permanente de la excelencia que, en marzo de 2011, La Voz del Interior lanza al mercado un concepto de publicidad denominado “La Voz Global”, que consiste básicamente en acercar el universo de productos y de plataformas que presenta el medio a cada uno de los anunciantes, con el objetivo de acercar la marca a la audiencia objetivo.

La idea del trabajo final a desarrollar consiste en determinar: *¿cuál es la mejor estructura comercial a desarrollar en un medio multiproducto y multiplataforma, como lo es La Voz del Interior?*

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar la estructura comercial más eficiente y eficaz.

### **Objetivos Específicos**

Desarrollar una estrategia comercial, que potencie el canal y el concepto de La Voz Global.

Posicionar el concepto en el público objetivo: anunciantes directos, agencias de publicidad y centrales de medios, locales y nacionales.

Fijar el mejor criterio de valoración de los productos, *pricing*.

Incrementar el volumen de venta publicitaria de la empresa, en todas sus plataformas.

## **EXPLORACIÓN. PLANTEO TEORICO. ENFOQUE**

### Concepto

El concepto prensa escrita se refiere a publicaciones impresas que se diferencian en función de su periodicidad. Esta periodicidad puede ser diaria (en cuyo caso suele llamarse diario, o más comúnmente periódico)semanal (semanario o revista)mensual (caso de muchas revistas especializadas) o anual (anuario).

Existen desde la aparición de la imprenta, siendo el primer medio de comunicación de masas y los vehículos originales del periodismo. Aunque la información sea su función más destacada, la prensa periódica posee, como todo medio de comunicación, las funciones de informar, persuadir, promover, formar opinión, educar y entretener (habitualmente resumidas en la tríada informar, formar y entretener).

### Tipos

Específicamente, el periódico es la publicación periódica que presenta noticias (crónicas, reportajes) y artículos de opinión o literarios. Los artículos no firmados se consideran la opinión del editor (o artículo editorial). Además, suele proporcionar información diversa a sus lectores: meteorológica, bursátil, de ocio o cultural (como programación de cine y teatro), de servicios públicos (como farmacias de guardia, horarios y líneas de transporte o cuestiones similares), y a veces incluye tiras de prensa y diversos tipos de pasatiempos. Las ediciones dominicales suelen incluir diversos tipos de suplementos. En ocasiones, se incluyen regalos o diversos tipos de promociones comerciales para incentivar su compra.

Los periódicos generalistas se destinan al público en general, por lo cual su estilo es claro y conciso, y su contenido muy variado, pero siempre dividido en dos secciones generales: información y opinión, divididas a su vez en subsecciones: información nacional, internacional, local, sociedad, cultura, ciencia, salud, economía, deportes, agenda, anuncios, etcétera y, en el caso de la opinión, en: editorial, artículos de fondo, cartas al director, columnas, críticas (taurina, cinematográfica, televisiva, deportiva, teatral, musical), crónicas, humor gráfico, etc.

Los periódicos pueden estar más enfocados a temas específicos como, por ejemplo, las finanzas (prensa económica), la política, la información local (prensa local), los sucesos, los acontecimientos sociales (prensa del corazón), etc; en cuyo

caso se habla de periódicos especializados. En ocasiones se la designa por colores: prensa amarilla o sensacionalista, prensa salmón o económica (por el color del papel en que se imprimen algunos prestigiosos periódicos financieros), prensa del corazón o rosa (la que trata sobre la vida de personas famosas). También existe una prensa infantil.

Algunos periódicos han adquirido fama por su aceptación de alguna sección en particular, ya sea que la sección sea destacada a comparación de otros periódicos, o que ésta tenga algún distintivo peculiar; por ejemplo, un periódico en una sociedad de publicación de varios periódicos puede atraer más clientela porque su sección de "anuncios clasificados" goza de fama de ser mucho más completa.

La prensa diaria se distingue por la impresión en papel barato, al contrario de las revistas más ilustradas en color e impresas en mejor papel. Esta última forma de publicación ha experimentado una gran diversificación que le ha permitido resistir mejor a la competencia de los medios de comunicación electrónicos.

La posibilidad de recibir información en directo, primero a través de radio y televisión, y desde finales del siglo XX por internet (periodismo digital), ha terminado suprimiendo la diferencia que existía entre la prensa matutina y la prensa vespertina, que se vendía por la mañana y por la tarde respectivamente.

## Formatos

Actualmente la mayoría de los diarios se distribuyen bajo cuatro clases principales de formato:

Hoja grande, tamaño sábana o, *broadsheet*: 600 mm por 380 mm, usado muchas veces por los periódicos más serios. Un ejemplo es el formato utilizado por La Voz del Interior.

*Tabloide*: la mitad del tamaño de los broadsheet, de 380 mm de largo por 300 mm de ancho. En los países anglosajones es muchas veces visto como sensacionalista frente de éstos últimos, aunque en otros países, como España, es el tipo más utilizado. En Córdoba, el diario Día a Día se presenta en este formato.

Berliner: de 470 mm por 315 mm, usado por periódicos como Clarín.

*Arrevistado*: formato similar a las revistas, incluso con grapas. Es poco frecuente, aunque se sigue utilizando, como es el caso del diario español ABC y el Diario Argentino "La Tarde".

## Generación de Ingresos

Para la mayoría de los periódicos, su mayor fuente de ingresos es la publicidad. Lo que ganan de la venta de ejemplares a sus clientes suele equivaler a algo más de lo que cuesta la impresión del producto. Es debido a esto que el precio de los periódicos es relativamente bajo.

Los editores de periódicos siempre buscan mayor difusión para así ganar más dinero por la venta de publicidad debido a la mayor eficacia de publicitar en sus hojas. Sin embargo, algunos sacrifican una mayor difusión a cambio de tener una audiencia más específica (un target: grupo demográfico más atractivo a los empresarios anunciantes).

## El futuro de los periódicos

La audiencia general está en una lenta disminución en muchos países desarrollados debido a la creciente competición de la televisión e internet. Debe decirse, sin embargo, que frente a los medios audiovisuales, la prensa escrita presenta la ventaja de dar más detalles sobre las noticias y de informar normalmente desde otra perspectiva sobre los acontecimientos, es lo que se llaman medios o fríos y medios calientes. El anual Congreso Mundial de Periódicos, convocado por 57ª vez en Nueva York en junio de 2004, reportó que la difusión subió en solo 35 de 208 países estudiados, mayoritariamente en países en desarrollo, sobre todo China.

## Digitalización de la prensa escrita

En la primera década del siglo XXI, el periódico impreso se ha visto sometido a una nueva corriente o medio de comunicación, el periodismo digital o ciberperiodismo. Aunque este fenómeno ha llevado al nacimiento de publicaciones únicamente digitales que optan por no disponer una versión en papel, ya que los costes de impresión y producción se incrementan y su difusión es mucho más extensa y eficaz.

De este modo, la versión digital no sólo ha hecho que se tenga una copia exacta de los impresos en la web, sino también ha creado una nueva forma de hacer noticias. Este nuevo medio ha desarrollado un lenguaje propio y específico, que se queda a medio camino entre el lenguaje tradicional escrito y el lenguaje audiovisual. Esto se debe a que internet, como plataforma periodística, permite la inclusión texto, sonido e imágenes facilitando al usuario la lectura y comprensión de la noticia. Todo ello se suma a un lenguaje no tan estrictamente formal como en la prensa tradicional, ya que la rapidez también es una característica propia de

este medio, tanto en la lectura como en la edición de la información. Del mismo modo que no se redacta igual en televisión, radio y prensa escrita, el consumo, por tanto, también es diferente, convirtiéndose en más extenso e intenso al minuto.

Por otro lado, se ha llegado a una ruptura de la periodicidad. La edición diaria de la prensa escrita tradicional ha llegado a tener dos publicaciones al día, que en la actualidad han desaparecido, pero que en casos especiales como noticias de última hora con repercusión mundial, aún se mantienen. Sin embargo, en la versión digital la actualización de noticias, sea o no de repercusión mundial, se hace prácticamente en tiempo real, de modo que el periódico, como el lector, siempre está informado de todo lo que acontece. Esto supone una mayor competencia contra la televisión, que poseía la hegemonía de consumo de medios hasta hace poco tiempo.

La multimedialidad facilita la interactividad entre emisor y receptor, algo que hasta ahora ningún medio permitía, ya que eran dirigidos unidireccionalmente: el emisor envía un mensaje que el receptor interpreta, sin la posibilidad de responder. Existen blogs, zonas de comentarios, con críticas y opiniones de usuarios. Esto mejora el trabajo del periodista que se cerciora que su mensaje o información tiene repercusión y al mismo tiempo, puede subsanar sus errores de redacción (recordando que el lenguaje empleado por el periodista está más cercano al oral que al escrito propiamente dicho, aunque mantenga ciertas normas lingüísticas). Además de una nueva concepción del receptor más allá de considerarse un mero consumidor de información, surge el llamado periodismo ciudadano donde la acción de los mismos toma un papel protagonista en la redacción de noticias.

Esta multimedialidad también se encuentra presente gracias a enlaces que permiten viajar por la red, añadiendo contexto y perspectiva histórica a las noticias, remitiéndose a otros textos, nuevas imágenes, vídeos, etc. Todo ello hace que la legibilidad que una página web sea más directa y sencilla que la página de un periódico, es decir, ver elementos de color, movimiento, textos más cortos y una distribución de las distintas secciones más accesible, pues se puede ir a la sección deseada mediante un clic.

### Enfoque comercial

Hasta el momento, es muy poca la información disponible con un grado de avance teórico importante respecto de cómo las empresas periodísticas estructuran sus áreas comerciales. Sin embargo, existen varios modelos implementados en medios del mundo.

En algunos casos, las estructuras son matriciales, y responden a una plataforma y a una industria objetivo a atender. En otros casos, las estructuras están divididas por productos y trabajan con todas las plataformas. Mientras que en casos

Especialización en Marketing y Dirección Comercial – Escuela de Negocios Universidad Siglo 21

puntuales la estructura comercial es especialista tanto en el producto como en la plataforma.

En función de esto, el objetivo es plantear que modelo o estructura comercial es la que más favorece el desarrollo comercial del medio La Voz del Interior, en todas sus plataformas, y que permita desarrollar de manera eficaz y eficiente el concepto de “La Voz Global”.

Para lograr esto, realizaremos un análisis FODA de cada una de las alternativas, aplicada al medio y su cultura. Adicionalmente, realizaremos un análisis del sector PEST externo, interno, y balance de fuerza, que nos permitirán conocer con detalle la incidencia en la empresa de los sectores Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal.

Luego, utilizando los objetivos planteados, definiremos las estrategias a aplicar en relación a:

Modelo de Comercialización

Modelo de Comunicación – Plan de Marketing

Modelo de Pricing

Modelo de Distribución

Modelo de Gestión

Al mismo tiempo, definiremos los planes de acción correspondientes para llevar adelante las estrategias definidas.

## BUSQUEDA Y ANALISIS DE INFORMACION

Para llevar adelante la etapa de búsqueda y análisis de información, planteamos trabajar con las siguientes herramientas:

- Consulta a referentes de medios referentes del país, y de LATAM, respecto de su estructura comercial como lo son:

Clarín	Los Andes de Mendoza
La Nación	El Mercurio de Santiago
Perfil	El Comercio de Perú
Infobae	O Globo
La Gaceta de Tucumán	Folha de Sao Pablo

### El Mercurio de Santiago

Respecto de su estructura comercial, se encuentra separada en función de la plataforma. Es decir, existe un equipo comercial que asesora y vende exclusivamente la plataforma gráfica, y otro equipo lo hace con la plataforma digital.

#### Resultados:

Mantenimiento de los niveles de facturación en la plataforma gráfica.

Fuerte crecimiento de los volúmenes de venta en la plataforma digital.

Bajo nivel de integración de los equipos comerciales.

Bajo nivel de propuestas comerciales denominadas 360, orientadas al cliente.

### Clarín

La estructura comercial se divide inicialmente en dos grandes grupos, medios tradicionales (AGEA Gráfica), y medios digitales (AGEA Digital).

Luego dentro de cada uno de estos grupos existe una división por industrias, donde cada uno tiene sus responsables o jefes, con su respectivo equipo de venta.

Es decir, existe un equipo comercial que trabaja con la industria textil en formato papel, y existe otro equipo comercial que trabaja con la misma industria pero para comercializar productos de la plataforma digital.

Detalle de productos por plataforma:

### AGEA Gráfica

Diario Clarín

Diario Ole

Diario La Razón

Revista MUY

Revista Tiki Tiki

Revista Elle

Revista Rural

Revista Genios

Guía de Padres (Jardín de Genios)

Revista Jardín de Genios

Revista Casas y Pisos

### AGEA Digital

[www.clarin.com](http://www.clarin.com)

[www.ole.com.ar](http://www.ole.com.ar)

[www.revistaenie.clarin.com.ar](http://www.revistaenie.clarin.com.ar)

[www.entremujeres.com](http://www.entremujeres.com)

[www.ieco.clarin.com](http://www.ieco.clarin.com)

[www.zonales.clarin.com](http://www.zonales.clarin.com)

[www.si.clarin.com](http://www.si.clarin.com)

[www.biencasero.com](http://www.biencasero.com)

[www.librocity.com](http://www.librocity.com)

[www.larazon.com.ar](http://www.larazon.com.ar)

[www.viaresto.com](http://www.viaresto.com)

[www.genios.com.ar](http://www.genios.com.ar)

[www.clasificados.clarin.com](http://www.clasificados.clarin.com)

[www.autos.clarin.com](http://www.autos.clarin.com)

[www.inmuebles.clarin.com](http://www.inmuebles.clarin.com)

[www.empleos.clarin.com](http://www.empleos.clarin.com)

[www.buscafierros.com.ar](http://www.buscafierros.com.ar)

[www.argenprop.com](http://www.argenprop.com)

[www.deautos.com](http://www.deautos.com)

[www.buscainmuebles.com](http://www.buscainmuebles.com)

[www.demotos.com](http://www.demotos.com)

[www.grandt.clarin.com](http://www.grandt.clarin.com)

Resultados:

Fuerte competencia entre los equipos comerciales.

Ingresos elevados en ambas plataformas, con mayor incidencia de la plataforma gráfica.

Concentración de publicidad en los principales productos:

Cuerpo principal (Gráfica)

Sitio principal (digital)

Olé

GranDT

**La Nación**

En el año 2010, el diario La Nación lanza al mercado publicitario y de anunciantes un concepto muy interesante denominado “Soluciones Integrales de Comunicación La Nación”. El mismo consiste en informar las distintas plataformas (papel, revistas, digital, mobile, y eventos) en los que los anunciantes pueden participar con el objetivo de llegar a su audiencia objetivo.

Adicionalmente a esto, la estructura de la gerencia comercial del diario La Nación es muy particular. Por un lado, trabaja con tres gerencias de ventas multiplataforma, a las que se le suman una gerencia de red comercial, call center y clasificados del diario Popular, un gerente de ventas de lanacion.digital y un jefe de marketing al anunciante, agencias de medios y canal exterior.

Luego las tres gerencias de venta multiplataforma, se dividen en sectores o industrias, donde hay ejecutivos que trabajan exclusivamente con anunciantes del sector Telecomunicaciones/Retail/Hipermercados. Luego existe otro ejecutivo a cargo de atender y asesorar al sector Salud & Laboratorios, y así sucesivamente con los demás sectores o industrias auspiciantes. En estos casos, los asesoran sobre las mejores alternativas de comunicación multiplataformas (papel + web + mobile + eventos + revistas) En el anexo adjuntamos organigrama de la empresa.

Resultados:

Cobertura de la totalidad del mercado de anunciantes.

Propuestas integradoras (gráfica, web, mobile y eventos) para los anunciantes.

Innovación en formatos, desarrollada por la gerencia de ventas de lanacion.digital.

Mayor distribución de los ingresos por productos.

Alto nivel de facturación.

Participación mayor de digital, comparativamente con casos anteriores (Clarín.com).

### **Perfil**

El diario Perfil, cuenta con equipos comerciales separados por plataforma. Existiendo un equipo que trabaja exclusivamente con la plataforma papel, otro que trabaja con la plataforma digital, y otro para el conjunto de revistas que posee.

### Resultados:

Buen nivel de facturación a nivel global.

Baja participación de digital en la facturación global del medio.

Pocas alternativas 360°.

### **Medios del Interior**

Una particularidad agrupa a los principales medios del interior, y es que todos tienen cuentan con un equipo de venta focalizado en atender las necesidades comerciales de la plataforma papel, a pesar de tener la posibilidad de comercializar productos digitales, y cuentan con un equipo, de menor proporción, para comercializar los productos digitales.

Esto sucede en medios como Los Andes de Mendoza, La Gaceta de Tucumán, El Litoral de Santa Fe, La Capital de Rosario, y la misma La Voz del Interior de Córdoba. También existen otros medios menos especializados, que “regalan” la presencia digital a los anunciantes que ya están en la plataforma papel. Esto principalmente sucede en medios de menor tamaño, o cuyo mercado no está desarrollado a nivel digital, como lo es El Tribuno de Salta, Época de Paraná.

### Resultados:

Elevado nivel de facturación global en sus respectivas plazas.

Bajo nivel de participación de los ingresos digitales, respecto de la facturación total por publicidad.

Fuerte crecimiento de la facturación digital, en algunos casos (LaVoz.com.ar) superior al 90% respecto del año anterior.

Generación de algunas alternativas integrales.

Mayor preocupación por mantener los niveles de facturación en la plataforma tradicional.

Poca inversión en el desarrollo de nuevas alternativas digitales.

Fuerte concentración de los ingresos en el cuerpo principal y en clasificados, ambos en plataforma gráfica. Por lo que otros suplementos (en el caso gráfico) y plataformas (digital) tienen un bajo nivel de desarrollo, si lo comparamos con la plataforma gráfica.

Bajo nivel de desarrollo de nuevos productos.

- Análisis de modelos comerciales de los medios referentes de Europa y Estados Unidos:

El mundo de España

Washington Post

El País de España

The Wall Street Journal

La Repubblica

USA Today

New York Times

Analizando las estructuras comerciales de los principales medios europeos y de Estados Unidos, vemos que en los últimos 5 años la plataforma digital ha tomado mayor importancia, al punto tal que de poseer estructuras comerciales del mismo nivel jerárquico que la plataforma gráfica.

Luego varía el modo en que se interrelacionan, debido a que en algunos casos las estructuras están integradas, como en El Mundo y El País de España, en otras trabajan totalmente separadas, como es el caso de USA Today, y en otros casos

Especialización en Marketing y Dirección Comercial – Escuela de Negocios Universidad Siglo 21

como el de The New York Time, trabajan con un concepto de Globalidad, dado por “la integralidad existente entre el equipo editorial y comercial, que busca brindar las mejores alternativas publicitarias para los anunciantes que desean acercarse a su audiencia”, como lo menciona Jean-Christophe Demarta, Vice President, Advertising, The New York Times Global.

- Entrevista a ejecutivos y asesores del diario La Voz del Interior:
  - Gerente Comercial, Benjamín Ferreyra.
  - Gerente Marketing, Pablo Bianco.
  - Gerente de Innovación en Negocios, Pablo Ortega.
  - Asesor externo, David Levisman.
  - Asesor Externo, Juan Varela (España).

Luego de entrevistar a los asesores, vemos que existen dos corrientes bien marcas. Por un lado se postula trabajar con la integración de los equipos comerciales, con el objetivo de ser más eficientes en el contacto con el cliente, de modo tal de poder lograr inversiones y acuerdos globales que incluyan todas las plataformas (visión David Levisman).

Por otro lado, otra corriente considera que todavía no es el momento de la integración dado que el mercado digital está experimentando sus primeros grandes pasos, tanto en crecimiento de audiencia como en volúmenes de venta y que por ende se debe seguir motivando y generando la especialización de los equipos comerciales para ser “punta de lanza” en el mercado (visión Juan Varela).

Entre los ejecutivos del medio, existen coincidencias al plantear que cada una de las plataformas debe estar posicionadas dentro de la jerarquía de la estructura, en un mismo nivel, y que debajo del Gerente o Director Comercial, deben existir Jefes de Publicidad especializados en cada una de las plataformas, que trabajen en equipos como verdadero “tándem”, en algunos casos siendo solamente un eslabón de la cadena de valor, y en otros casos, ser el eslabón principal.

- Investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas, cuyo objeto será obtener información de primera tanto de mercado objetivo de anunciantes locales como nacionales. Para esto se realizarán entrevistas de profundidad

con referentes y grupos focos con influyentes del sector publicitario nacional.

En todos los casos, se analizará la estructura comercial, su funcionamiento, su esquema de trabajo, y los resultados obtenidos. Al mismo tiempo se analizará el modo de implementación de dichas estructuras, para así analizar la factibilidad de llevarlo adelante en el medio objetivo.

Como soporte de esta información y con el objetivo de evolucionar en el análisis, trabajaremos en conjunto, para obtener información del sector, con entidades vinculadas a la industria, como lo son:

IAB Argentina – Interactive Advertising Boreau Argentina.

IAB Spain – Interactive Advertising Boreau España.

IAB U.K. – Interactive Advertising Boreau United Kingdom.

IAB U.S.A. – Interactive Advertising Boreau United States of America.

ADEPA – Asociación de Entidades Periodísticas de Argentina.

ADIRA – Asociación de Diarios del Interior de la República Argentina.

Adicionalmente, utilizaremos como fuente de información diferentes sitios de internet especializados, como lo son:

[www.mashable.com](http://www.mashable.com)

[www.iabargentina.com](http://www.iabargentina.com)

[www.totalmedios.com](http://www.totalmedios.com)

[www.iabspain.es](http://www.iabspain.es)

[periodistas21.blogspot.com](http://periodistas21.blogspot.com)

[www.iab.net](http://www.iab.net)

[www.cacem.org.ar](http://www.cacem.org.ar)

[www.ticbeat.com](http://www.ticbeat.com)

## MODELOS DE ESTRUCTURAS

En función al análisis realizado sobre las estructuras comerciales de medios multiplataforma de la Argentina, Latinoamérica y el resto del mundo, vemos que se utilizan principalmente tres tipos de estructuras. Una basada en la industria a la que pertenece el anunciante, al que le ofrece la mejor alternativa de publicidad multiplataforma. Otra estructura basada en la plataforma que se comercializa, teniendo la mayoría de los medios dos plataformas disponibles: gráfica y digital. Y por último vemos una estructura de carácter matricial que tiene como ejes los productos y las plataformas.

A continuación realizaremos un análisis FODA de cada una de estas estructuras, en función de aplicarlas a La Voz del Interior.

### Modelo Matricial

Como mencionamos este modelo se caracteriza por tener dos ejes centrales de división, que son: los productos que posee el medio, y las plataformas disponibles vigentes en que se encuentran dichos productos.

Fortalezas	Oportunidades
Conocimiento profundo de la plataforma. Conocimiento profundo de los productos editoriales.	Aparición de nuevas plataformas que permitan generar subproductos asociados al principal.
Debilidades	Amenazas
Fuerza de venta poco flexible. Estructuras grandes, e ineficaces. Altos costos laborales. Bajo nivel de integración. Falta de visión global.	Aparición de nuevas plataformas, que obliguen a incrementar la estructura. Posibilidad que algún medio especializado incorpore nuevas plataformas y compita con mayor ventaja dada la integración de productos.

Esta estructura posee varios puntos favorables, como el conocimiento profundo de los productos y plataformas que pueden alcanzar el equipo de ventas; y varios en

contra, como la falta de integración y de visión global de los productos, como así también la estructura poco flexible e ineficaz.

En conclusión vemos que este modelo es de difícil implementación en La Voz del Interior, debido al número de productos y plataformas que el medio dispone. Esto implicaría la necesidad de incrementar la estructura comercial actual en un 100%, algo totalmente inviable para el medio.

### Modelo Por Plataforma

Este modelo de estructura es el que actualmente vienen implementando la mayoría de los medios de comunicación, y que se caracteriza por la existencia de tantos equipos comerciales como plataformas existan. En la mayoría de los medios existen dos plataformas, y en consecuencia dos equipos comerciales, uno enfocado en la venta de publicidad gráfica, y otro equipo dedicado a la venta de publicidad digital.

Fortalezas	Oportunidades
Conocimiento y especialización elevada de cada una de las plataformas.	Aparición de nuevas plataformas que permitan generar subproductos asociados al principal.
Debilidades	Amenazas
Fuerza de venta poco flexible. Estructuras ineficaces. Bajo nivel de integración. Falta de visión global. Dificultad para satisfacer las necesidades de comunicación global del anunciante. Poco nivel de inversión en plataformas digitales. Preocupación centrada en la plataforma gráfica.	Potencial desvío de la inversión publicitaria hacia otros formatos (TV, Radio, Vía Pública). Aparición de medios especializados en industrias determinadas, productos de nicho.

En este modelo se destaca el elevado nivel de conocimiento y especialización que logra cada uno de los equipos comerciales sobre la plataforma en la que trabaja. Pero posee muchas debilidades que deberían implicar el cambio de modelo a desarrollar. Esto se debe a que la fuerza de venta es muy poco flexible, son ineficaces, no generan integración y carecen de una visión global del negocio.

Especialización en Marketing y Dirección Comercial – Escuela de Negocios Universidad Siglo 21

Adicionalmente a esto dificulta la posibilidad de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

### Modelo Por Industrias

Este modelo comercial es bastante interesante dado que existen tantos equipos comerciales como industrias hay en el mercado de anunciantes. El principal factor positivo de este tipo de estructuras es el grado de fidelización y de conocimiento de las necesidades del anunciante se puede lograr. Los principales factores negativos son: el tamaño de la estructura comercial y la dificultad de conocer en detalle todas las alternativas publicitarias y plataformas que dispone el medio.

Fortalezas	Oportunidades
Cobertura de todo el mercado. Especialización en las necesidades de los anunciantes. Fuerte vinculación con los clientes. Alto grado de fidelización de los anunciantes. Flexibilidad para generar nuevos productos especiales a medida de los anunciantes, basados en plataformas actuales o nuevas.	Posibilidad de incursionar en nuevas plataformas, dada la nueva Ley de Medios, que promueve el desarrollo de contenido local.
Debilidades	Amenazas
Fuerza de venta poco flexible. Estructuras grandes. Dificultad de conocimiento de todos los productos disponibles en el medio. Dificil aplicación en medios locales o regionales, debido a la envergadura del mercado.	Especialización generada por los productos de nichos enfocados en sectores económicos determinados, como lo son las revistas especializadas, eventos industriales, etc.

Este modelo es realmente muy interesante para su aplicación, pero llevado a un medio local o regional la situación cambia, dado que no todas las industrias que tienen presencia a nivel nacional, la desarrollan a nivel local. Adicionalmente a esto, requiere una estructura comercial mucho mayor a la que podría soportar un medio local. Por otro lado, es interesante tomar el concepto de conocimiento del mercado anunciante, y ver en consecuencia, de que modo se puede aplicar en una estructura comercial.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el relevamiento realizado a los principales medios de la Argentina, Latinoamérica y el mundo, vemos que las 3 modalidades de trabajo o estructuras comerciales desarrolladas tienen sus aspectos positivos y negativos, pero no le permitirían al medio La Voz del Interior, generar un valor adicional a la gestión comercial.

Es por esto que planteamos un nuevo modelo de trabajo, basado en el armado de una estructura comercial que busque optimizar comercialmente cada uno de los productos que La Voz del Interior dispone. En consecuencia, buscamos que todos y cada uno de sus productos sean rentables.

Para esto definimos como modelo a aplicar una estructura segmentada o dividida por productos, donde exista un jefe de publicidad responsable por la consecución de los objetivos, que guíe el equipo de venta a cargo en la obtención de los mejores resultados y de los objetivos planteados.

A continuación detallamos las características que tiene esta estructura comercial, cuáles son sus fortalezas, sus puntos débiles y cuál sería el tamaño óptimo del mismo.

Esto implica desarrollar equipos comerciales multiplataformas, pero enfocados en la comercialización de un producto determinado. En consecuencia, se debe reestructurar toda el área comercial para, con los recursos humanos actuales, podamos diagramar la nueva estructura.

Es por esto que **proponemos trabajar con un modelo enfocado POR PRODUCTO**, cuya implementación se desprende el siguiente análisis FODA:

Fortalezas	Oportunidades
<p>Elevado grado de conocimiento del producto a comercializar en todas sus plataformas.            Visión global del producto.            Integración con los equipos de redacción.            Elevado grado de conocimiento y vinculación con los anunciantes e industrias asociadas a cada producto.            Mayor factibilidad de alcanzar niveles importantes de facturación, dado el grado de responsabilidad asociado al Jefe de Producto Comercial. Cada producto debe ser rentable.            Flexibilidad y conocimiento que permite desarrollar subproductos adicionales al principal, en función de las necesidades de los anunciantes. Ejemplo: ferias, eventos, vía pública.</p>	<p>Posibilidad de incursionar en nuevas plataformas, dada la nueva Ley de Medios, que promueve el desarrollo de contenido local.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Multiplicidad de equipos comerciales.            Incremento de los costos comerciales y laborales.            Bajo nivel de integración entre los equipos comerciales.</p>	<p>Especialización generada por los productos de nichos enfocados en sectores económicos determinados, como lo son las revistas especializadas, eventos industriales, etc.</p>

Una situación particular que se presenta en el medio, es que no todos los productos editoriales poseen un acompañamiento comercial adecuado, y en consecuencia, esto conduce a la disminución del valor asociado al producto. Por otro lado, al no existir actualmente, ningún responsable comercial directo por cada uno de los productos, el equipo comercial centra sus fuerzas en comercializar los productos más simples o de mayor rentabilidad para su gestión.

En el caso que estamos analizando, de La Voz del Interior, llevar adelante este modelo de estructura comercial, dividido o segmentado por productos tiene sus aspectos positivos:

- Conocimiento de los productos a comercializar, en todas sus plataformas.
- Posibilidad de desarrollar propuestas de publicidad globales (papel + digital + eventos + prensa), enfocadas en las necesidades de los anunciantes.

- Definición de objetivos comerciales por productos. Es implicaría hacer de todos los productos editoriales, productos rentables.
- Equipo comercial responsable de los objetivos definidos para cada uno de los productos.
- Mayor grado de integración con el área editorial, lo que permite adaptar el producto, no solo a la audiencia sino también a las necesidades de los anunciantes.
- Permite conocer con mayor detalle las necesidades de los anunciantes asociados a cada uno de los productos.

Actualmente La Voz del Interior posee los siguientes productos multiplataforma:

La Voz del Interior – Cuerpo principal

Clasificados de La Voz del Interior

VOS

Mundo D

Suplementos      La Voz del Campo  
                         Automotores & Afines  
                         Arquitectura  
                         Negocios  
                         Turismo

En consecuencia planteamos la formación y desarrollo de 5 equipos comerciales, para que cada uno de estos sea el responsable de la comercialización de estos 5 productos centrales.

Cada uno de estos equipos estará conformado por un jefe comercial multiplataforma, y un promedio de 3 ejecutivos de cuenta asociados. Excepto clasificados, que por su magnitud, importancia y volumen, requiere un equipo comercial más amplio de 6 personas, dado que adicionalmente administran la gestión de las receptorías.

Ver la estructura comercial propuesta en el Anexo 2.

## **Modelo de Comunicación**

Para poder definir el mejor modelo de comunicación a desarrollar debemos realizar un Plan de Marketing, que nos permita determinar cuáles son los principales objetivos a alcanzar y las estratégicas a seguir.

En función de esto es que hemos realizado un análisis detallado del entorno en que el está inserto el medio La Voz del Interior, por medio de un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal (PEST(L) ).

Luego hemos analizado en profundidad los principales actores del sector teniendo en cuenta a los Clientes, Proveedores, Sustitutos y Nuevos Competidores (Porter), para concluir con un análisis FODA de la empresa, que nos han guiado para resolver el Plan de Marketing que planteamos inicialmente.

En el Anexo 3, se detalla toda la información base sobre la que se trabajó.

Como conclusión del Plan de Marketing, se desprende los siguientes objetivos y estrategias a seguir:

### Objetivos:

- ✓ Posicionar la marca La Voz Global en el mercado de anunciantes, centrales de medios y agencias de alcance nacional y local.
- ✓ Gestionar anunciantes nacionales con fuerza de venta propia.
- ✓ Gestionar la presencia 360 o global (papel+web+mobile) de los anunciantes en las plataformas del medio.
- ✓ Incrementar la audiencia de cada una de las plataformas con productos editoriales desarrollados en el "idioma" de cada una de las mismas.
- ✓ Desarrollar nuevos productos y modelos de negocios vinculados al entretenimiento, como lo son los productos "gaming", e-learning, etc..
- ✓ Desarrollar nuevas plataformas de vinculación con la audiencia, como lo son las radios online, y TV online.
- ✓ Posicionar los medios editoriales tradicionales y digitales frente a la TV y Radio, como alternativas accesibles, de gran cobertura y de bajo costo.

### Estrategias:

- ✓ Branding.
- ✓ Posicionamiento Industria.
- ✓ Desarrollo Producto.
- ✓ I+D.
- ✓ Pricing.
- ✓ Push Comercial.

### **Modelo de Pricing**

Al trabajar con múltiples plataformas, y anunciantes con categoría 360, definimos la creación de esta estrategia de Pricing enfocada en vincular los valores de tarifa de cada una de las plataformas, de modo tal de poder brindar a estos anunciantes, condiciones especiales, con bonificaciones pensadas a medida. Pasos para desarrollar este modelo de *Pricing*:

- a) Analizar cada uno de los tarifarios vigentes, y su escala de bonificaciones
- b) Plantear bonificaciones especiales por compra conjunta, adicionales a las bonificaciones vigentes en cada uno de los tarifarios (continuidad, volumen, anunciante local).
- c) Desarrollar un cotizador online que mixe todas las alternativas, y genere automáticamente las bonificaciones especiales.
- d) Capacitar a toda la fuerza de venta en la utilización del cotizador online.
- e) Realizar mejoras en el modelo en función del *feedback* obtenido del mercado.

## **BIBLIOGRAFIA**

D. F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning  
Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.

Churchil, Ford y Walker, Dirección de Ventas, p.11

Philip Kotler – Dirección de Mercadotecnia

Peter Bennett – Diccionario de Términos de Marketing

Herzberg - Teoría de motivación

Lambin, J.J. - Marketing Estratégico - 1991

Derek F. Abel - DEFINING THE BUSINESS: The Starting Point of Strategic  
Planing - Prentice Hall – 1980

Igor Ansoff - The New Corporate Strategy - 1989

Philips, R.L.: Pricing and Revenue Optimization. Ed. Stanford University Press -  
2005.

Baños, A.: Los Secretos de los precios. Ed. Granica

Nagle, T., Holden, R.K. The Strategy and Tactics of Pricing, 5th Edition.

[www.mashable.com](http://www.mashable.com)

[www.totalmedios.com](http://www.totalmedios.com)

[periodistas21.blogspot.com](http://periodistas21.blogspot.com)

[www.cacem.org.ar](http://www.cacem.org.ar)

[www.iabargentina.com](http://www.iabargentina.com)

[www.iabspain.es](http://www.iabspain.es)

[www.iab.net](http://www.iab.net)

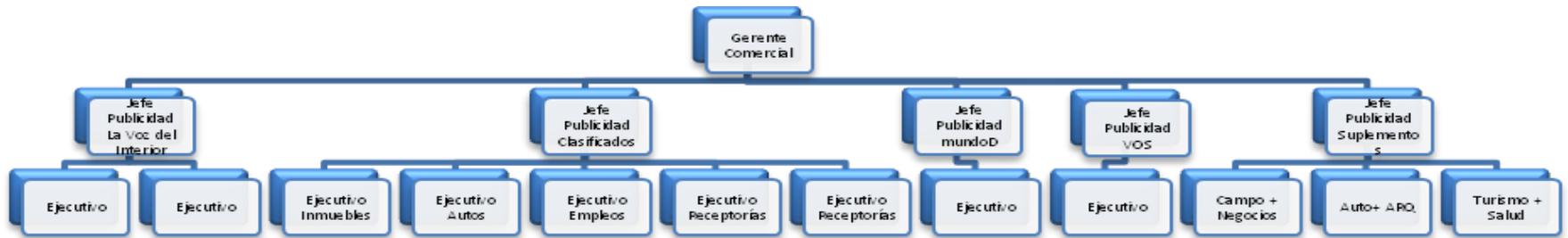
[www.ticbeat.com](http://www.ticbeat.com)

ANEXO 1

Estructura Comercial diario La Nación



ANEXO 2 - Estructura Comercial La Voz del Interior



## ANEXO 3 – Análisis Externo 1

Oportunidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja
Incurción en nuevos modelos de negocios publicitarios (eventos, vía pública)		x		Impacto de la Ley de medios	x		
Desarrollo de canales comerciales corporativos de alcance nacional	x			Conflicto Gobierno Nacional - Clarín		x	
Desarrollar nuevas plataformas de comunicación y vinculación con la sociedad y anunciantes (radio online, tv online)		x		Introducción de otro medio en la plaza		x	
Evolución de las plataformas digitales y móviles		x		Evolución de las plataformas digitales y móviles		x	
Ampliar la oferta editorial para segmentos no cubiertos	x			Disminución del consumo masivo de información		x	
Realizar alianzas estratégicas con medios, proveedores, entidades intermedias	x			Restricción de la economía local en función de la crisis global		x	
Generar productos "anabólicos" de manera autogestionada, con impresión propia.		x		Incurción de otros medios en nuevas plataformas	x		

Análisis Externo 2

OA	Impacto	Probabilidad	Corto Plazo	Mediano y Largo Plazo
Oportunidades	Alto	Alto	Desarrollo de canales comerciales corporativos de alcance nacional Ampliar la oferta editorial para segmentos no cubiertos	Impacto de la ley de medios en los medios audiovisuales Realizar alianzas estratégicas con medios, proveedores, entidades intermedias
		Medio		
	Medio	Alto	Evolución de las plataformas digitales y móviles	Incursión en nuevos modelos de negocios publicitarios (eventos) Desarrollar nuevas plataformas de comunicación (radio online, tv online)
		Medio		Generar productos "anabólicos" de manera auto-gestionada, con impresión propia.
Amenazas	Alto	Alto	Conflicto Grupo Clarín - Gobierno Nacional	Disminución de la lectoría en formato tradicional Introducción de otro medio nacional en la plaza
		Medio		Incursión de otros medios en nuevas plataformas
	Medio	Alto	Evolución de las plataformas digitales y móviles	Caída de la "paz social" establecida con los "canillitas"
		Medio		Restricción de la economía local en función de la crisis global

