

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

**Proyecto de Trabajo Final:**  
**El plan de marketing como herramienta para incrementar ingresos  
en La Voz del Interior**  
**Caso: La Voz del Global**



Lic. Ricardo M. Venier

[rvenier@lavoedelinterior.com.ar](mailto:rvenier@lavoedelinterior.com.ar) / [richardvenier@gmail.com](mailto:richardvenier@gmail.com)

Cátedra: Metodología para la investigación

Profesora: Dra. Miriam Basso

Córdoba, 18 de noviembre de 2011

## **TÍTULO**

El plan de marketing como herramienta para incrementar los ingresos en La Voz del Interior.

## **RESUMEN**

La Voz del Interior, uno de los medios gráficos de comunicación masiva más importante del interior del país y necesita incrementar sus ingresos publicitarios debido a los profundos cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos que modificaron radicalmente el estilo de vida de las personas y sus hábitos de consumo. En este contexto y para hacer frente a este desafío en el presente trabajo se plantea las mejores prácticas para elaborar un plan de marketing como herramienta para incrementar los ingresos publicitarios de La Voz del Interior.

## **PALABRAS CLAVES**

Plan de marketing, ingresos publicitarios, La Voz Global.

**ÍNDICE**

Introducción al tema – Asunto .....	Página 4
Problema .....	Página 5
Objetivos .....	Página 6
Exploración .....	Página 7
Planteo teórico y enfoque .....	Página 9
Marco metodológico .....	Página 12
Búsqueda y análisis de la información .....	Página 13
Desarrollo teórico del plan de marketing .....	Página 14
El plan de marketing aplicado a La Voz del Interior .....	Página 19
Conclusiones .....	Página 46
Bibliografía .....	Página 47
Notas y referencias .....	Página 48

## **INTRODUCCIÓN AL TEMA - ASUNTO**

Desde hace tiempo, La Voz del Interior se caracteriza por ser un medio multitarget, sensible a la variedad de temas que demandan los lectores. En sus distintas plataformas, cuenta con suplementos elaborados por especialistas, que le permiten a sus anunciantes llegar a segmentos específicos de clientes, optimizando de esta manera su estrategia de comunicación.

En marzo del 2011 La Voz del Interior lanza un concepto comercial denominado “La Voz Global”. Un concepto integrador con propuestas multitarget y multiplataforma que tiene por objetivo maximizar todo tipo de estrategias de comunicación para anunciantes.

El desarrollo de La Voz Global tiene por esencia ofrecer a sus anunciantes planes a medida y una diversa gama de productos que posibiliten desarrollar desde grandes acciones de comunicación integrales con medios de alcance masivo hasta convenientes campañas adaptadas a pequeñas o medianas marcas.

Avisos publicitarios en el cuerpo principal del diario y sus suplementos diarios, semanales o anuales, distribución de revistas y folletos, impresión y distribución de insertos, banners publicitarios en sus sitios web y eventos, entre otros, son algunas de las soluciones que componen e integran La Voz Global para sus anunciantes.

De esta manera, y en base a lo descripto anteriormente, la presente monografía se ocupará de desarrollar teóricamente las mejores prácticas para diseñar un plan de marketing para La Voz Interior como herramienta para incrementar los ingresos publicitarios en el marco de La Voz Global como nuevo concepto comercial.

Para ello se partirá de la siguiente pregunta: ¿Cómo incrementar los ingresos publicitarios a través de un plan de marketing?

## PROBLEMA

El interés por analizar como incrementar los ingresos publicitarios se debe a que los medios de comunicación, y en especial la prensa gráfica, se encuentran en un momento coyuntural complejo dada la tendencia social de abandonar la lectura de diarios en papel afectando indirectamente y en gran medida los ingresos publicitarios a partir de una disminución en la cantidad de sus anunciantes.

En la última década se ha dado un sin número de cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos que modificaron radicalmente el estilo de vida de las personas y sus hábitos de consumo.

Por este motivo, y para no morir en el intento, las organizaciones han tenido que replantear sus estrategias y objetivos rompiendo paradigmas y antiguas recetas que resultaron exitosas en otras épocas.

En este contexto, uno de los sectores más afectado fue el de los medios de comunicación y en especial el de la prensa gráfica, quienes a través del desarrollo de nuevos productos y servicios en distintas plataformas (digitales, móviles, redes sociales, etc) enfrentan día a día el enorme desafío de amenguar la caída de la circulación y por ende sus ingresos publicitarios.

A continuación se presentan algunos de los cambios más representativos en los medios de comunicación masivos investigados por la consultora Gallup:

- Los diarios pierden la hegemonía de la que gozaban antaño. Hoy este lugar lo tiene ganado la TV (abierta + cable).
- Si bien los diarios online van ganando poco a poco más terreno, no lo hacen de manera homogénea en todos los segmentos. Esta tendencia se ve en mayor medida en las clases socioeconómicas Media-Alta y en los jóvenes.
- La reducción de ejemplares se asocia a una menor cantidad de lectores y una mayor concentración hacia los fines de semana. El hábito de lectura en formato papel va perdiendo fuerza (menos jóvenes que ingresan y menos adultos mayores que lo sostienen).
- El ritual de lectura pierde lugar durante los días de semana, concentrándose prácticamente durante los fines de semana.
- El estilo y ritmo de vida acelerado que hoy llevamos, íntimamente asociado con esa percepción de que “falta tiempo”, no parece contribuir a la realización diaria de una lectura de diarios.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Elaborar un plan de marketing como herramienta para incrementar ingresos .

### **Objetivos específicos**

- Establecer la estructura teórica ideal de un plan de marketing.
- Identificar la situación competitiva de La Voz del Interior
- Especificar programas de acción para incrementar los ingresos publicitarios de La Voz del Interior.

## EXPLORACIÓN

Dado a que el presente trabajo se enfocará en elaborar un plan de marketing como herramienta para incrementar los ingresos publicitarios de La Voz del Interior, es conveniente introducirse en el marketing desde su esencia, identificando su utilidad, y sus aportes como ciencia empresarial y social. A continuación se desarrolla brevemente su definición hasta llegar a un plano más operativo e introductorio para la elaboración de un plan de marketing.

Existen numerosas definiciones del marketing que son en alguna medida complementarias entre sí. Philip Kotler, calificado por algunos "El padre del marketing", considera que más que cualquier otra función empresarial, el marketing se ocupa de los clientes. El relacionamiento con los clientes basados en la satisfacción y en el valor para el cliente es lo que conforma el núcleo del marketing moderno.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

De igual modo, busca fidelizar clientes mediante herramientas y estrategias, posicionando en la mente del consumidor un producto, un servicio o una marca, con el objetivo de ser la opción principal y llegar al usuario final. Se inicia desde las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función de comercialización en la organización.

Como se puede observar, sea cual fuere la definición, el marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto. Mediante el marketing se puede saber a qué tipo de público le interesa un producto en particular por ejemplo.

Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) a través de la cual pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

El marketing mix es el conjunto de herramientas que puede utilizar una empresa para implementar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las 4P del marketing: Precio, Plaza, Promoción y Producto.

Muchos autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; aunque Kotler y Armstrong exponen que se trata de las 4 variables mencionadas anteriormente. Otros autores más recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambian las 4"P" tradicionales, tomando en cuenta mas aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones de marketing.

Finalmente se puede decir que el marketing mix incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos y un plan de marketing efectivo combina todos estos elementos en un programa coordinado, elaborado con el fin de conseguir los objetivos de marketing de la empresa mediante la generación de valor para los consumidores.



## PLANTEO TEÓRICO Y ENFOQUE

Para alcanzar los objetivos generales y específicos de la presente monografía, se realizará una profunda investigación teórica sobre las mejores prácticas para la elaboración de un plan de marketing como herramienta para incrementar ingresos y luego se aplicarán los conceptos vistos en la elaboración de un plan para La Voz del interior con todo lo que eso acarrea. Esto requerirá de investigaciones particulares que servirán como guía y ejemplo para la implementación de un plan de marketing en cualquier empresa de la industria.

En este contexto, y haciendo foco en la temática desarrollada, es muy importante tener en cuenta que el plan de marketing determina los objetivos de marketing de una compañía y sugiere estrategias para alcanzarlos. No incluye todos los objetivos de la empresa.

El plan general de una compañía comprende una gran cantidad de subplanes, incluyendo el plan general de marketing para la empresa. A su vez, el plan de marketing puede subdividirse en una cantidad de planes más pequeños, para productos o áreas individuales, que se pueden preparar en el orden que sea necesario.

La expresión planificación de marketing se usa para describir los métodos con que se aplican los recursos de marketing para lograr los objetivos de marketing. Se usa para segmentar mercados, identificar posicionamientos, pronosticar el tamaño de un mercado, o planificar una participación viable en el mercado dentro de cada segmento de mercado.

La planificación de marketing hace un mejor uso de los recursos de la compañía para identificar oportunidades, alienta el espíritu del equipo y la identidad de la compañía ayudando a la empresa a avanzar hacia el logro de sus metas.

El plan de comienzo con un resumen ejecutivo, que ofrece una perspectiva general de las valoraciones más importantes, de los objetivos y de las recomendaciones. A continuación se describen brevemente las secciones principales de un plan para luego enumerar las etapas de la ejecución de un plan.

La sección principal del plan ofrece un análisis detallado de la situación del marketing del momento, así como de las amenazas y oportunidades potenciales. El proceso de planificación de marketing debe especificar las estrategias de marketing que se deben seguir para conseguirlo. Una estrategia de marketing es la lógica mediante la cual una empresa espera conseguir sus objetivos de marketing. Esta se compone de estrategias específicas para mercados objetivos, posicionamiento, mix de marketing y niveles de gastos de marketing. En esta sección del plan se deberá explicar cómo cada estrategia responde a las diferentes amenazas, oportunidades y materias críticas que se han detallado anteriormente en el mismo.

Las secciones adicionales del plan establecen programas de acción para aplicar la estrategia, junto con los detalles del presupuesto de marketing.

La última sección indica los procesos de control que se aplicarán a la hora de realizar un seguimiento del plan y de aplicar medidas correctoras.

Como se puede observar el armado de un plan es un proceso continuo que debe ser revisado y actualizado al implementarse pero no es más que un comienzo de un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de nada si la empresa no consigue aplicarla adecuadamente. La ejecución del plan de marketing es el proceso mediante el cual el plan de marketing se traduce en acciones de marketing, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Es importante destacar que el éxito de la ejecución de un plan de marketing depende de cómo se combinen los empleados, la estructura organizativa, los sistemas de decisión y recompensa, y la cultura de la empresa a la hora de desarrollar planes de acción conjuntos que respalden las estrategias empresariales.

Ahora bien, si concebimos al plan de marketing como una herramienta para incrementar ingresos, hay algunas consideraciones básicas a tener en cuenta a la hora de implementarlo sobre todo en mercados BtoB (Business to Business) como en el que se encuentra La Voz del Interior,

Según comenta Carolina Sanchiz<sup>1</sup> en sus artículos especializados, “el marketing genera ingresos siempre y cuando sea planificada su estrategia con este fin”.

La realidad y las empresas de éxito hoy demuestran que las ventas y marketing deben estar de acuerdo con el plan, es decir, en los objetivos y en la estrategia. Y por supuesto, de acuerdo con las tácticas que se llevarán a cabo en cada una de las etapas que realizará el cliente. Parece lógico pensar que esta estrategia ha de ser coordinada y consensuada, pero la realidad es que en muchas empresas, esta estrategia única no existe. Es bastante común que se realice un plan de marketing y otro de ventas no integrado.

Para no caer en este error, quien elabore un plan de marketing para incrementar ingresos deberá tener en claro los siguientes conceptos:

- Cómo establecer la estrategia para los distintos mercados a los que se dirige.
- Cómo planificar campañas que muevan a los compradores en su ciclo de compra.
- Cómo medir el embudo de ventas y el progreso comercial.
- Cómo seleccionar las tácticas que hagan que los compradores progresen en el ciclo de compra.

Juntos, ventas y marketing, deben encontrar maneras de atraer clientes a través del proceso de compra. Esto significa, elegir tácticas para cada etapa del proceso. Es importante no planificar acciones de marketing unilateralmente. Resulta clave planificar las acciones identificando las mejores prácticas para que el proceso de decisión de compra, se acerque más a una solución para el cliente. Para ello, será clave:

- Identificar los compradores que cumplan con el perfil de cliente ideal

- Llamar la atención de los clientes o potenciales clientes
- Posicionar a la empresa como la que mejor resuelve los problemas de los clientes
- Lograr que acepten la solución brindada como válida
- Incentivarlos a que estén dispuestos a contratar los productos o servicios ofrecidos
- Estar preparados para discutir los problemas y necesidades adicionales

Si el plan de marketing tiene como principal objeto incrementar los ingresos, será vital generar estrategias de marketing que conduzcan a generar mayores ventas.

Y si bien, el cierre de una venta es algo está netamente vinculado al trabajo del departamento comercial, hay muchas acciones que el marketing puede hacer para influir en la misma, es decir:

- Si estamos consiguiendo clientes potenciales con las personas adecuadas dentro de las empresas objetivo
- Si estamos llegando a los compradores potenciales que tienen verdaderamente un problema (y que nosotros somos el que mejor lo podemos resolver) - no sólo con una necesidad.

A continuación se describe brevemente la estructura básica de un plan de marketing que, en base a lo visto anteriormente, puede tener como objetivo la generación de ingresos:

1. Resumen ejecutivo: ofrece un resumen de los objetivos y de las recomendaciones principales.
2. Análisis de la situación de la empresa: incluye información acerca del mercado.
3. Análisis de amenazas y oportunidades: identifica las principales amenazas y oportunidades.
4. Objetivos: establece los objetivos de marketing.
5. Estrategias de marketing: esboza las directrices de marketing para conseguir los objetivos de la empresa.
6. Programas de acción: traduce las estrategias de marketing en programas de acción específicos.
7. Presupuesto: detalla un presupuesto de marketing que respalda al plan.
8. Control: establece las herramientas de control para hacer un seguimiento del plan.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Para resolver los objetivos propuestos en el presente trabajo se analizó la bibliografía disponible y se adaptó a las necesidades del problema planteado para luego poner en práctica los conceptos estudiados a partir de la elaboración de un plan de marketing para La Voz del Interior.

### **Tipo de estudio**

En esta investigación se utilizará el tipo de estudio exploratorio con la finalidad de definir con claridad el problema expuesto. Este estudio es exploratorio debido a que conlleva una serie de contenidos que aun no han sido abordados o ejecutados.

### **Métodos de investigación**

El método de investigación que se utilizará será el inductivo, el cual hace referencia al proceso que se inicia con la observación de fenómenos particulares para obtener conclusiones generales.

El objeto en particular que se estudiará es el plan de marketing para generar ingresos publicitarios. Para ello, se estructuró el plan en base a los conceptos vistos y a la metodología descrita en el planteo teórico del presente trabajo.

## **BÚSQUEDA y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para la búsqueda y análisis de la información se utilizaron técnicas de análisis de información primaria y secundaria. A continuación se describen las técnicas de búsqueda y análisis de la información utilizada:

- Fuentes primarias: dentro de esta categoría se encuentran:
  - ✓ Entrevistas con gerentes y asesores de La Voz del Interior para obtener información interna de la compañía
  - ✓ Investigaciones de mercado realizadas para conocer el nivel de satisfacción de los anunciantes.
  - ✓ Análisis del mercado publicitario a través de herramientas especializadas en auditorías de medios (InfoAd).
- Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias utilizadas fueron las siguientes:
  - ✓ Libros de texto.
  - ✓ Sitios de Internet tales como:
    - [www.totalmedios.com](http://www.totalmedios.com)
    - [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com)
    - [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)
    - [www.iab.net](http://www.iab.net)

### **Tratamiento y presentación de la información**

Para el relevamiento de la información de la presente monografía, se utilizaron investigaciones de mercados realizadas en la organización como instrumento de recolección de datos, aplicando la técnica de la entrevista a las personas que intervinieron y trabajaron en las mismas.

Tanto los resultados de las investigaciones como los de las entrevistas se plasmaron en el análisis FODA para facilitar la comprensión de los resultados.

Los resultados obtenidos sustentarán parte del éxito del plan de marketing para La Voz del Interior.

## DESARROLLO TEÓRICO DEL PLAN DE MARKETING

La expresión planificación de marketing se usa para describir los métodos con que se aplican los recursos de marketing para lograr objetivos de marketing. Se usa para segmentar mercados, identificar posicionamientos en los mercados, pronosticar el tamaño del mercado y planificar una participación viable en el mercado dentro de cada segmento de mercado. Es importante destacar, que como vimos anteriormente, un plan de marketing puede ser una herramienta clave para generar ingresos de una compañía, aunque será vital plantearse ese objetivo de manera consensuada con el departamento de ventas previo a la ejecución del plan.

El proceso de planificación de marketing incluye<sup>ii</sup>:

- Hacer investigación de mercado dentro y fuera de la compañía.
- Analizar los puntos fuertes y débiles de la compañía.
- Elaborar premisas.
- Pronosticar.
- Fijar objetivos de marketing.
- Generar estrategias de marketing.
- Definir programas.
- Fijar presupuestos.
- Revisar los resultados y revisar los objetivos, las estrategias o programas.

Según John Westwood la planificación de marketing:

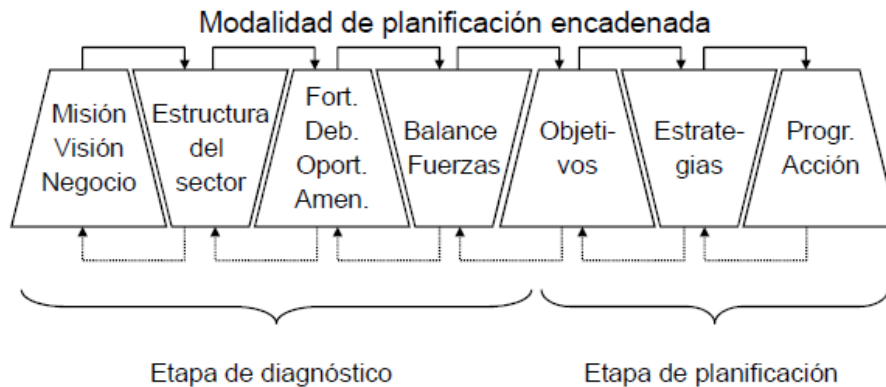
- Hace mejor uso de los recursos de la compañía para identificar oportunidades de marketing.
- Alienta el espíritu de equipo y la identidad de la compañía.
- Ayuda a avanzar hacia el logro de sus metas.

El armado de un plan de marketing es un proceso continuo, que tendrá que ser revisado y actualizado al implementarse.

Según el “Esquema general de planeamiento” visto en la Especialización de Marketing y Dirección Comercial dictada por la Universidad Siglo 21 por el profesor Oscar Piccardo<sup>iii</sup>, un Plan de Marketing tiene dos grandes etapas:

- Etapa de diagnóstico
- Etapa de planificación

Estas etapas se encuentra integrada por diversas partes que se pueden observar en la siguiente imagen:



A continuación se profundizan cada una de ellas:

## ETAPA DE DIAGNÓSTICO

### Síntesis Ejecutiva

Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc.

La síntesis ejecutiva es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito<sup>2</sup>.

Debe ser realizado al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo. En la presente monografía el resumen ejecutivo será incluido dentro de las conclusiones de la misma.

### Análisis de la situación

En un Plan de Marketing, antes de poder decidir los objetivos de marketing y estrategias futuras, es necesario entender cuál es la posición de la compañía o área de negocio y productos de mercado<sup>iv</sup>. Este análisis facilita interpretar:

- El clima económico y empresario
- La posición competitiva de la empresa
- Los puntos fuertes y débiles de la compañía, la organización, el desempeño y los productos claves.
- Comparar a la compañía con los competidores.
- Las oportunidades y las amenazas.

Esta etapa es clave para saber dónde estamos ubicados. Para ello, es necesario realizar un examen detallado del medio de marketing de la compañía, las actividades de marketing específicas y el sistema de marketing interno. Requiere examinar los mercados, clientes y competidores de la compañía en el contexto del medio económico y político general. Implica realizar investigación sobre el mercado y los productos. Es un proceso iterativo. En el momento en el que empiezan a analizar los datos internos se advierte que sectores externos del mercado necesitamos estudiar y, una vez analizado los datos externos se pueden advertir aplicaciones que son pequeñas para la compañía, pero más grandes en un contexto de mercado y por tanto requieren mayor estudio.

En esta etapa el proceso, para realizar un análisis de situación, se utiliza una herramienta denominada análisis FODA que representan las Fortalezas y Debilidades de la empresa en relación a las Oportunidades y Amenazas del entorno o el mercado.

### Análisis FODA

Las fortalezas y debilidades tienen que ver con la compañía y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas generalmente se consideran factores externos sobre los cuales la compañía no tiene el control.

En análisis FODA implica comprender y analizar fortalezas y debilidades e identificar los riesgos para los negocios así como las oportunidades que existen en el mercado. De esta manera es posible explotar las fortalezas y atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defendernos de las amenazas.

Este análisis deberá plantear preguntas que permitirán decidir si la compañía y el producto realmente podrán cumplir con el plan y cuáles serían los condicionamientos y limitaciones.

Es recomendable también realizarlo con los principales competidores y sus productos, las áreas geográficas y los segmentos de mercado cubiertos por su plan.

### **Objetivos, estrategias y planes de acción**

*“Los objetivos son lo que queremos lograr; las estrategias son cómo las vamos a lograr”<sup>v</sup>*

Una vez realizado el análisis de situación, el responsable de confeccionar el plan estará en condiciones de fijar objetivos de marketing. Esta es la parte más importante en la preparación de un plan, ya que en ellos se contempla el equilibrio entre los productos y el mercado en el que nos encontramos.

Los objetivos de marketing deben ser definibles y cuantificables de modo que haya un objetivo alcanzable al cual apuntar. Deben definirse de modo que, cuando el plan de marketing se implemente, se pueda comparar el desempeño efectivo con el objetivo. Deben expresarse en términos de valores o participación en el mercado y evitarse términos ambiguos.

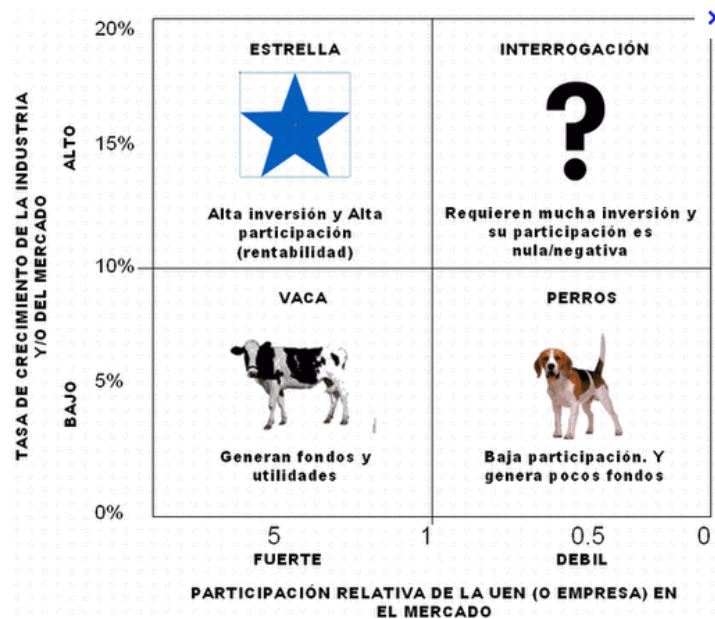


Por otro lado, las estrategias de marketing son los medios por los que se alcanzarán los objetivos de marketing. Es importante entender qué es la estrategia y en qué difiere de las tácticas. Las estrategias son los métodos amplios que se eligen para alcanzar los objetivos y describen los medios para lograr esos objetivos en los plazos requeridos. No incluyen el detalle de los cursos individuales de acción que se seguirán día a día. Estas son las *tácticas*<sup>vi</sup>.

Además, destaca las estrategias específicas para cada elemento del Mix de Marketing y explica como cada uno de estos responde a las amenazas, a las oportunidades y a los puntos claves (fortalezas y debilidades) mencionados anteriormente.

El Marketing Mix es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. El marketing mix incluye todas las medidas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Este sinfín de posibilidades se puede agrupar en torno a las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción<sup>vii</sup>.

*Producto*: se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo. Es indispensable conocer el portafolio de productos que tiene una empresa para confeccionar un plan de marketing. Existen herramientas que permiten identificar el ciclo de vida en donde se encuentra cada producto o servicio de la compañía. También se suele utilizar una matriz diseñada por el Boston Consulting Group que tiene por objetivo clasificar el portafolio de productos basado en la participación relativa en el mercado y las tasas de crecimiento relativo del mercado. A continuación se muestra una imagen de la misma:



*Precio*: es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el Producto. Existen muchas estrategias de precios, las que por una cuestión de foco no se

describirán en la presente monografía pero existen dos estrategias clásicas de precios que siempre suele utilizarse al confeccionar un plan de marketing:

- **Desnatado:** Implica entrar en el mercado con un alto precio y desnatar la mayor cantidad de ganancias que sea posible. Al entrar la competencia en el mercado, se ajusta el nivel de precios de acuerdo a las necesidades.
- **Penetración:** Es lo opuesto del desnatado. Se da cuando una empresa fija sus precios deliberadamente bajos para imponerse en el mercado.

*Plaza o Distribución:* se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo. La selección de un canal adecuado de venta es clave para un plan de marketing. Los canales de ventas más comunes son: venta directa, distribuidores, e-commerce y telemarketing entre otros.

*Promoción:* se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para combinar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren. Significa hacer llegar el mensaje indicado a la gente indicada. Las tácticas más comunes de promoción incluyen: venta personal, publicidad y promoción de ventas.

### **Programas de acción**

Una vez seleccionadas las estrategias y las tácticas de marketing generales para lograr sus objetivos de marketing, se deberá convertir estas estrategias en programas o planes de acción que permitan dar instrucciones claras al equipo.

Un programa de acción de marketing es un esquema detallado para guiar las acciones futuras. Es un instrumento facilitador de la gestión cotidiana que tiene como propósito contribuir al cumplimiento de los objetivos<sup>viii</sup>. Un esquema básico de un programa de acción debe contener los siguientes pasos:

- Paso 1: Denominación (identificación)
- Paso 2: El planteamiento (porqué y para qué)
- Paso 3: Los objetivos del programa (cuanto)
- Paso 4: La implantación (dónde y cuándo)
- Paso 5: La mecánica o metodología (qué y cómo)
- Paso 6: Los responsables (quienes)
- Paso 7: Los recursos (con qué)
- Paso 8: El control (cómo se mide)

Luego de fijar los plazos para las actividades sobre la base de los planes de acción, se deberá combinar los planes de acción y programas individuales en programas funcionales mayores (de producto, precio, promoción y distribución).

Estos programas funcionales deben aparecer en el plan de marketing. De esta manera conformarán un cronograma general, un programa maestro que podría usarse para controlar la implementación del plan. De esta manera, aunque sólo los programas funcionales mayores y el cronograma del programa maestro aparecerán

en el plan escrito, será necesario comunicar cada uno de los planes y programas más pequeños que se tienen que implementar.

### **Presupuesto y control**

Los planes de marketing y de acción pueden ser realizables, ¿pero son rentables?

Para responder a esta pregunta se deberá detallar un presupuesto de marketing que respalde el plan, lo que consiste fundamentalmente en una cuenta de resultados. El presupuesto incluye los beneficios esperados (números de unidades vendidas previstas y su precio neto medio) y los gastos esperados (de producción, distribución, y marketing). La diferencia es el beneficio esperado<sup>ix</sup>.

Finalmente, para una correcta implementación de un plan de marketing, se deberán establecer las herramientas de control que se van a aplicar para hacer un seguimiento del progreso del plan, y permitir a la dirección de la empresa identificar los resultados de su aplicación determinando qué productos no están alcanzando los objetivos.

## **EL PLAN DE MARKETING APLICADO A LA VOZ DEL INTERIOR**

En base a los objetivos específicos y al enfoque planteado en la presente monografía, a continuación se diseña un plan de marketing para La Voz del Interior vertiendo todos los conocimientos teóricos, metodológicos e investigativos relevados

### **ETAPA DE DIAGNÓSTICO**

En base a las técnicas de búsqueda de información descritas en la presente monografía, se obtuvo lo siguiente:

#### **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.

## Estructura del Sector

El siguiente cuadro describe el Macro y Micro entorno de la compañía en base a las variables que componen las 5 fuerzas de Porter<sup>x</sup>.

MACRO ENTORNO	Político	El conflicto del Grupo Clarín con el Gobierno Nacional, incide en el negocio de la empresa, principalmente por dos aspectos: a) restricciones a la disponibilidad de materia prima, papel b) inversión publicitaria no aplicada al medio
	Económico	La crisis que existe a nivel global, todavía no ha impactado de manera directa en el consumo local, por lo que los niveles de consumo se mantienen elevados y en consecuencia, las empresas todavía no han comenzado a recortar presupuestos publicitarios. Sin embargo, se prevé que si el impacto de la crisis llega en el corto y mediano plazo, la inversión publicitaria pueda reducirse, afectando a todos los medios de comunicación.
	Legal	La ley de medios, aún sin tener plena vigencia, representa una oportunidad para los medios gráficos, dada la reducción de segundos disponibles en la TV. Esto se debe a que la reducción de segundos ha generado un incremento de la tarifa en TV.
	Ecológico	El medio cuenta con una política de RSE, básicamente dada por la optimización y reciclado de sus materias primas como lo son el papel, y la tinta.
	Socio-Demográfico	El crecimiento poblacional de la ciudad y de la provincia, junto con el crecimiento económico experimentado por sus habitantes, han permitido que los volúmenes de venta de ejemplares no desciendan y se mantengan, mientras que a nivel global la tendencia es a la baja. El incremento de la penetración de la banda ancha en los hogares, ha generado adicionalmente un fuerte incremento en la cantidad de personas que se conectan a internet, y en consecuencia visitan el sitio del medio. En el último año, el tráfico del sitio creció más del 150%. Al mismo tiempo, se viene experimentando un fuerte crecimiento en la cantidad de dispositivos móviles con conectividad a internet o smartphones, lo que ha generado un fuerte incremento en las conexiones a sitios por estas vías.
	Tecnológico	La evolución de la velocidad de la banda ancha, la reducción de su costo, el desarrollo de nuevas plataformas como

		mobile y tablets, han ampliado el abanico de alternativas que están disponibles para que los usuarios accedan a la información.
MICRO ENTORNO	Proveedores	El medio cuenta con un alto poder de negociación dado el volumen adquirido de cada uno de sus insumos, por el volumen de negocio que dispone. En algunos casos, se colabora con el desarrollo de los proveedores, en temas considerados estratégicos, como por ejemplo desarrollos online.
	Clientes	Anunciantes Locales Anunciantes Nacionales Centrales de medios del interior Centrales de medios Nacionales Agencias de publicidad Locales Agencias de publicidad Nacionales
	Sustitutos	Medios de comunicación alternativos a los medios gráficos: Radio, TV Vía pública
	Nuevos Ingresantes	Medios nacionales que comiencen a editar su versión local Medios de comunicación alternativos que desarrollen su plataforma digital
	Rivalidad del Sector	A nivel de medios gráficos existen gran cantidad de alternativas, pero que todas trabajan con un nicho determinado, sin tener una amplitud de cobertura del alcance de La Voz del Interior. Al mismo tiempo existe a nivel de diarios tres ediciones: La Mañana de Córdoba, Comercio y Justicia, y Alfil. Los medios de alcance nacional tienen una penetración del mercado mínima, con un promedio de 1.500 ejemplares los días domingos. A nivel de sitios de internet, el principal competidor a nivel de medio de información, es Cadena3.com, sin embargo a nivel de tráfico, éste representa menos del 40% del tráfico de LaVoz.com.ar. Donde se presenta mayor grado de rivalidad o de competencia es los Clasificados digitales, dado que existen en el mercado players importantes como: CordobaVende.com, AlaMaula.com, ElInmobiliario.com, CbaMotors.com, MercadoLibre.com, MasOportunidades.com, deautos.com, demotores.com, zonaprop.com, zonajobs.com, argenprop.com, y los clasificados de Cadena3.com

**Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)**

Oportunidades			
Impacto	Probabilidad	Corto Plazo	M y L plazo
Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posibilidad de desarrollar canales comerciales corporativos de alcance nacional</li> <li>* Posibilidad de desarrollar planes comerciales para anunciantes no tradicionales como Pymes.</li> <li>* Posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos. Eventos, e-commerce, etc.</li> <li>* Aprovechar el crecimiento de la industria publicitaria dada por la bonanza económica.</li> <li>* Aprovechar el crecimiento en la inversión publicitaria en Internet. La inversión publicitaria en Internet (Acum Ene-Sep) tuvo el mayor crecimiento respecto al resto de los medios tradicionales y no tradicionales.</li> <li>* Aprovechar el crecimiento en la inversión publicitaria en los diarios a nivel nacional. La inversión publicitaria en los diarios (Acum Ene-Sep) tuvo el mayor crecimiento respecto al 2010 comparada con el resto de los medios tradicionales (Radio y TV).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto de la ley de medios en los medios audiovisuales</li> <li>* Desarrollo integral de Internet para distintos productos no solo a nivel editorial sino también a nivel servicios y comercial.</li> <li>* Explotar información interna vía comercialización de contenidos para Internet o editoriales y comercialización de anabólicos a otros medios.</li> </ul>
	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Posibilidad de realizar Alianzas estratégicas: con medios, con proveedores, con el canal, entidades intermedias, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Producción de productos para terceros</li> <li>* Desarrollar nuevas plataformas de comunicación y vinculación con la sociedad y anunciantes (radio online, tv online)</li> <li>* Posibilidad de imprimir algunos diarios del grupo en Córdoba</li> </ul>
Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evolución de las plataformas digitales y móviles</li> <li>* Incursión en nuevos modelos de negocios publicitarios (eventos)</li> <li>* Ampliar la oferta de contenidos editoriales en los distintos soportes</li> <li>* Mejorar vínculo con los lectores (ambos soportes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar nuevas plataformas de comunicación (radio online, tv online)</li> <li>* Incorporación de nuevas tecnologías del Grupo (CRM)</li> </ul>

	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ley de medios: posibilidad de producir para programas locales</li> <li>* Ley de Medios: Posibilidad de captar nuevos anunciantes por el incremento de las tarifas de la TV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de nuevas plataformas editoriales para cubrir mercados no tradicionales. (tablets)</li> <li>* Desarrollo de plataforma de e-comerc</li> </ul>
--	-------	---	---

Amenazas			
Impacto	Probabilidad	Corto Plazo	M y L plazo
Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cambios en los hábitos de consumo de los lectores</li> <li>* Confrontación del Gobierno con el Grupo Clarín (Ley de Medios).</li> <li>* Disminución de la lectoría en formato tradicional (papel) y por ende caída de la pauta publicitaria en medios gráficos.</li> <li>* Fortalecimiento de la competencia en nichos de mercados específicos.</li> <li>* La TV abierta sigue siendo el principal medios en donde se realizan inversiones publicitarias con un 39% del mercado.</li> <li>* Cada vez menos poder de negociación con los clientes.</li> <li>* Clientes cada vez más exigentes a la espera de nuevas y buenas propuestas.</li> <li>* Fortalecimiento de competidores sustitutos tales como la TV, la Radio y los medios digitales.</li> <li>* Mayor sensibilidad de los anunciantes al precio de los espacios publicitarios dada la consolidación de los medios digitales (gratuidad o costos muy inferiores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cambios de preferencias y conductas de consumo. (TV-RD-Internet)</li> <li>* Introducción de otro medio nacional en la plaza</li> <li>* Disminución del consumo masivo de información</li> <li>* Baja tasa de sustitución de la pauta digital por la pauta papel en la Industria.</li> <li>* Fuga de cerebros. (Periodistas)</li> <li>* Pérdida de fidelidad de los canales de venta publicitaria (agencias).</li> <li>* Anunciantes cada vez más exigentes. Necesitan soluciones segmentadas y de nicho.</li> <li>* Los adolescentes (entre 13 y 17 años) se informan por TV e Internet casi exclusivamente.</li> </ul>
	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Intervención Gobierno en Papel Prensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crecimiento del nivel de confianza en Radio y TV.</li> </ul>



Medo	Alto	* Evolución de las plataformas digitales y móviles	* Caída de la "paz social" establecida con los "canillitas" * Restricción de la economía local en función de la crisis global. Fuerte retracción económica por no ser un producto de la canasta básica. * Incursión de otros medios en nuevas plataformas
	Medio	* Introducción de otro medio en la plaza * Ley de medios: posible incremento del costo por segundo de la TV, lo que significaría una posible reducción de pauta propia en estos medios.	* Restricción de la economía local en función de la crisis global

**Análisis Interno**

	Fortaleza	Valoración			Debilidades	Valoración		
		Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja
<b>Branding y Posicionamiento</b>	Credibilidad de la marca La Voz del Interior	x						
	Fuerte posicionamiento de la marca La Voz del Interior	x						
<b>Producto</b>	Amplia cartera de productos y servicios	x			Parte de los canales no se encuentran instruidos completamente sobre los productos de la cía.	x		
	Gran margen en los productos relacionados al medio gráfico.			x	Baja integración entre comercial y redacción, en el desarrollo de productos	x		
	Posibilidad de estructurar la oferta de productos y servicios en distintas plataformas. Medio multiplataforma.		x		Reducción de la circulación, dada la maduración de mercado	x		
	Variedad de alternativas publicitarias tradicionales y no tradicionales	x			Débil posicionamiento de suplementos en anunciantes nacionales	x		

	Audiencia heterogénea, segmentada por productos, y plataformas		x		Lenta de integración entre las distintas plataformas	x		
	Sitio líder de tráfico del interior del país. Usuarios únicos y páginas vistas.	x			Gran concentración de pauta en Sección A			x
	Diario líder en tirada del interior del país	x			Baja monetización de los productos digitales			x
	Producto papel full color		x					
	Capacidad instalada en las rotativas			x				
	Sitio con page rank en Google igual a 7,5		x					
<b>Distribución y Canales de Venta</b>	Líder en la plaza central y Gran Cba.	x			Baja penetración en otras ciudades del interior		x	
	Diario en papel líder en circulación	x			Desconocimiento de los distintos productos por parte de las comercializadores de medios de Buenos Aires		x	

	Socios estratégicos	x			No existe una BD relacional para realizar acciones uno a uno con clientes, potenciales clientes, canales y proveedores.			x
	Fuerza de venta experimentada	x			Fuerza de venta acotada en Q de personas			x
	Amplia cobertura de la red de distribución (1200 puntos de venta, 76 receptorías, 50000 ejemplares de Lunes a Viernes y 90000 los Domingos)	x						
<b>Promoción</b>	Posibilidad de lanzar promociones acordes a los resultados			x	Dificultad de comunicar de manera integrada todos los productos		x	
<b>Precio</b>					Paradigma de "medio de comunicación" caro	x		
					Complejidad para integrar los modelos comerciales de precio de todas las plataformas		x	
<b>Clientes</b>	Calidad de Anunciantes. Presencia de importantes anunciantes de los sectores más representativos. El "90% de los clientes más grandes	x			Escasa fidelidad de anunciantes nacionales a productos de nicho o segmentados	x		

	Medio multitarget	x			Falta de seguimiento a anunciantes de Buenos aires		x	
	Alta fidelidad en algunos sectores como el automotor	x			Falta de seguimiento en los anunciantes esporádicos.		x	
	Circulo de Anunciantes. Vínculo con cliente	x			Concentración de grandes anunciantes.		x	
					Sectores anunciantes con apariciones esporádicas		x	
					Escaso desarrollo comercial en empresas Pymes.		x	
<b>Proveedores</b>	Alto poder de negociación con los proveedores							
<b>Finanzas</b>	Alto nivel de EDBITA			x				
	Capacidad de inversión			x				
<b>RRHH</b>	Capacidad de gestión de la dirección		x					

	Sentido de pertenencia de sus RRHH a la empresa		x					
	Recursos altamente capacitados	x						
	Fuerza de venta propia de gran capilaridad	x						

**Balance de Fuerzas (definición de objetivos)**

<b>Núcleos de Oportunidades</b>	<b>Balance de fuerzas</b>
<p><b>NÚCLEO 1: Contexto socio político y económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprovechar el crecimiento de la industria publicitaria dada por la bonanza económica.</li> <li>* Aprovechar el crecimiento en la inversión publicitaria en Internet.</li> <li>* Aprovechar el crecimiento en la inversión publicitaria en los diarios a nivel nacional.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Amplia cartera de productos y servicios</li> <li>* Posibilidad de estructurar la oferta de productos y servicios en distintas plataformas. Medio multiplataforma.</li> <li>* Audiencia heterogénea, segmentada por productos, y plataformas.</li> <li>* Sitio líder de tráfico del interior del país. Usuarios únicos y páginas vistas. Sitio con page rank en Google igual a 7,5.</li> <li>* Iniciativa de avanzar con la comercialización de propuestas integrales a través de la marca "La Voz Global".</li> <li>* Posicionamiento de la marca "La Voz del Interior".</li> <li>* Variedad de clientes en plataforma digital.</li> <li>* Alto poder de negociación con los proveedores.</li> <li>* Alto nivel de EDBITA. Gran capacidad de inversión.</li> </ul> <hr/> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Baja integración entre comercial y redacción, en el desarrollo de nuevos productos y existentes.</li> <li>* Falta de integración entre las distintas plataformas.</li> <li>* Baja monetización de los productos digitales.</li> </ul>

**Núcleo 2: Situación competitiva**

- \* Posibilidad de desarrollar planes comerciales para anunciantes no tradicionales como Pymes u otros sectores económicos.
- \* Posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos. Eventos, e-commerce, etc.
- \* Mejorar Vínculo con los anunciantes a través del Círculo de Anunciantes de La Voz
- \* Posibilidad de generar alianzas estratégicas: con medios, con proveedores, con el canal, entidades intermedias, etc.
- \* Posibilidad de captar nuevos anunciantes nacionales que pautan en la plaza de Córdoba pero no en nuestros medios.
- \* Desarrollar nuevas plataformas de comunicación (radio online, tv online)
- \* Ley de Medios: Posibilidad de atraer nuevos anunciantes por el incremento de las tarifas de la TV.
- \* Incorporación de nuevas tecnologías del Grupo Clarín (CRM)

**FORTALEZAS**

- \* Credibilidad de la marca La Voz del Interior
- \* Amplia cartera de productos y servicios
- \* Gran margen en los productos relacionados al medio gráfico.
- \* Difusión de sus productos
- \* Posibilidad de estructurar la oferta de productos y servicios en distintas plataformas (La Voz Global). Medio multiplataforma.
- \* Variedad de alternativas publicitarias tradicionales y no tradicionales.
- \* Audiencia heterogénea, segmentada por productos, y plataformas
- \* Sitio líder de tráfico del interior del país. Usuarios únicos y páginas vistas. Sitio con page rank en Google igual a 7,5.
- \* Iniciativa de avanzar con la comercialización de propuestas integrales a través de la marca "La Voz Global".
- \* Medio multitarget.
- \* Alta fidelidad en algunos sectores como el automotor.
- \* Alto nivel de EDBITA. Gran capacidad de inversión.



	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Débil posicionamiento de suplementos en los anunciantes.</li> <li>* Falta de integración entre las distintas plataformas.</li> <li>* Gran concentración de pauta en Sección A y Tapa de los Suplementos.</li> <li>* Baja monetización de los productos digitales.</li> <li>* Baja penetración en otras ciudades del interior.</li> <li>* Desconocimiento de los distintos productos por parte de las comercializadores de medios de Buenos Aires.</li> <li>* Paradigma de "medio de comunicación" caro.</li> <li>* Complejidad para integrar modelos comerciales (papel y web).</li> <li>* Alta concentración de anunciantes en pocos sectores económicos.</li> <li>* Falta de seguimiento a anunciantes de Buenos aires.</li> <li>* Falta de seguimiento en los anunciantes esporádicos.</li> <li>* Concentración de grandes anunciantes.</li> <li>* Sectores anunciantes con apariciones esporádicas.</li> <li>* Escaso desarrollo comercial en empresas Pymes.</li> <li>* No existe una BD relacional para realizar acciones uno a uno con clientes, potenciales clientes, canales y proveedores.</li> </ul>
<p><b>Núcleo 3: Canales de venta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Posibilidad de desarrollar canales comerciales corporativos de alcance nacional</li> <li>* Aprovechar la capilaridad de Agencias de Medios de Bs As</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Líder en la circulación de diarios en gran Cba.</li> <li>* Amplia cobertura de la red de distribución.</li> <li>* Socios estratégicos</li> <li>* Fuerza de venta experimentada</li> </ul>

**DEBILIDADES**

- \* Baja penetración en otras ciudades del interior.
- \* Desconocimiento de los distintos productos por parte de los comercializadores de medios de Buenos Aires.
- \* Falta de seguimiento a anunciantes de Buenos Aires.
- \* Falta de seguimiento en los anunciantes esporádicos.
- \* No existe una BD relacional para realizar acciones uno a uno con clientes, potenciales clientes, canales y proveedores.

<b>Núcleos de Amenazas</b>	<b>Balance de fuerzas</b>
<p><b>NÚCLEO 1: Contexto socio político y económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Disminución de la lectoría en formato tradicional (papel) y por ende caída de la pauta publicitaria en medios gráficos. Los diarios pierden la hegemonía de la que gozaban antaño.</li> <li>* Evolución de las plataformas digitales y móviles. Los adolescentes (entre 13 y 17 años) se informan por TV e Internet casi exclusivamente.</li> <li>* Menor cantidad de lectores y una mayor concentración hacia los fines de semana.</li> <li>* Cambios en los hábitos de consumo de los lectores en papel (menos jóvenes que ingresan y menos adultos mayores que lo sostienen).</li> <li>* Avance digital (acceso gratuito a la información de un sector).</li> <li>* Ley de medios: posible incremento del costo por segundo de la TV, lo que significaría una posible reducción de pauta propia en estos medios.</li> <li>* Enfriamiento de la economía local en función de la crisis global.</li> <li>* Confrontación del Gobierno con el Grupo Clarín (Ley de Medios + Papel Prensa).</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Amplia cartera de productos y servicios</li> <li>* Posibilidad de estructurar la oferta de productos y servicios en distintas plataformas. Medio multiplataforma.</li> <li>* Audiencia heterogénea, segmentada por productos, y plataformas.</li> <li>* Sitio líder de tráfico del interior del país. Usuarios únicos y páginas vistas. Sitio con page rank en Google igual a 7,5.</li> <li>* Iniciativa de avanzar con la comercialización de propuestas integrales a través de la marca "La Voz Global".</li> <li>* Posicionamiento de la marca "La Voz del Interior".</li> <li>* Alto poder de negociación con los proveedores.</li> <li>* Alto nivel de EDBITA. Gran capacidad de inversión.</li> <li>* Apoyo económico por ser parte del Grupo Clarín</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Baja integración entre comercial y redacción, en el desarrollo de nuevos productos y existentes.</li> <li>* Falta de integración entre las distintas plataformas.</li> <li>* Baja monetización de los productos digitales.</li> <li>* Posibilidad de que la compañía se vea afectada por ser parte del grupo Clarín.</li> </ul>

**NÚCLEO 2: Situación competitiva**

- \* Fortalecimiento de competidores sustitutos tales como la TV, la Radio y los medios digitales.
- \* Fortalecimiento de la competencia en nichos de mercados específicos.
- \* Incursión de otros medios en nuevas plataformas.
- \* Fuga de anunciantes a otros medios.
- \* Anunciantes cada vez más exigentes en busca de soluciones segmentadas o de nicho.
- \* Baja tasa de sustitución de la pauta digital por la pauta papel en la Industria.
- \* Desinterés de pautar en LVI por parte de los anunciantes nacionales dada la posible caída de la circulación y los altos precios.
- \* Clientes más exigentes a la espera de nuevas y buenas propuestas comerciales.

**FORTALEZAS**

- \* Credibilidad de la marca La Voz del Interior
- \* Amplia cartera de productos y servicios
- \* Gran margen en los productos relacionados al medio gráfico.
- \* Difusión de sus productos
- \* Posibilidad de estructurar la oferta de productos y servicios en distintas plataformas (La Voz Global). Medio multiplataforma.
- \* Variedad de alternativas publicitarias tradicionales y no tradicionales.
- \* Audiencia heterogénea, segmentada por productos, y plataformas. Medio multitarget.
- \* Sitio líder de tráfico del interior del país. Usuarios únicos y páginas vistas. Sitio con page rank en Google igual a 7,5.
- \* Calidad de Anunciantes. Presencia de grandes anunciantes de los sectores más representativos.
- \* Alta fidelidad en algunos sectores como el automotor.
- \* Variedad de clientes en plataforma digital.
- \* Alto nivel de EDBITA. Gran capacidad de inversión.
- \* Falta de seguimiento a anunciantes de Buenos Aires.

	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Débil posicionamiento de suplementos en los anunciantes.</li> <li>* Falta de integración entre las distintas plataformas.</li> <li>* Gran concentración de pauta en Sección A y Tapa de los Suplementos.</li> <li>* Baja monetización de los productos digitales.</li> <li>* Baja penetración en otras ciudades del interior.</li> <li>* Desconocimiento de los distintos productos por parte de los comercializadores de medios de Buenos Aires.</li> <li>* Paradigma de "medio de comunicación" caro.</li> <li>* Complejidad para integrar modelos comerciales (papel y web).</li> <li>* Alta concentración de anunciantes en pocos sectores económicos.</li> <li>* Falta de seguimiento a anunciantes de Buenos Aires.</li> <li>* Falta de seguimiento en los anunciantes esporádicos.</li> <li>* Concentración de grandes anunciantes.</li> <li>* Sectores anunciantes con apariciones esporádicas.</li> <li>* Escaso desarrollo comercial en empresas Pymes.</li> <li>* No existe una BD relacional para realizar acciones uno a uno con clientes, potenciales clientes, canales y proveedores.</li> </ul>
<p><b><u>Núcleo 3: Precio</u></b></p> <p>* Mayor sensibilidad de los anunciantes al precio de los espacios publicitarios dada la feroz competencia y la consolidación de los medios digitales (gratuidad o costos muy inferiores).</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Iniciativa de avanzar con la comercialización de propuestas integrales a través de la marca "La Voz Global".</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Paradigma de "medio de comunicación" caro.</li> <li>* Baja Flexibilidad de precios.</li> </ul>

<b>Núcleo 4: Canales de venta</b> * Pérdida de fidelidad de los canales de venta publicitaria (agencias). * Falta de tracción comercial por parte de las Centrales de medios para Anunciantes nacionales	<b>FORTALEZAS</b> * Líder en la circulación de diarios en gran Cba. * Amplia cobertura de la red de distribución. * Socios estratégicos * Fuerza de venta experimentada
	<b>DEBILIDADES</b> * Baja penetración en otras ciudades del interior. * Desconocimiento de los distintos productos por parte de los comercializadores de medios de Buenos Aires. * Falta de seguimiento a anunciantes de Buenos Aires. * Falta de seguimiento en los anunciantes esporádicos. * No existe una BD relacional para realizar acciones uno a uno con clientes, potenciales clientes, canales y proveedores.

## **ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

### **Objetivos**

Dadas los resultados obtenidos del análisis FODA, a continuación se plantean los objetivos que engloban las necesidades específicas para cada núcleo de Oportunidades y Amenazas:

- Posicionar a La Voz Global.
- Fidelizar clientes actuales.
- Incrementar los ingresos de pauta publicitaria en un 5%.
- Incrementar la participación en el mercado cordobés publicitario.

### **Estrategias**

Para alcanzar los objetivos descritos anteriormente se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

- Mantener la cantidad de ingresos provenientes de clientes existentes.
- Analizar periódicamente el comportamiento del mercado publicitario.
- Comunicar y promocionar La Voz Global en el mercado publicitario.
- Desarrollo de productos comerciales en papel y web.
- Mejorar la difusión de productos actuales.
- Lanzar promociones para segmentos o nichos específicos y para sectores con apariciones esporádicas.
- Mejorar la comunicación con centrales de medios y agencias de publicidad nacionales y locales.

Cabe aclarar que tanto los objetivos como las estrategias fueron seleccionados en base a un período de tiempo estimado de 12 a 15 meses teniendo en cuenta las capacidades operativas del área.

## Programas de Acción

En el siguiente cuadro se presentan los distintos programas de acción alineados a los objetivos y estrategias seleccionadas.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Programas de acción</b>
<b>Fidelizar clientes actuales</b>	* Mantener la cantidad de ingresos provenientes de clientes existentes.	* Programa de fidelización para anunciantes.
<b>Posicionar a La Voz Global.</b>	* Comunicar y promocionar La Voz Global en el mercado publicitario.	* Plan de comunicación y posicionamiento de La Voz Global.
<b>Incrementar los ingresos de pauta publicitaria en un 5%.</b>	* Analizar periódicamente el comportamiento del mercado publicitario.  * Desarrollo de productos comerciales en papel y web.  * Mejorar la difusión de productos actuales.	* Sistema de información de marketing (SIM).  * Digitalización de productos comerciales existentes en papel (Directorios, Guías, Suplementos especiales, etc.)  * BD relacional de clientes y canales de venta para realizar acciones de Marketing Directo. * Plan de Comunicación anual para los productos existentes.
<b>Incrementar la participación en el mercado cordobés publicitario.</b>	* Lanzar promociones para segmentos o nichos específicos y para sectores con apariciones esporádicas.  * Mejorar la comunicación con centrales de medios y agencias de publicidad nacionales y locales.	* Promociones especiales de productos.  * Acciones de Marketing Directo con centrales de medios, agencias y clientes.

Es importante destacar que si bien cada uno de los programas cumple con un objetivo específico para cada estrategia, cada uno de ellos tiene una correlación directa con el resto de estrategias seleccionadas y por ende con los objetivos planteados. Existe una íntima vinculación entre todos los programas.

### **Programa 1: Círculo de anunciantes**

**Objetivo del programa:** este programa tiene por objetivo brindarles una serie de beneficios especiales a los principales anunciantes de La Voz como retribución por la confianza depositada en la empresa. Además este programa permite obtener un feedback permanente y un contacto directo con los decisores e influyentes más importantes de estos anunciantes.

**Implantación:** este programa tendrá una vigencia anual, período en donde se realizarán distintas acciones para cumplir con los objetivos del mismo.

**Metodología:** Para poder configurar el programa se diseñará un sistema de ranking entre los anunciantes que contemplará factores tales como: ingresos provenientes



de los mismos, tamaño del anunciante, sector en el que se encuentra, grado de relación, entre otras. Estas variables permitirán posicionar a los anunciantes más importantes en diferentes categorías, formando una pirámide en la que en la cima se encuentren los más importantes y representativos y en la base aquellos, también importantes, pero que pueden seguir potenciándose. Dependiendo en cuál categoría se encuentre el anunciante, será beneficiario de distintas acciones.

El programa estará compuesto por cuatro clases de acciones:

- Invitación a eventos, capacitaciones, conferencias con referentes políticos y economistas de Argentina, etc.
- Beneficios especiales tales como entradas a recitales exclusivos, vouchers, y accesos VIP a determinados eventos.
- Coberturas periodísticas especiales.
- Saluciones especiales (cumpleaños, aniversarios, etc.)

Responsables: Se encontrará avocada una persona para todo el programa que dependerá del área de Inteligencia Comercial.

Recursos: las acciones erogables se financiarán con el equivalente en un 1% de lo facturado a los anunciantes que formen parte del programa.

Métricas:

1. Facturación por anunciante vs año anterior.
2. Cantidad de anunciantes vs año anterior.
3. Asistencia a eventos organizados por La Voz del Interior.

## **Programa 2: Plan de comunicación y posicionamiento de La Voz Global.**

Objetivo del programa: El presente programa tiene los siguientes objetivos:

- Posicionar a La Voz Global en el mercado publicitario nacional como la mejor opción de inversión en medios de comunicación del interior del país.
- Evangelizar con el concepto de La Voz Global a nuestros canales de ventas (directos e indirectos).
- Internalizar, pregar y tangibilizar el concepto de La Voz Global para el desarrollo y/o asesoramiento de propuestas comerciales integradas.
- Romper paradigmas de monoproductos y caros.
- Maximizar los beneficios y optimizar las inversiones en comunicación de nuestros clientes.

Implantación: tendrá una vigencia anual, período en donde se realizarán distintas acciones para cumplir con los objetivos del mismo.

Metodología: Este programa estará compuesto por las siguientes acciones:

- Comunicación y capacitación a fuerza de venta directa e indirecta a través de desayunos de trabajo.
- Asistencia a eventos especializados acordes al perfil de nuestro público objetivo.

- Pauta en medios especializados.
- Material POP disponible.
- Acciones de marketing directo a canales y clientes (Push y Pull).

Responsables: Inteligencia Comercial.

Recursos: Se asignarán las acciones al presupuesto para asignar la inversión.

Métricas:

1. Facturación de anunciantes nacionales vs año anterior.
2. Cantidad de propuestas comerciales integrales.
3. Cantidad de nuevas consultas realizadas.

### **Programa 3: Generar un sistema de información de marketing (SIM).**

Objetivo del programa: Acceder y controlar las actividades de los competidores para la detección temprana de oportunidades o amenazas y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Implantación: Bimestralmente.

Metodología: Se estandarizarán informes sobre el comportamiento de los sectores más importantes del mercado publicitario y su influencia en la compañía.

Responsables: Inteligencia Comercial.

Recursos: Asignados en el presupuesto.

Métricas:

4. Informes realizados
5. Acciones realizadas a partir de la información analizada.

### **Programa 4: Digitalizar productos comerciales existentes en papel (Directorios, Guías, Suplementos especiales, etc.)**

Objetivo del programa: Este programa tiene por objetivo ampliar los servicios publicitarios de los productos ya existentes a otras plataformas que son consumidas por otro público objetivo. Es una forma de “ampliar el producto” ofreciendo nuevos espacios publicitarios con un público distinto pero complementario al que ya tienen. De esta manera se impulsará a la fuerza de venta interna y externa a realizar propuestas comerciales integrales; multitarget y multiplataforma. Como se mencionó anteriormente esta propuesta está íntimamente relacionada con la esencia de La Voz Global y fomenta su posicionamiento y difusión.

Implantación: Se intentará realizar en los cinco productos comerciales más importantes de la compañía (Directorios y Anuario).

Metodología: Se contratará a una agencia digital para que replique determinados productos en una versión digital.

Responsables: Negocios digitales e Inteligencia Comercial.

Recursos: Asignados en el presupuesto.

Métricas:

1. Cantidad de propuestas comerciales integrales efectuadas vs concretadas

2. Ingresos por venta del producto vs ingresos por venta del producto del año anterior.
3. Satisfacción de los anunciantes.

### **Programa 5: BD relacional de clientes y canales de venta para realizar acciones de Marketing Directo.**

Objetivo del programa: Este programa tiene por objetivo generar una BD de calidad que le permita a la compañía realizar acciones comerciales con a sectores específicos para atender necesidades puntuales. De esta manera se podrán realizar acciones de marketing directo o uno a uno.

Implantación: Generar una BD de calidad es un proceso que lleva tiempo. Es un proceso que puede llevar más de un año.

Metodología: Se utilizaran diversos métodos para generar esta BD de calidad:

- Eventos especializados
- Telemarketing
- Depuración de BD actuales
- Eventos propios
- Referencias

Responsables: Inteligencia Comercial.

Recursos: Asignados en el presupuesto.

Métricas:

1. Cantidad de contactos efectivos en la BD
2. Calidad de la misma (perfil de los profesionales)
3. Cantidad de sectores involucrados en la BD

### **Programa 6: Plan de Comunicación anual para los productos existentes.**

Objetivo del programa: Planificar la comunicación estándar que se realizará en el transcurso del año para los productos comerciales “fijos” de la compañía. Esto permitirá una visibilidad y claridad tanto para el equipo comercial como para el equipo de Inteligencia Comercial de afrontar el año. A partir de esta planificación se podrán realizar acciones puntuales para cada producto que se podrán nutrir de la BD generada hasta ese momento.

Implantación: este programa tendrá una vigencia anual.

Metodología: Definir un cronograma con aquellos productos “fijos” y su necesidad de comunicación.

Responsables: Inteligencia Comercial.

Recursos: Asignados en el presupuesto.

Métricas:

4. Cantidad de campañas de comunicación efectuadas

5. Ingresos por venta de cada producto vs. Ingresos por venta del año anterior.

### **Programa 7: Promociones especiales de productos.**

Objetivo del programa: Este programa está íntimamente relacionado con los programas que le anteceden. El objetivo de este programa es desarrollar promociones especiales de nuevos “productos” o soluciones publicitarias en base al análisis y lectura del mercado realizado previamente a través del SIM. Estas promociones estarán, por supuesto, vinculadas a La Voz Global y podrán utilizar herramientas como una buena BD para realizar por ejemplo, acciones de Marketing Directo.

Implantación: este programa tendrá una vigencia anual.

Metodología: La promoción de estos nuevos productos o soluciones estará supeditado al comportamiento del mercado publicitario. A partir de allí se desarrollarán nuevas propuestas comerciales integrales (multiplataforma) para poder satisfacer necesidades puntuales de clientes o sectores específicos.

Responsables: Inteligencia Comercial y Comercial.

Recursos: Asignados en el presupuesto.

Métricas:

1. Cantidad de promociones lanzadas
2. Ingresos por venta por promoción.
3. Cantidad de nuevos clientes por la promoción

### **Programa 8: Acciones de Marketing Directo con centrales de medios, agencias y clientes.**

Objetivo del programa: Este programa también está íntimamente relacionado con los programas que le anteceden. Este programa tiene por objetivo poder comunicar eficientemente los productos (nuevos o existentes) de la compañía a sus canales de venta indirecta. También tiene por objetivo tener una comunicación más fluida con los mismos y fomentar la comercialización de productos poco conocidos. También tiene por objetivo posicionar a La Voz Global, sobre todo, en el mercado de Buenos Aires.

Implantación: este programa tendrá una vigencia anual.

Metodología: Por medio de BD segmentadas y de calidad, se realizarán dos tipos de acciones:

- Acciones de Marketing Directo (Pull): incentivar a clientes a través de piezas digitales con información del producto.
- Acciones de Marketing Directo (Push). Incentivar a Canales para que ofrezcan los mismos.

Responsables: Inteligencia Comercial.

Recursos: Asignados en el presupuesto.

Métricas:

1. Cantidad de consultas realizadas sobre los productos
2. Cantidad de propuestas comerciales realizadas para estos productos comunicados
3. Cantidad de ingresos provenientes de estos productos comunicados.

## CONCLUSIONES

Luego de las exploraciones realizadas queda debidamente fundamentado que un plan de marketing como herramienta para incrementar ingresos es totalmente aplicable no solo a la industria de los medios masivos de comunicación, sino a cualquier industria. Solo se deberá tener bien en claro los objetivos para el armado del plan y enfocar todos los esfuerzos en ellos. Por otro lado y a partir de las investigaciones efectuadas en la presente monografía, se profundizaron los conocimientos sobre el mercado publicitario de Córdoba y la región, permitiendo elaborar y ejecutar un plan de marketing como herramienta para incrementar ingresos publicitarios en La Voz del Interior.

Su enfoque permitió hasta el momento lograr con los objetivos específicos planteados en la presente monografía aunque cabe aclarar que si bien el Plan de Marketing se ha implementado con éxito, aún permanecen gran parte de los programas de marketing por ejecutar en la actualidad. Por este motivo, se recomienda continuar y profundizar los programas de acción en base al feedback obtenido hasta el momento sobre los indicadores planteados.

Adicionalmente y como se pudo observar en el desarrollo teórico del plan, pueden existir múltiples acciones de marketing a realizar, pero como todo plan debe estar consensuado, validado y compartido por las áreas intervinientes. Cada acción de marketing implica tomar decisiones respecto a determinados temas, que no son acciones independientes entre sí. Todas ellas están íntimamente relacionadas, con el seguimiento de acciones comerciales llevadas a cabo por el equipo comercial.

Considero que este punto es uno de los más importantes para que finalmente el plan de marketing desarrollado sea exitoso en La Voz del Interior, Se deberá hacer mucho hincapié en la coordinación de las actividades y en la priorización de las mismas para que finalmente el plan de marketing agregue valor a la organización.

La industria de los medios de comunicación se encuentra en plena evolución y para poder adaptarse a las necesidades de sus anunciantes es clave poder planificar estrategias de marketing que le permita a La Voz del Interior incrementar sus ingresos y adaptarse a los cambios.

Probablemente y en base al feedback obtenido hasta el momento, haya que romper viejos paradigmas de promoción, comunicación y comercialización de los distintos productos y servicios que integran La Voz global por nuevas y mejores prácticas que permitan adaptarse a los nuevos desafíos del mercado publicitario y específicamente en los medios gráficos de comunicación masiva.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Cohen, W. A. - “El Plan de Marketing”, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.
- Cruz, I. - “Fundamentos de Marketing”, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.
- Makens, J.C. - “El Plan de Marketing”, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990.
- Stapleton, J. - “Como Preparar un Plan de Marketing”, Editorial Deusto, Bilbao, 1992.
- Kotler, Philip - “Fundamentos de Marketing” (6ª edición - 2003) - Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712.
- Kotler, P. y Armstrong, G - “Marketing” (10ª edición) - Editorial Pearson Prentice Hall, Madrid 2005.
- Lambin, J.J. – “Marketing Estratégico” - 1991
- Stanton, Etzel y Walker – “Fundamentos de marketing” (13ª edición).
- Kotler, P - “El Marketing según Kotler” - Editorial Paidós SAICF.
- Mercado, S. – “Mercadotecnia Programada”
- Muñiz, Rafael (2008) – “Marketing en el siglo XXI” (2ª edición) - Centro de Estudios Financieros, S.A.. pp. 424
- E. J. McCarthy (1984) – “Basic Marketing: a managerial approach” (8ª edición). p. 46. Citado en Michael R. Czinkota; Masaaki Kotabe (2001). Administración de la mercadotecnia (2ª edición). Cengage Learning Editores.
- WAN (World Association of Newspapers) – [www.wan-press.org](http://www.wan-press.org)
- Estudio de imagen y evaluación de La Voz del Interior – Gallup 2010.

## NOTAS Y REFERENCIAS

- 
- <sup>i</sup> M<sup>a</sup> Carolina Sanchiz – Blog: “[Vender en positivo. Sales & Marketing Management 2.0](#)”
- <sup>ii</sup> Westwood, John – Como escribir un Plan de marketing” – The Sunday time, 2005.
- <sup>iii</sup> Piccardo, Oscar – “Esquema general de planeamiento” – Especialización de Marketing y Dirección Comercial, Universidad Siglo 21.
- <sup>iv</sup> Cohen, W. A. - “El Plan de Marketing”, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.
- <sup>v</sup> Stapleton, J. - “Como Preparar un Plan de Marketing”, Editorial Deusto, Bilbao, 1992.
- <sup>vi</sup> Westwood, John – Como escribir un Plan de marketing” – The Sunday time, 2005.
- <sup>vii</sup> Kotler, Philip - “Marketing” (10<sup>a</sup> edición - 2004) - Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- <sup>viii</sup> Makens, J.C. - “El Plan de Marketing”, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990.
- <sup>ix</sup> Westwood, John – Como escribir un Plan de marketing” – The Sunday time, 2005.
- <sup>x</sup> Competitive Stretegy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors