

Título Un diario, dos productos

Tipo de Producto Informe Técnico

Autores Ivaldi Laura, Maltagliatti Nancy, Ciuffo Agnes, Ferre Stefania, Souto Santiago

Código del Proyecto y Título del Proyecto

A15A05 - Un Diario, 2 productos: El Impacto de los planes de fidelización en la oferta de producto de dos conglomerados de medios impresos (La Nación y Clarín) en Buenos Aires, Argentina

Responsable del Proyecto

Ivaldi, Laura

Línea

Márketing

Área Temática

Administración

Fecha

2015

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 



UN DIARIO, DOS PRODUCTOS

Un estudio sobre el impacto de los planes de fidelización en la oferta de producto de dos conglomerados de medios impresos (La Nación y Clarín) en Buenos Aires, Argentina.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
I. OBJETIVOS	4
GENERAL.....	4
ESPECIFICOS	4
II. MARCO TEORICO.....	5
MEDIOS GRÁFICOS IMPRESOS.....	5
Contexto Mundial: ¿Qué está pasando con los medios gráficos en el mundo?.....	5
El Mercado De Los Medios Impresos En Argentina	7
Conglomerados De Medios Impresos En Argentina	11
Planes De Fidelización Como Respuesta a Tendencias De Mercado	15
PLANES DE FIDELIZACIÓN	18
¿Qué son los planes de fidelización?	19
Tipos de planes/programas de fidelización.....	20
Algunos casos de éxito de programas de fidelización	23
Planes de fidelización en Medios Graficos Argentinos.....	25
III. HIPOTESIS	33
IV. METODOLOGÍA.....	33
FUNDAMENTACIÓN DEL DISEÑO APLICADO.....	33
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	34
Método de Recolección de Datos.....	35
Instrumento de Toma de Datos	36
Perfil del Respondente	36
Tarea de Campo	36
Problemáticas y Soluciones	36
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	36
Método de Recolección de Datos.....	36
Instrumento de Toma de Datos	37
Población	38
Tamaño de la muestra	38
Tarea de Campo	38
Problemáticas y Soluciones	39
V. RESULTADOS	39
RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	39

	3
Sistema de Procesamiento y Análisis.....	39
Síntesis de Interrogantes y sus Afirmaciones.....	40
RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	49
Sistema de Procesamiento y Análisis.....	49
Principales Relaciones y sus Gráficos.....	50
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
Limitaciones de este estudio.....	58
Análisis respecto a los objetivos específicos.....	58
VI. CONCLUSIÓN	71
VII. BIBLIOGRAFÍA	72

INTRODUCCIÓN

¿Qué compra un consumidor cuando compra? Si bien a primera vista parece simple, la respuesta a esta pregunta es imposible de contestar a ciencia cierta. Los productos de la edad moderna están tan rodeados de elementos “satélites” al producto básico, que resulta imposible determinar con exactitud por cuales de estos el consumidor está entregando su dinero. Es decir, cómo éste pondera el valor recibido.

Esta investigación parte de tendencias en la industria Gráfica Argentina, donde programas de fidelización, específicamente tarjetas de fidelización para la obtención de descuentos, se han convertido en un elemento clave a la hora de atraer nuevos suscriptores. Observando esta tendencia se abre lugar a una versión de la pregunta original: ¿Qué está comprando el consumidor cuando compra el diario? ¿Existe, así sea un segmento de consumidores, que compre suscripciones al diario más para poder acceder a los beneficios del plan de fidelización que para recibir el diario periódicamente? Estas y otras preguntas son las que esta investigación pretende esclarecer.

Los planes de fidelización han transformado la manera que tienen las editoriales para relacionarse con el cliente, creando nuevas dinámicas con resultados que hasta ahora la industria desconocía. Si bien es innegable que los planes de fidelización han atraído nuevos suscriptores, haciendo de la industria de medios graficos de Argentina una de las pocas que mantiene niveles de circulación, hay espacio para preguntarse si los nuevos suscriptores que provienen de estos esfuerzos de marketing están consumiendo el producto que compran: ¿Si bien compran el diario, ¿lo leen?

Las nuevas dinámicas de promoción de ventas y relacionamiento con el cliente han hecho más complejo determinar dónde termina el producto y dónde comienza la promoción. Los programas de beneficio han diluido límites que existían entre lo publicitario, lo promocional y el producto. Se han convertido en un factor detrás del aumento de ventas y en una herramienta admirable de captación de datos. Pero, ¿Qué sucede cuando la promoción comienza a convertirse en un producto en sí misma?

I. OBJETIVOS

GENERAL

Analizar cómo han afectado los planes de fidelización a la oferta de producto que tienen los conglomerados de medios impresos La Nación y Clarín.

ESPECIFICOS

1. Determinar si las tarjetas de fidelización tienen relevancia en la valoración de compra del diario impreso para los consumidores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

2. Determinar qué segmento de consumidores da más ponderación a los planes de fidelización en medios impresos a la hora de realizar una suscripción.
 - a. Determinar características demográficas del segmento.
 - i. Rango de edad (5 Años)
 - ii. Genero
 - iii. Ingresos
 - iv. Nivel Educativo
 - b. Determinar características conductuales del segmento.
 - i. Principales usos (por industria) de beneficios otorgados.
 - ii. Patrones de Lectura Online
 - iii. Frecuencia de consumo
3. Conocer el panorama que observan Clarín y La Nación, con respecto a la oferta del producto y como esta se ve afectada por las tendencias actuales y los planes de fidelización.
4. Conocer como se vio afectada la industria argentina de los medios gráficos impresos con el lanzamiento de las tarjetas de fidelización.
5. Conocer las proyecciones a futuro que tienen los departamentos encargados de dichos planes de fidelización.

II. MARCO TEORICO

MEDIOS GRÁFICOS IMPRESOS

Contexto Mundial: ¿Qué está pasando con los medios gráficos en el mundo?

Observando el panorama actual de los medios gráficos alrededor del mundo podemos advertir varias sentencias respecto a los mismos. Los autoproclamados profetas digitales, aseguran el eminente fin de la prensa diaria. En los años 90 el mismo Bill Gates aseguró, arriesgando su reputación, que en los próximos 10 años ya nadie leería periódicos.¹ Michael Rogers, autodenominado “futurista”, encargado de señalar tendencias para The New York Times², afirma que el modelo al cual todas las empresas de medios de difusión deberán convertirse es al de “fundiciones digitales”. En dicho modelo, se recoge la información de manera integrada en forma digital y se publica de diversas maneras (por internet, audio, video, impresión), donde la versión impresa será un subproducto de la versión digital. Es decir, lo mejor del material digital. Por otro lado Mario García, prestigioso consultor que ayudó a rediseñar más de cuatrocientos periódicos, afirma que se

¹Martínez Molina, Matías. *La crisis de los grandes periódicos*. Revista Infoamérica. España, feb.2010, p139.

²Roitberg, Gastón. *Los medios del futuro serán fundiciones digitales*. [en línea] La Nación. 11 junio 2007 <<http://www.lanacion.com.ar/915650-los-medios-del-futuro-seran-fundiciones-digitales>> [Consulta: 15 abr. 2015].

deberá aprender a proponer a los lectores nuevos artículos con nuevos ángulos. El mismo, parte del principio que el lector está más informado y considera que a nadie le interesa leer información repetida dos horas o días después.³ Por su parte, la popular y prestigiosa editora de Vogue USA, Anna Wintour señala que la clave está en la diferenciación: “Las publicaciones impresas tienen que ser una experiencia tan lujosa como sea posible. Tienes que ver fotografías y piezas editoriales que no puedas ver en cualquier otro lugar”.⁴

La realidad es que cada día en el mundo más de la mitad de la población adulta lee el diario, 800 millones lo hacen por medios digitales mientras que 2.5 mil millones leen su versión impresa. El avance de la era digital y la adopción masiva de nuevas tecnologías arrasa en todos los ámbitos en los cuales se va implementando y los medios de comunicación no son la excepción. Los portales de noticias en Internet y en especial las redes sociales generaron en la industria de medios de noticias un poderoso impacto. Se puede advertir dicho impacto en el alto crecimiento de lectores online durante el último año. Según informa WAN-IFRA en su reporte de “Tendencias de la prensa mundial 2014”, el crecimiento de lectores online alcanzó el 23% el último año, mientras que la cantidad de lectores de periódicos impresos se mantiene prácticamente estable desde el 2012.⁵

Las tendencias mundiales muestran una industria sólida, que genera ingresos por más de \$160 mil millones de dólares a nivel mundial y ha evolucionado al reconocer que el diario impreso continúa sustentando una parte importante del negocio. Se sabe que hoy en día la publicidad online y los ingresos de la circulación digital están en gran aumento, sin embargo el formato digital todavía representa una pequeña porción del total de ingresos que genera la industria a nivel global. El 93% de los ingresos del mercado provienen de los medios gráficos impresos y muestra ser una tendencia que se va a mantener por varios años más. Ahora bien, es necesario tener presente que la venta de diarios vive escenarios completamente diferentes en el mundo. Si bien el 55% del valor total de la industria reposa en Estados Unidos, Japón y China que son los mayores mercados de la edición impresa, seguidos por Alemania y Reino Unido, estos mercados tienen diferentes estructuras de negocio y tendencias a futuro. Mientras que la circulación impresa cayó en los últimos cinco años en Europa un 23% y en Norteamérica un 10%, Asia y Latinoamérica mostraron un crecimiento del 6% (ver **ANEXO MT1**).⁶

Está claro que la caída de los lectores de ediciones impresas es más significativa en los países desarrollados, y han cotejado así mismo una pérdida aún mayor en los ingresos por publicidad. Pero a pesar de esto, los diarios más distinguidos de cada país permanecen marcando la agenda pública, siendo los principales formadores de opinión y principal

³García Crespo, Rosario. *Mario García, gurú del re-diseño de diarios: 'El papel tiene larga vida'* [en línea]. PR Noticias, 7 Oct. 2010. <<http://prnoticias.com/hemeroteca/10060574-mario-garcia-esto-ha-sido-mas-que-un-rediseño-un-repensamiento-total-1>> [Consulta: 29 may. 2015].

⁴Larroca, Amy. *In conversation: Anna Wintour* [en línea] New York Magazine, 4 May. 2015 <<http://nymag.com/thecut/2015/05/anna-wintour-amy-larocca-in-conversation.html>> [Consulta: 10 may. 2015]. Traducido del Inglés.

⁵ *World Press Trends 2014*. WAN-IFRA Database, Mar.2015. Washington, USA. p6. Traducido del Inglés.

⁶ *World Press Trends 2014*. WAN-IFRA Database, Mar.2015. Washington, USA. p6 - p18. Traducido del Inglés.

fuentes de información y referencia para diferentes medios.⁷ Tal es así que Rupert Murdoch, empresario y principal accionista de News Corporation (empresa que incluye medios como The Sun, The Times, The Wall Street Journal y Fox, entre otros), asegura que las cadenas de noticias y la prensa local de Estados Unidos basan sus contenidos en el periódico The New York Times. Así mismo el libro “La face cachée du Monde” de los periodistas Pierre Péan y Philippe Cohen, admite que en Francia las cadenas de televisión preparan las noticias prácticamente con Le Monde en las rodillas.⁸

El Mercado De Los Medios Impresos En Argentina

Historia

La prensa escrita fue una de las primeras industrias argentinas. Con más de cien años de historia, precediendo, moldeando y discutiendo en sus páginas las instituciones nacionales y provinciales, se le puede conceder un papel esencial en la conformación del país.⁹

1970 fue para la Argentina un año histórico en lo que respecta a los medios gráficos, con una circulación de 2.365.541 ejemplares, se convirtió en el principal país consumidor de diarios de la región. Gozaba de 180 ejemplares por cada mil habitantes, superando ampliamente a otros países latinoamericanos y duplicando al promedio de toda América Latina (inferior a 80 ejemplares por cada mil personas). Hasta la actualidad nunca más se volvieron a igualar dichas cifras, pero desde ese año Clarín se proclamó líder del mercado y conserva el podio hasta el día de hoy, seguido desde entonces por La Nación y en tercer lugar por Diario Popular, el cual salió a la venta recién en 1974.¹⁰

Por aquel entonces, si hablábamos de participación de mercado se conseguía entrever una mayor diversidad en donde las diferencias entre los tres primeros diarios eran mucho más pequeñas que hoy en día. El principal diario del mercado lideraba con un 16%, seguido por un 11% del segundo, y por un 5% del tercero y del cuarto cada uno. El detalle de esta participación de mercado se encuentra en el **ANEXO MT2**.¹¹

Durante la última dictadura militar, con Jorge Rafael Videla como presidente, se le cedió en 1978 a los diarios Clarín, La Nación y La Razón la propiedad, conjunta con el gobierno nacional, de la empresa Papel Prensa (principal empresa proveedora en el país de la materia prima para los periódicos).¹² Con esta gran influencia en sus manos, ya en la década de 1980, Clarín era el principal diario de la Argentina con una participación del

⁷ Martínez Molina, Matías. *La crisis de los grandes periódicos*. Revista Infoamérica. Málaga, España, feb 2010, p140.

⁸ Martínez Molina, Matías. *La crisis de los grandes periódicos*. Revista Infoamérica. España, feb.2010, p141.

⁹ Sanguinetti, Ignacio Manuel. *El modelo de negocio de la industria de los diarios argentinos*. Buenos Aires. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados. Mayo 2009, N°50. p206.

¹⁰ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos Aires, 2012 p4. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retagui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

¹¹ Laboratorio de Industrias Culturales. *Click 19. Boletín Informativo del Laboratorio de Industrias Culturales*. Secretaria de Cultura Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Jun 2010. Año 5, Nro 19, p3.

¹² Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos Aires, 2012 p5. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retagui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

20% contra el 9% de La Nación. A partir de entonces se instala una tendencia que domina hasta la actualidad: una mayor concentración del mercado y una marcada pérdida de diversidad en la oferta de periódicos impresos, donde un diario principal minimiza a sus competidores. Según datos obtenidos del informe Sinca¹³, en la actualidad Clarín conserva una participación de mercado entorno al 26% permaneciendo en el podio, en contrapartida a La Nación con un 16% y recién en tercer lugar Diario Popular con 9% (ver **ANEXO MT3**).

Las tendencias mundiales muestran que los índices de ventas de los medios impresos se mantienen en un lento pero constante declive desde principio de la década del 90, acentuando su pérdida de protagonismo y sobre todo de su exclusividad informativa.¹⁴ Argentina por su lado muestra, según datos obtenidos del IVC¹⁵, que la circulación neta diaria en el país disminuyó prácticamente un 30% en las dos últimas décadas. Clarín arrojó ser el principal perjudicado entre los principales diarios, con una circulación en caída persistente desde 1995.¹⁶

Si bien el acceso a internet no era homogéneo internacionalmente, 1995 fue el “año bisagra” para la prensa impresa en todo el mundo.¹⁷ Comenzó en aquel año un periodo de crecimiento exponencial en las publicaciones online. En nuestro país, La Nación fue pionero en lanzar su portal web ese mismo año. Mientras que por su lado Clarín lanzó el suyo un año después. Por aquellos años sus páginas web no tenían comparación con las actuales, y nacionalmente solo competían entre ellos ya que Infobae (tercero en salir online) estuvo disponible a los lectores online recién en el 2002.¹⁸

Hubo un punto de inflexión en la industria argentina en el año 2002, fue el año más duro luego de la crisis política que estalló a comienzo del siglo XXI. Ya que si bien el consumo de los diarios no está “atado al bolsillo”, la circulación de todos los diarios se vio afectada.¹⁹

¹³ SinCA. *Circulación neta diaria y cantidad de diarios en circulación Argentina (1958 a 2013)*. Estadísticas Culturales [en línea]. Buenos aires, 2013
<http://sinca.cultura.gob.ar/sic/estadisticas/i.php?id=129&gr_type=line> [Consulta: 10 mayo 2015]. Ver **ANEXO MT4**.

¹⁴ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p2. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

¹⁵ Instituto Verificador de la Circulación . Ver **ANEXO MT5**.

¹⁶ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p2. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

¹⁷ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p6. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

¹⁸ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p8. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

¹⁹ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p14. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

La disminución en la circulación de los periódicos no tiene una causa determinada, ya que resulta difícil de establecer por falta de investigaciones precisas y considerando que no se cuenta con los datos de circulación de la totalidad de diarios editados²⁰.

Con esto en mente, en principio tanto Lorena Retagui como Ignacio Manuel Sanguinetti se proponen tres aspectos que influyeron en el desplome de las ventas:

- El escenario económico Nacional haciendo foco en la crisis que atravesó Argentina a comienzos de la década del 2000. Aunque esta no explica por sí sola ni a largo plazo la caída en las ventas, marcó un punto de inflexión del cual La Nación y el Diario Popular supieron salir repuntando en 2003 gracias al crecimiento económico del país. Pero Clarín en cambio, siguió en caída mostrando en 2014 el peor balance de los últimos 20 años.
- El impacto tecnológico referido al avance de los medios digitales en la industria de la información; destacando la caída a nivel mundial de los diarios en papel y la ampliación de los medios informativos.
- El contexto político donde Clarín se posicionó como diario anti-oficialista, dio como resultado un bajo rendimiento en los puestos de venta. Esto se acrecentó durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, ya que durante el periodo 2007-2011 Clarín vio caer sus ventas en un 25,1%.²¹

Se puede advertir a simple vista, que Clarín está lejos de compartir un escenario similar al que vivieron La Nación y Diario Popular, ya que estos en líneas generales han aumentado o mantenido estable sus ventas en los últimos años. Durante el periodo 2008-2012, Clarín llegó a disminuir su circulación neta diaria en un 24% encontrando en el 2011 uno de los peores años de su historia. En contraste al diario La Nación que durante ese mismo periodo aumentó sus ventas un 11% y Diario Popular que consiguió su pico más alto con la venta de 90 mil ejemplares durante 2011.

Argentina acompaña las tendencias mundiales, sin embargo hay características que muestran rasgos diferentes en el comportamiento de la industria de medios de comunicación. Elaborada por la agencia Future Exploration Network, una de las profecías más catastróficas en el mundo sobre el sector editorial de los diarios impresos tal como los conocemos hoy en día, pronostica su extinción para el año 2039 en Argentina. Siendo prácticamente uno de los últimos países a nivel global donde el diario encontrará el final de

²⁰ Fernandez, Dardo A. *Escalofriante Clarín vendió en 2013 menos que en 1959* [en línea]. Diario Sobre Diarios. Buenos Aires. 28 Feb. 2014. <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/334-escalofriante-clarin-vendio-en-2013-menos-que-en-1959.php#.VVK4XY5_Okp> [Consulta: 12 mayo 2015].

²¹ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p14. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

sus días, dado principalmente por la estructura de la industria en el país, su demografía, su gobierno y el comportamiento de los consumidores argentinos.²²

En paralelo a los principales diarios referente a nivel mundial, los redactores del diario trabajan a la par de los responsables de su portal online. Los principales diarios del país, Clarín y La Nación, siguen el tren de las tendencias mundiales en lo que respecta el consolidar y fusionar la redacción digital con la redacción impresa. No solo eso, sino que también tal como afirma el investigador y profesor Silvio Waisbord²³, los diarios impresos persisten como principal orientador de debate en el espacio público, tal es así que siguen marcando la agenda pública. Gran porcentaje de lo que se comunica y dialoga en las redes sociales y portales online, es de lo que se habla en los medios tradicionales.

Tal como declara Ignacio Manuel Sanguinetti en su publicación “El modelo de negocios en la industria de los diarios Argentinos” (Buenos Aires, 2009), se tiene que procurar “no matar a la vaca lechera”. Es una buena noticia para el cash flow de las empresas locales que todas las versiones sobre el futuro de los medios impresos, incluso considerando la más catastrófica planteada por Future Exploration Network, adviertan que las versiones impresas convivirán por muchos años más con las versiones digitales. Tal como afirma el WAN-IFRA a nivel mundial, los medios gráficos impresos representan el 93% de los ingresos del mercado global y a nivel local esta disposición sigue el mismo camino.²⁴ El mayor ingreso por ventas es generado por la prensa impresa y es por esto que los medios locales acrecientan sus esfuerzos por mantener una versión impresa lo más rentable posible. Las empresas desarrollan estrategias para sacarle el mayor beneficio posible a un mercado que está tendiendo al declive. De esta forma estarán aptos para enfrentar los altos desafíos que los nuevos escenarios futuros les proponen, basándose esencialmente en un capital invaluable que sus años de experiencia en el mercado les permite explotar: su marca.²⁵

Características actuales del mercado argentino

En Argentina la prensa diaria impresa se mantiene como un mercado que pisa fuerte. Así lo demuestra la proporción de lectores de diarios impresos y las ventas alcanzadas. Sus principales diarios son empresas bien consolidadas en el país.

Siguiendo el movimiento de la industria a nivel global, el volumen de los lectores de diarios impresos tienen una lenta pero constante caída, aun así en el mercado Argentino los lectores de diarios impresos superan ampliamente a los lectores online que se mantienen constantes desde el 2005. Según la investigación realizada en 2012 por Zenith, del total de encuestados solo el 14% leía el diario de forma online, contra el casi 60% de lectores de

²²Dawson, Ross. *Newspaper extinction timeline* [en línea]. Future Exploration Network. 2014. <http://futureexploration.net/Newspaper_Extinction_Timeline.pdf> [Consulta: 6 abr. 2015]. Traducido del Inglés.

²³ Aruguete, Natalia. *Los medios tradicionales también marcan la agenda de las redes sociales*. Página 12 [en línea]. <<http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/21-200401-2012-08-06.html>> [Consulta: 6 abr. 2015].

²⁴ *World Press Trends 2014*. WAN-IFRA Database, Mar.2015. Washington, USA. p8. Traducido del Inglés.

²⁵ Sanguinetti, Ignacio Manuel. *El modelo de negocio de la industria de los diarios argentinos*. Buenos Aires. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados. Mayo 2009, N°50. p207.

diarios impresos (**ANEXO MT6**).²⁶ Por su parte, observando la evolución del total venta neta de la totalidad de medios auditados por el IVC, se puede advertir en 2009 el último gran pico en las ventas netas con un aumento del 5% respecto del 2008. Tal como se puede observar en el **ANEXO MT7**, en los años siguientes solo siguió una tendencia a la caída constante desde el 2010.²⁷

Tal como sentencian en el MediaMap Argentina 2012, “Lectores y ventas de ejemplares no siempre van de la mano”²⁸, destacando el caso de La Nación, quien logró incrementar la venta de ejemplares pero ese aumento no se vio reflejado en la cantidad de lectores.

La mayoría del público masculino argentino, resalta que tiene mayor afinidad con el diario Olé, el perteneciente al Grupo Clarín, donde más del 90% de sus lectores son hombres. Mientras que el público femenino apunta a La Nación, seguido por Clarín y Perfil (49%).

Los niveles socioeconómicos más bajos sienten mayor afinidad a diarios como Diario Popular, La Razón y Olé. Crónica también entra dentro de este grupo, pero a diferencia de los primeros tienen mayor llegada a un público más adulto. Perfil y La Nación acaparan el mayor volumen de lectores de niveles socioeconómicos medio-alto (Ver **ANEXO MT8**).²⁹

Conglomerados De Medios Impresos En Argentina

Clarín

Contexto Historico

En 1945 el político, periodista y empresario, Roberto Noble, funda en la Ciudad de Buenos Aires el diario Clarín. Inspirado en el diario londinense The Mirror, salió al mercado con un formato tabloide, en lugar del popular diario “Sábana” de la época, ayudando a no perder a los lectores más jóvenes y con un costo de tan solo 5 centavos, la mitad de lo que costaba el resto de los periódicos. Recurrió a temas más populares, nacionales, de deporte y espectáculo. Para 1965, Clarín ya era el diario de mayor circulación del país, llegando en 1985 a ser el de mayor circulación de habla hispana alcanzando ganancias de 900 millones de dólares. Fue el primer diario argentino en lanzar su revista dominical, la llamada Revista Clarín.

En el comienzo de los 80s Clarín todavía era un empresa mono media, distinguida por su concentración horizontal, buscaba producir una vasta cantidad de productos de igual naturaleza. En la década de 1990 El Grupo Clarín se consolida como el conglomerado de medios más grande de la Argentina combinando estrategias de crecimiento vertical.³⁰ De

²⁶ Alvarez Colombres, Fernando. *Mediamap Argentina 2012*. Buenos Aires.Zenith The ROI Agency. 2012. Capítulo 7. *Diarios*, p218.

²⁷ Alvarez Colombres, Fernando. *Mediamap Argentina 2012*. Buenos Aires.Zenith The ROI Agency. 2012. Capítulo 7. *Diarios*, p226.

²⁸ Alvarez Colombres, Fernando. *Mediamap Argentina 2012*. Buenos Aires.Zenith The ROI Agency. 2012. Capítulo 7. *Diarios*, p215.

²⁹ Alvarez Colombres, Fernando. *Mediamap Argentina 2012*. Buenos Aires.Zenith The ROI Agency. 2012. Capítulo 7. *Diarios*, p226.

³⁰ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p5. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retagui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

este modo abarca las diferentes fases del proceso productivo. Además comenzó su expansión hacia otros medios adquiriendo primero Radio Mitre, luego Canal 13 seguido de la empresa Multicanal, Todo Noticias y el canal Volver. Creó el diario Olé y la revista para niños Genios. En el 2000 ya tenía presencia en todo el mercado de la comunicación. Se asoció con la productora Pol-ka e Ideas del Sur, adquirió Cablevisión y el diario gratuito La Razón. Incursionó en el negocio de internet con la empresa Fibertel y en la industria editorial con Cúspide.³¹

Independiente del crecimiento del grupo empresarial. Clarín fue el diario más afectado en la caída de su circulación, en casi dos décadas redujo sus ventas en un 56%. Tan solo en el período 1995-2000 cayeron un 40%. A partir de 1996 comenzó un desplome del cual no pudo volver a recuperarse y los más de 650 mil ejemplares vendidos en 1995 pasaron a formar parte de su historia.³²

Luego de la crisis político-social que vivió Argentina en 2001, las ventas seguían cayendo. Los números que informa el IVC advierten que en 2002 Clarín perdió un 18% de sus ventas que a duras penas pudo repuntar en años posteriores.³³ Lorena Maril Reguetti aporta que durante los incidentes cometidos en 2001, Clarín ejecutó una fallida cobertura de los hechos. Esto hizo que su credibilidad, valor intangible característico de un periódico, se pusiera en tela de juicio ante los lectores. La situación se repite años más tarde cuando el Grupo Clarín asumió una tajante postura frente al gobierno nacional durante el conflicto entre el Poder Ejecutivo y el sector agropecuario en el 2008; y vuelve a repetirse durante la promulgación de la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual³⁴, más conocida como Ley de Medios, en 2009.³⁵ Si bien la ley no apuntó directamente a los medios impresos, afectó profundamente la estructura de los medios audiovisuales del grupo clarín³⁶. La ley de Medios incluyó, entre otras restricciones, la limitación de licencias de radio y televisión

³¹Grupo Clarín. *Origen y Evolución* [en línea].Portal web Grupo Clarín. Buenos Aires. 2011. <<http://www.grupoclarin.com.ar/institucional/origen-evolucion>> [Consulta: 6 abr. 2015].

³² Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p7. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

³³ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p8. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

³⁴ “La Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual [Más conocida como Ley de Medios] establece las pautas que rigen el funcionamiento de los medios radiales y televisivos en la República Argentina. Esta legislación fue promulgada el 10 de octubre de 2009 por la presidenta Cristina Fernández de Kirchner” Fuente: Presidencia de la Nación. *Se promulgó la Ley de Servicios Audiovisuales*. Presidencia de la Nación.[en línea]. Buenos Aires, 10 de octubre de 2009. Consultado el 15 de septiembre de 2012. <<http://www.argentina.gob.ar/pais/94-ley-de-servicios-de-comunicacion-audiovisual.php>>[Consulta: 22 Jun 2015].

³⁵ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p9-10. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

³⁶ Smink, Veronica. *Ley de Medios en Argentina: ¿Cómo afecta a Clarín?*. BBC Mundo, Argentina. [en línea]. Buenos Aires, 30 Oct. 2013. <http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/10/131029_argentina_clarin_ley_medios_consecuencias_irm> [Consulta: 25 jun. 2015]

abierta a 10 por grupo de medios y prohibió a un mismo dueño tener un canal de televisión abierta y una operadora de cable en la misma localidad.³⁷

Fue notorio el cambio que realizó el diario Clarín en sus ediciones a partir del 2008, donde lejos de funcionar en un “terreno de neutralidad informativa”, se desvió de ser un diario con características populares para priorizar el contenido y el mensaje político.

Como consecuencia de este cambio, en 2011 cuando el oficialismo ganó en las elecciones presidenciales con el 54% de los votos, sus ventas se vieron todavía más sometidas. Fue el comienzo de los peores años para el diario más leído del país, donde vendió la menor cantidad de periódicos hasta el momento (apenas llegando a los 270 mil ejemplares promedio). Es destacable que la disminución en sus ventas no tuvo efecto en su capacidad para imponer temas de agenda ni en sus recursos económicos.

Situación Actual

En 2014 continuaron las bajas de ventas, presentando el peor desempeño de la historia del diario desde 1959 cuando la circulación comenzó a medirse. Todos los matutinos porteños arrojaron una baja en sus ventas. Pero Clarín, que no ha logrado revertir esto desde el 2005, volvió a perder cerca de 20 mil lectores. Mientras que hace 10 años vendía aproximadamente 180 ejemplares más por día que sus competidores, hoy por hoy las ventas acumuladas de La Nación y Diario Popular superan por primera vez las totalizadas por Clarín.

Los planes de marketing, principalmente en busca de mayores suscriptores, que implementó la empresa con la llamada tarjeta “365” en 2010, impulsaron la circulación dominical pero el impulso no fue suficiente y el diario continúa su declive. El matutino pasó de 561.848 ejemplares vendidos por domingo en 2013 a los 519.353 del año pasado.³⁸

En Febrero del 2015, los datos brindados por el IVC informan que de lunes a domingos Clarín vende en promedio de 88.845 ejemplares. Donde solo el 38% se compra mediante suscripción y de ellos 1.107 ejemplares corresponden a su edición digital integral.³⁹

La Nación

Contexto Historico

³⁷ Fernández de Kirchner, Cristina. Fernández, Aníbal D. Randazzo, Aníbal F. *Ley 26.522: Servicios de Comunicación Audiovisual y Reglamentación*. Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual. Buenos Aires. 2009. <<http://www.nci.tv/archivos/Ley-26522-Servicios-de-Comunicacion-Audiovisual.pdf>> [Consulta: 25 Jun. 2015].

³⁸ Fernandez, Dardo A. *Escalofriante Clarín vendió en 2013 menos que en 1959* [en línea]. Diario Sobre Diarios. Buenos Aires. 28 Feb. 2014. <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/334-escalofriante-clarin-vendio-en-2013-menos-que-en-1959.php#.VVK4XY5_Okp> [Consulta: 12 may. 2015].

³⁹ Nancy Campos<ncampos@ivc.org.ar> *Consulta desde el Sitio* [en línea]. 27Abr. 2015. Mensaje en respuesta a consulta sobre datos de circulación actual de Clarín y La Nación. Ver **ANEXO MT9**

Fundado por Bartolomé Mitre y constituido como una sociedad anónima, el primer número de La Nación se publicó el 4 de enero de 1870. La Nación se forjó como un matutino tradicional, destacando en sus primeras planas principales noticias internacionales y destinado a un perfil de lector con un nivel socioeconómico medio-alto, en aquel entonces el 5% de la población (5 mil personas perteneciente a la clase alta). Era simplemente una hoja y se imprimieron 3.500 ejemplares. Al cabo de una semana, La Nación coloca 10.000 ejemplares y comienza a reconocerse dentro del mercado local.⁴⁰

Si bien ocupa el segundo puesto en el mercado Argentino, sus ventas se mantuvieron alejadas de las contracciones y fluctuaciones que vivió Clarín. A diferencia del mismo, La Nación solo disminuyó un 18% durante el periodo 1995-2002.⁴¹

La Nación supo sacar provecho de la impactante caída en las ventas de su principal competidor en el 2011, ya que aun siendo también opositor del oficialismo, estuvo menos expuesto al conflicto mediático que se generó entorno a Clarín y el Gobierno Nacional. Salió beneficiado pudiendo acortar la brecha de distancia con el líder de la industria. A mediados de la década de 1990, Clarín gozaba de una participación de mercado del 45%, mientras que La Nación apenas alcanzaba el 12%. Es decir que si para 1995 Clarín vendió 3,4 veces más que La Nación, para 2011 esa relación llegó a el 1,6.⁴²

Situación Actual

En 2013 La Nación inició un proceso de cambio. Comenzó con una mudanza de oficinas y una rotación de profesionales en la redacción central. Año siguiente continuó con mayores cambios aun, renovando su conducción al incorporar un nuevo gerente general.⁴³

En 2014 la diferencia de ejemplares con Clarín distaba de tan solo de 77 mil ejemplares. La Nación registra ser el periódico más estable de la última década. Si bien planes de fidelización como Club La Nación demostraron que tienen capacidad para contener la caída, esta no fue suficiente evidenciando una baja de 20 mil ejemplares dominicales para el 2013 la cual continuó en los años siguientes. La circulación dominical en 2014 de La Nación fue de 321.272 ejemplares, lo que supuso una merma de 10 mil con respecto a 2013 (332.153). La caída en promedio de lunes a sábado fue más suave ya que circuló 127.089 ediciones, cuatro mil menos que el año anterior (131.180).

En el último informe disponible por IVC, La Nación alcanzó en Febrero del 2015 una circulación neta de 236.550 ejemplares. Advirtiendo que más del 60% de sus ventas fueron efectuadas por suscriptores del diario.⁴⁴

⁴⁰Baschetti, Roberto. El diario "La Nación" [en línea].

<<http://www.robertobaschetti.com/pdf/EL%20DIARIO%20LA%20NACION.pdf>> [Consulta: 27 Abril 2015].

⁴¹ Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p8. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retagui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

⁴² Retagui, Lorena Marisol. *La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación*. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p11. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retagui_V84.pdf> [Consulta: 10 mayo 2015].

⁴³Fernandez, Dardo A. *Adiós diario papel* [en línea]. Diario Sobre Diarios. Buenos Aires. 26 Feb. 2015. <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/394-adios-diario-papel.php#.VWTxYtj_Oko>[Consulta: 29 Abril 2015].

Planes De Fidelización Como Respuesta a Tendencias De Mercado

Una vasta cantidad de diarios a nivel internacional, viendo hacia donde se estaba moviendo la industria de diarios impresos y en vistas de poder sustentar sus ventas, empezaron a focalizar sus esfuerzos de marketing en poder mantener y aumentar los números de suscriptores. Para ello basaron sus estrategias principalmente en la fidelización de los lectores. Ejemplo de esto es The Privilege Card, la tarjeta de fidelización perteneciente al diario inglés The Telegraph. La cual le ayudó a responder a los desafíos planteados por la suscripción a su versión impresa en una industria en transición. Con más de 330 mil suscriptores ya en 2012, The Telegraph goza del mayor número de suscriptores en Reino Unido. La tarjeta surgió con la idea de agregar mayor valor a una típica suscripción, buscando aumentar la retención y en última instancia el precio a cobrar. En un principio se evaluó la idea de ofrecer acceso a contenido adicional y exclusivo, sin embargo seis meses de investigación arrojaron como resultado que los suscriptores estaban ya más que satisfechos con la cantidad de contenido que conseguían hasta el momento, tanto en periódico impreso como en su versión digital. Lo que en realidad marcaba una diferenciación para ellos eran ofertas dirigidas para disfrutar su tiempo de ocio. Una de sus primeras ofertas era una bebida gratuita en la cadena Debenhams, la cual continúa siendo su oferta más conocida. Con más de 5.000 lugares para gozar de la tarjeta, el acceso a promociones permiten que la tarjeta se remita a los siguientes beneficios:

- The Dining Club: Dos por uno en restaurantes.
- The Days Out Club: Descuentos especiales en salidas al aire libre.
- The Beauty Club: 15% en tratamientos en cientos de salones.
- The Film Club: Exclusivos estrenos cinematográficos.
- The Golf Club: 50% de descuento en tarifas.

Un problema que enfrentó The Telegraph fue que la tarjeta de beneficios fue percibida por sus abonados más como una iniciativa de marketing que como una parte integral del producto editorial. Como respuesta a esto, se buscó comunicar la amplitud y el valor del paquete de suscripción aprovechando la mayor fortaleza del diario, su editorial. Para ello lanzó la columna "Subscribers' Corner" en su diario impreso de los Sábados, donde un alto miembro del equipo editorial describe su vivencia como abonado del programa de fidelización dando vida a sus beneficios de una manera atractiva y entretenida. Este activo ha transformado el desempeño del programa. En su tercer año, el 40% de los suscriptores utilizaba al menos una vez al mes los beneficios de la tarjeta y el 60% llevaban todo el tiempo la tarjeta en su cartera o billetera.⁴⁵

⁴⁴ Campos, Nancy <ncampos@ivc.org.ar> *Consulta desde el Sitio* [en línea]. 27Abr. 2015. Mensaje en respuesta a consulta sobre datos de circulación actual de Clarín y La Nación. Ver **ANEXO MT9**

⁴⁵ Bishton, Shelley. *Telegraph Media Group's loyalty programme helps answer print subscription challenges* [en línea] INMA, 15 Oct. 2012. <<http://www.inma.org/article/index.cfm/56647-telegraph-media-group-s-loyalty-programme-helps-answer-print-subscription-challenges>> [Consulta: 11 may. 2015]. Traducido del Inglés.

Por otro lado The Washington Post, el mayor y más antiguo periódico de Washington DC, ofrece el Post Point. Con la suscripción al periódico impreso y solo a su versión impresa, aunque se le puede adicional a esta su versión online, sus lectores pueden acceder a la membresía gratuita del programa de premios Post Point. En él sus miembros ganan puntos que pueden cambiar luego por Gift Cards, invitaciones a eventos especiales, viajes, variedad de productos del periódico y acceso a descuentos exclusivos. Sus miembros pueden ganar puntos de la siguiente manera⁴⁶:

- Comprando en algún punto de ventas asociado a Post Point.
- Vinculando sus tarjetas de fidelidad de otras instituciones (CVS, Gigante, y Geico).
- Inscribiéndose en pago automático y auto renovación de la suscripción.
- Iniciando sesión y leyendo en washingtonpost.com por lo menos cinco veces por separado en una semana.
- Participando en charlas semanales online sobre crianza de los hijos, viajes, la responsabilidad civil, guía de Salidas, etc.
- Ayudando a la comunidad, participando en actividades de voluntariado ofrecidas por el periódico.
- Registrándose y recibiendo consejos semanales del personal de Post Point sobre comida, eventos, viajes, mascotas, etc.
- Gana puntos por informar acerca de las cosas que le interesan, alguna idea de cómo se podría cambiar algo.

Un ejemplo más cercano al tema de esta investigación es el Club de Lectores del diario El Mercurio de Chile. Lanzado el 5 de Junio del 2012, las suscripciones anuales y semestrales al diario impreso dan derecho a Tarjetas del Club de Lectores⁴⁷. El Club cuenta con su propia tarjeta de crédito American Express, la cual nace como una alianza entre el Club de Lectores del Mercurio y el Banco Santander con el objetivo de ofrecer a los socios del Club una tarjeta de crédito que potencia y amplía los beneficios del Club de Lectores⁴⁸. La tarjeta de crédito incrementa el volumen de descuento de los beneficios del club de lectores, el cual ofrece, por ejemplo, 30% en restaurantes si se tiene la tarjeta de crédito o 20% si solo se es socio del club⁴⁹. Adicionalmente, el Club desarrolló una Tienda Online, donde ofrece productos directamente a los socios⁵⁰ y una revista física de circulación mensual.⁵¹ Los

⁴⁶ The Washington Post. *Earn PostPoints* [en línea].Portal Web Post Points.

<<http://postpoints.washingtonpost.com/earn-points/>> [Consulta: 11 may. 2015]. Traducido del Inglés.

⁴⁷ El Mercurio S.A.P. *El Mercurio Suscripciones, Beneficios y Tarjetas Club de Lectores El Mercurio*. El Mercurio Online [en línea].Santiago de Chile, 2012. <<https://suscripciones.elmercurio.com/PreguntasFrecuentes.aspx>> [Consulta: 27 Jun. 2015]

⁴⁸ El Mercurio S.A.P. *Club de Lectores el Mercurio. Acerca de la tarjeta Club de Lectores American Express*. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012.

<<http://www.clubdelectores.cl/tarjeta/preguntas-frecuentes/>> [Consulta: 27 Jun. 2015]

⁴⁹ El Mercurio S.A.P. *Club de Lectores el Mercurio. Restaurantes*. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012. <<http://www.clubdelectores.cl/restaurantes/>> [Consulta: 27 Jun. 2015]

⁵⁰ El Mercurio S.A.P. *Club de Lectores el Mercurio. Tienda Club*. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012. <<http://www.clubdelectores.cl/tienda/>> [Consulta: 27 Jun. 2015]

⁵¹ El Mercurio S.A.P. *Revista Club de Lectores el Mercurio*. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012. <http://arte.mercurio.cl/club_de_lectores/revista/201506/> [Consulta: 27 Jun. 2015]

interesados en volverse suscriptores de El Mercurio y socios del Club de Lectores puedan informarse y realizar la inscripción digitalmente por los portales web, presencialmente en los locales exclusivos del Club de Lectores o por vía telefónica.⁵² Los socios reciben comunicaciones constantemente por vía digital en la forma de newsletters semanales sobre ofertas y eventos especiales y por vía física con la revista Club de Lectores El Mercurio.⁵³

La oferta del Club de Lectores El Mercurio incluye⁵⁴:

- Cupones de descuento: Ser parte del Club de Lectores da acceso a una variada gama de cupones con descuentos para el cine, comida rápida, eventos, restaurantes, etc. Estos se pueden imprimir directamente desde la página web o de la revista del club.
- Ventas Especiales: Acceso a eventos exclusivos para suscriptores: Recitales, Ferias, Eventos privados.
- Descuentos en tiendas y restaurantes: Descuentos exclusivos para suscriptores en diversos servicios, tiendas, restaurantes. Además, pagando con la tarjeta de crédito Club de Lectores obtienen beneficios adicionales.
- Tienda Club Online: Contiene una gama de productos que se encuentran con un precio exclusivo para los clientes de El Mercurio. Estos pueden ser adquiridos a través de internet o en una de las 3 tiendas Club en Santiago de Chile.

En Argentina, hasta hace unos años la distribución de los diarios basaba sus transacciones en la entrega de ejemplares a los distintos distribuidores y ellos luego pagaban lo vendido, menos el porcentaje que involucra su labor, que al final de la cadena sumaba aproximadamente un 50%. En 2010 La Nación desarrolló una estrategia de marketing basada en la fidelización de sus clientes que fue y es de gran éxito: la tarjeta de descuentos del Club La Nación. Igualmente Clarín, dispuso no quedarse atrás y escoltando a su principal competidor lo más pronto posible, desarrolló su propia tarjeta de beneficios. Desde ese entonces ni Clarín ni La Nación basan sus ventas en el circuito de venta de los kioscos tradicionales. El mayor volumen de ventas lo realizan por suscripción, lo cual deja entrever un cambio en el circuito de distribución ya que las empresas reciben el dinero y lo cobran por adelantado y luego entregan sus ejemplares a los distribuidores con la lista de direcciones donde debe entregarse el periódico. Si esto se cumple, se les paga por el servicio. Esto le da a Clarín y La Nación un gran poder de negociación, que sumado a la caída de las ventas y su política de suscripciones, ha llevado al cierre de casi 1.000 kioscos en 2014.⁵⁵ Esto fue un cambio beneficioso tanto para Clarín como La Nación ya que le

⁵² El Mercurio S.A.P. *Journey Club de Lectores el Mercurio: Inscripción*. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012. Diapositivas 1-10. <<http://www.slideshare.net/disenos2011/ppt-journey-club-de-lectores-el-mercurio?related=1>> [Consulta: 27 Jun. 2015]

⁵³ El Mercurio S.A.P. *Journey Club de Lectores el Mercurio: Comunicación*. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012. Diapositivas 20-30. <<http://www.slideshare.net/disenos2011/ppt-journey-club-de-lectores-el-mercurio?related=1>> [Consulta: 27 Jun. 2015]

⁵⁴ El Mercurio S.A.P. *Journey Club de Lectores el Mercurio: Utilización*. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012. Diapositivas 20-30. <<http://www.slideshare.net/disenos2011/ppt-journey-club-de-lectores-el-mercurio?related=1>> [Consulta: 27 Jun. 2015]

⁵⁵ ARECIA. *Ausas: En estos dos años se ha profundizado el oligopolio por parte de Clarín y La Nación en todo el circuito* [en línea]. Revistas Culturales, Oct 2014. <<http://www.revistasculturales.org/ausas-se-ha-profundizado-el-oligopolio/>> [Consulta: 12 abr. 2015]

permitió reducir sus costos antes absorbidos principalmente por el 45% o 50% que quedaba en manos del canal con un precio de tapa que apenas cubría el costo del papel.⁵⁶ Si bien a nivel nacional La Nación y Clarín fueron pioneros en desarrollar planes de fidelización orientados a sustentar sus versiones impresas, a nivel mundial comenzaron años antes y con otras versiones en busca de una respuesta a los desafíos planteados por el mercado.

PLANES DE FIDELIZACIÓN

Conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella, es, de acuerdo a la real academia española, la esencia de la fidelización.⁵⁷

Según Philip Kotler, una de las principales voces académicas del marketing, cuando la economía se deteriora y las ventas comienzan a declinar, resulta tentador ofrecer grandes descuentos promocionales para estimular el gasto de los consumidores. Sin embargo, en lugar de crear sólo ventas a corto plazo o el cambio de marca temporal, la promoción de ventas debería contribuir a reforzar la posición del producto y construir relaciones con los clientes a largo plazo. Diseñadas adecuadamente, cada herramienta de promoción de ventas tiene el potencial para construir tanto la activación a corto plazo como las relaciones de consumo a largo plazo. Los vendedores deben evitar una "solución rápida" como son las promociones de precios en favor de las promociones que están diseñadas para construir valor de marca. Los ejemplos más relevantes incluyen los diversos "programas de lealtad" y tarjetas de fidelización que han proliferado en los últimos años. La mayoría de los hoteles, supermercados, y las compañías aéreas ofrecen programas de huésped / comprador / viajero frecuente que dan recompensas a los clientes habituales para hacer que regresen. Varios tipo de empresas ofrecen ahora programas de recompensas los cuales pretenden fidelizar a través del valor agregado en lugar de precios reducidos.⁵⁸

Fidelizar, en el contexto de marketing, es establecer un vínculo entre la marca y el consumidor, y asegurarse de la permanencia y validez de dicho vínculo.

Por lo tanto, se puede afirmar que fidelización es la característica de una estrategia de marketing concebida y llevada a la práctica, con el fin de hacer que los consumidores sean leales al producto, al servicio, a la marca y al punto de venta, para mejorar la rentabilidad de la organización.⁵⁹

Uno de los objetivos más relevantes del marketing es la retención de clientes a lo largo del tiempo, porque los costos de conseguir nuevos clientes son muy superiores a los costos de retener a los actuales. Para poder retener clientes debemos conocer el producto o servicio

⁵⁶ Sanguinetti, Ignacio Manuel. *El modelo de negocio de la industria de los diarios argentinos*. Buenos Aires. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados. Mayo 2009, N°50. p218.

⁵⁷ Real Academia Española (Madrid). *Diccionario de la lengua española* [en línea]. Madrid: Real Academia Española, 2012. <<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=fidelizar>> [Consulta: 4 abr. 2015].

⁵⁸ Kotler, Philip. ; Armstrong, Gary. *Principles of Marketing*.14 ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. Capítulo 16, Personal Selling and Sales Promotion. p. 482 - 483. Traducido del Inglés.

⁵⁹ Cruz, Marta. Programas de Fidelización, Estrategias y Cursos de Acción Aplicables. En: Filiba, Salvador; Palmieri, Ricardo, *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. 1ra ed. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina, 2008. Capítulo 10, p397.

adecuado a su perfil, las preferencias de los distintos segmentos y cómo estas pueden cambiar a lo largo del tiempo.

Los programas de fidelización son una poderosa herramienta para lograrlo, ya que permiten conseguir información sobre los clientes, sus patrones de compra y sus perfiles. En consecuencia, permite rediseñar productos/servicios y segmentar ofertas en función al conocimiento que se logra sobre ellos.⁶⁰

¿Qué son los planes de fidelización?

Los programas o planes de fidelización son una forma de fomentar el patrocinio continuado de los clientes. Los programas permiten a las empresas atraer clientes nuevos así como recoger datos sobre el comportamiento de los clientes con el fin de descifrar tendencias, apropiadamente recompensar la lealtad, e influenciar el comportamiento de compra.⁶¹ Un programa de fidelización es más que ofrecer un buen producto. Su objetivo es establecer una relación con los clientes a largo plazo, es premiar a los clientes por su preferencia a una marca. La piedra angular de un programa de fidelización es conocer los gustos y preferencias de los clientes.⁶²

El desarrollo e implementación de un programa de fidelización puede facilitar el incremento de la frecuencia de compra, el aumento potencial del consumo, la venta cruzada y la incorporación de nuevos clientes. Pero para lograr esto se debe ser muy cauteloso a la hora de definir el diseño y la implementación de un programa de fidelización. Es necesario tener en cuenta las dos dimensiones de la fidelización: la dimensión racional y la dimensión emocional.

La primera considera al individuo como un ser solamente pensante, que sólo tiene en cuenta las variables cuantitativas/duras que hacen referencia a la oferta de un producto o servicio. La dimensión emocional, por su lado, considera al individuo desde su condición humana, sus sentimientos, preferencias, gustos y aspiraciones. Si se trabaja únicamente sobre la dimensión racional es posible que no se logre fidelizarlos pero si se considera la emocional, se podrá construir una relación a largo plazo con los clientes y será mucho más difícil ser imitado por los competidores, al menos en el corto plazo.⁶³

Una encuesta realizada en el 2009 a más de 4.500 consumidores encontró que la lealtad varía a través de las industrias. Entre 12 industrias, la de *Retail* resultó como la que más

⁶⁰ Cruz, Marta. Programas de Fidelización, Estrategias y Cursos de Acción Aplicables. En: Filiba, Salvador; Palmieri, Ricardo, *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. 1ra ed. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina, 2008. Capítulo 10, p392 y 393.

⁶¹ Starvish, Maggie. *Customer Loyalty Programs That Work* [en línea]. Harvard Business School Working Knowledge. Boston: 27 jul. 2011. <<http://hbswk.hbs.edu/item/6733.html?wknews=07272011>> [Consulta: 6 abr. 2015]. Traducido del Inglés.

⁶² Chévez, Pamela. *Programas de Fidelización* [en línea]. Todo Marketing, 22 may. 2013. <<http://www.todomktblog.com/2013/05/programas-de-fidelizacion.html>> [Consulta: 4 abr. 2015]

⁶³ Salvador, Filiba y Ricardo Palmieri. *Manual de Marketing directo e interactivo*. 1a ed.-Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina, 2008.

lealtad inspira, con los clientes de los proveedores de servicios de televisión y empresas de servicios de Internet entre los que generan menos lealtad.⁶⁴ La industria de medios impresos, por su parte, cuenta con la particularidad de estar basada en modalidades de suscripción y los programas de fidelización han estado presentes desde hace varios años⁶⁵.

En un esfuerzo por construir fidelización y reducir la deserción de suscriptores, las compañías de periódicos de todo el mundo están desplegando clubes de fidelidad. Los clubes se caracterizan por ofrecer una variedad de beneficios sólo para suscriptores, tales como boletines de correo electrónico, el acceso a los archivos de noticias y contenidos sólo para miembros. Los clubes también ofrecen premios especiales, el acceso a eventos exclusivos para miembros, descuentos en los minoristas de la comunidad y establecimientos de entretenimiento y mucho más.⁶⁶

Estudios recientes⁶⁷ han demostrado las maneras cómo dichos programas de fidelización de suscriptores pueden estar ganando terreno como el medio preferido para retener a los clientes. Desarrollados de manera correcta, este tipo de programas pueden eventualmente transformarse en planes de membresía que llegan a combinar la gran variedad de productos existentes dentro de una organización de noticias (conglomerado de medios) y ayudar a justificar los aumentos de precios que más y más diarios están viéndose obligados a implementar.⁶⁸

Tipos de planes/programas de fidelización

La naturaleza de la industria y la empresa determinan si es útil la implementación de un programa de fidelización y, en caso de serlo, que tipo de programa mejor se adapta a las necesidades tanto del cliente como de la empresa.⁶⁹ Según expuso Barry Berman, Profesor Emérito de la Hofstra University, en el California Business Journal de la Universidad de Berkeley (UC Berkeley), existen cuatro grandes categorías donde se pueden clasificar los

⁶⁴ Korkki, Phyllis. *A Look at Those Who'd Rather Stay Than Switch*, The New York Times [en línea]. Nueva York: 30 may. 2009. <http://www.nytimes.com/2009/05/31/business/31count.html?_r=0> [Consulta: 4 abr. 2015]. Traducido del Inglés.

⁶⁵ Mitchell, Bill. *How Loyalty Programs are Retaining Subscribers from Baltimore to Copenhagen*, Poynter, A Global Leader In Journalism [en línea]. St. Petersburg FL: 25 jun. 2015. <<http://www.poynter.org/news/mediawire/104010/how-loyalty-programs-are-retaining-subscribers-from-baltimore-to-copenhagen/>> [Consulta: 4 abr. 2015]. Traducido del Inglés.

⁶⁶ World Association of Newspapers and News Publishers (Frankfurt). *Million Dollar Strategies for Newspaper Companies* (2010), v.9, n.5. Frankfurt. Capítulo 3, *Subscriptions, Content and Circulation Revenue - Loyalty Clubs*. p37-42. Traducido del Inglés.

⁶⁷ World Association of Newspapers and News Publishers (Frankfurt). *Million Dollar Strategies for Newspaper Companies* (2009), v.9, n.5. Frankfurt. Traducido del Inglés.

⁶⁸ Mitchell, Bill. *How Loyalty Programs are Retaining Subscribers from Baltimore to Copenhagen*, Poynter, A Global Leader In Journalism [en línea]. St. Petersburg FL: 25 jun. 2015. <<http://www.poynter.org/news/mediawire/104010/how-loyalty-programs-are-retaining-subscribers-from-baltimore-to-copenhagen/>> [Consulta: 4 abr. 2015]. Traducido del Inglés.

⁶⁹ Robinson, David. *Customer Loyalty Programs: Best Practices*. 2011. Haas School of Business, University of California, Berkeley. p. 6. Traducido del Inglés.

programas de fidelización a grandes rasgos.⁷⁰ En la tabla, a continuación, se encuentra una breve descripción de las categorías:

Tipos de Programas de Fidelización. Modelo Berman. ⁷¹

Tipo de Programa	Características del Programa
<p>Tipo 1: <i>Porcentaje simple de descuento en compras.</i> Miembros reciben un descuento adicional en caja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membresía abierta a todos los clientes. • Encargado de caja pasa una tarjeta de descuento si el cliente no trajo su tarjeta o no posee una tarjeta. • Cada miembro recibe el mismo descuento sin importar el historial de compra. • La empresa no posee información base sobre el nombre del consumidor, características demográficas o historial de compras. • No existen comunicaciones directas dirigidas hacia los miembros.
<p>Tipo 2: <i>Compra X Lleva N.</i> Miembros reciben 'X' gratis al comprar 'N' unidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membresía abierta a todos los clientes. • La empresa no mantiene una base de datos de clientes conectando tipos de venta con clientes específicos.
<p>Tipo 3: <i>Descuentos Escalonados.</i> Miembros reciben descuentos o puntos basados en compras acumuladas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca lograr impulsar a miembros para que gasten lo suficiente como para llegar a calificar para uno de los descuentos/beneficios.
<p>Tipo 4: <i>CRM con Ofertas especiales.</i> Miembros reciben ofertas especialmente dirigidas y correos electrónicos directos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros son divididos en segmentos basados en su historial de compras. • Requiere una base de datos de clientes robusta que contenga características demográficas e historial de compras.

⁷⁰ Berman, Barry. *Developing an Effective Customer Loyalty Program*, California Business Review. Sep - Dic. 2006, vol. 49, n.01, p.124. Traducido del Inglés.

⁷¹ Fragmento de tabla tomado de: Berman, Barry. *Developing an Effective Customer Loyalty Program*, California Business Review. Sep. -dic. 2006, vol. 49, n.01, p.125. Traducido del Inglés. y combinado con Tabla tomada de Robinson, David. *Customer Loyalty Programs: Best Practices*. 2011. Haas School of Business, University of California, Berkeley. p. 6. Traducido del Inglés.

En un enfoque paralelo, Marta Cruz, en el capítulo 10 del libro *Manual de Marketing Directo e Interactivo*, detalla 6 modelos de programas de fidelización:

*Tipos de Programas de Fidelización. Modelo Cruz.*⁷²

<p>Tipo 1: Programas que giran en torno al producto y/o servicio ofrecido.</p>	<p>Otorgan recompensas basadas en cupones de descuento que ofrecen reducción de precios en compras futuras del producto que habitualmente consume el cliente.</p>
<p>Tipo 2: Programas basados en un trato preferencial con sus miembros.</p>	<p>Ejemplo de ellos son los clubes en donde se construye un sentido de pertenencia de los miembros a un grupo, mediante diferentes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgan acceso a beneficios exclusivos, diferenciales: por ejemplo, permitiendo el acceso a salas VIP para los mejores clientes, como lo hacen las líneas aéreas. • Atienden en forma personalizada por intermedio de gerentes de cuentas o <i>account managers</i>, como el caso del programa TOP ACCOUNT de HP para Latinoamérica. • Entregan un servicio superior a los miembros del club, como el club de Harley Davidson en donde los fans asociados cuentan con un programa para alquilar motos, facilidades para el envío de motocicletas a otras ciudades y programa de asistencia en carretera.
<p>Tipo 3: Programas con múltiples beneficios.</p>	<p>Provenientes de diferentes sponsors del programa.</p>
<p>Tipo 4: Programa de Puntos.</p>	<p>A través de la acumulación de puntos que se generan por las compras realizadas, el cliente puede acceder a diferentes tipos de premios. Ejemplos de ellos son los programas de YPF ServiClub, Banco Santander, American Express, entre otros. Son programas donde los clientes frecuentes ganan puntos que se traducen en algún tipo de recompensa. Ya sea un descuento, un regalo de promoción, o el tratamiento especial del cliente.⁷³ Dentro de latinoamérica, este sistema se observa</p>

⁷² Cruz, Marta. Programas de Fidelización, Estrategias y Cursos de Acción Aplicables. En: Filiba, Salvador; Palmieri, Ricardo, *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. 1ra ed. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina, 2008. Capítulo 10, p405-p407.

⁷³ Peiguss, Kendal. *7 Customer Loyalty Programs That Actually Add Value*. Hubspot Internet Marketing[en línea]. Cambridge: 3 abr. 2012.
<<http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31990/7-Customer-Loyalty-Programs-That-Actually-Add-Value.aspx>> [Consulta: 6 abr. 2015]

	principalmente en la industria turística/aeronáutica ^{74,75} (programas de viajeros frecuentes por acumulación de millas), en los supermercados de grandes superficies ⁷⁶ (usado en conjunto con programas de CRM) y dentro de la industria de las telecomunicaciones. ^{77,78}
Tipo 5: Programas basados en condiciones especiales de compra.	Los clientes que están en el programa acceden a descuentos especiales en productos y tienen acceso preferente a productos de edición limitada.
Tipo 6: Programas basados en la creación de eventos periódicos exclusivos.	Permiten la vinculación entre usuarios del mismo producto/marca.

Algunos casos de éxito de programas de fidelización

Harley Davidson⁷⁹

Luego de 80 años Harley-Davidson Motor Company decidió ir más allá de un simple producto para crear una unión entre las personas que comparten una misma aspiración vital. Es así como se creó HOG para promover las agrupaciones de los propietarios de Harley. El HOG (Harley Owners Group) es un club internacional de propietarios que reúne a cerca de un millón de personas en todo el mundo que comparten valores, afiliaciones y formas de ver la vida. Su lema es: “Vendemos un estilo, un sentimiento de vida. Las motos las entregamos gratis.”

Mediante este programa de fidelización, los miembros se mantienen informados de las últimas noticias de la marca y hasta pueden comprar diversos productos a precios más económicos que en el mercado. Además cuenta con una revista, un programa para alquilar motos, facilidades para el envío de motocicletas y un programa de asistencia en carretera.

⁷⁴ Aerolíneas Argentinas. *Conocé Aerolíneas Plus*, Aerolíneas Plus [en línea]. Buenos Aires. <<http://www.aerolineas.com.ar/es-ar/aerolineasplus/acercade>> [Consulta: 6 abr. 2015]

⁷⁵ Lan Argentina. *Sobre Lanpass*, Portal Web Lanpass [en línea]. Buenos Aires. <http://www.lan.com/es_ar/sitio_personas/lanpass/sobre-lanpass/index.html> [Consulta: 6 abr. 2015]

⁷⁶ Jumbo Cencosud. *¿Qué es Jumbo Mas?*, Portal Web Jumbo Más [en línea]. Buenos Aires. <<https://www.jumbomas.com.ar/JumboMas.mvc/Index>> [Consulta: 6 abr. 2015]

⁷⁷ Claro, *¿Qué es claro club?*, Claro Argentina [en línea]. Buenos Aires. <<http://www.claro.com.ar/wps/portal/ar/pc/personas/claro-club/ser-claro-club>> [Consulta: 6 abr. 2015]

⁷⁸ Club Movistar, *Inicio: Club Movistar*, Movistar Portal Web [en línea]. Caracas. <<http://club.movistar.com.ve/web/index.php>> [Consulta: 6 abr. 2015]

⁷⁹ INCompany, *Casos Exitosos de Programas de Fidelización de Clientes: Harley Davidson*, Management Society [en línea]. Mar 2012. <<http://www.managementociety.net/marketing/97-casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes.html>> [Consulta: 1 May. 2015]

El mayor valor para la compañía es que los fanáticos pueden intercambiar vivencias y opiniones sobre la marca que son tomadas en cuenta para luego utilizarlas estratégicamente en campañas de comunicación.

Air Berlin⁸⁰

La compañía aérea Air Berlín optó por una mayor flexibilidad a la hora de crear su programa de viajero frecuente nombrado “Mi Trayecto” para miembros Silver y Gold, a fin de incrementar la cuota de clientes en el segmento de viajeros de negocios.

El programa permite a los mejores clientes de Air Berlin seleccionar su ruta favorita en Europa, o bien aquella que más frecuenta, y acumular el doble de millas cada vez que vuelan en dicha ruta. De esta forma el usuario personaliza el esquema y se siente más recompensado.

NH Hoteles⁸¹

El programa de fidelización NH World cuenta con más de 1.200.000 de socios a nivel mundial. Consiste en una tarjeta NH World que funciona con un chip incorporado permitiendo, entre otras cosas, la identificación y el check-in automático de los clientes. El mismo premia con créditos a los huéspedes que se alojan en la cadena hotelera, donde un crédito equivale a un euro canjeable por noches de alojamientos en NH Hoteles y desayunos. Adicionalmente, los socios tienen descuentos en partners (Philips, American Express, Asisa, entre otros), el uso de la habitación hasta las 16 horas, el acceso a servicios gratuitos, posibilidad de compartir beneficios con un cotitular o de hacer donaciones a ONGs.

Pero sin duda, la fuerza principal de este programa de fidelización se debe a la segmentación que tiene en cuenta la misma. En este caso NH Hoteles agrupa en dos tipos de segmentación:

1. Segmentación a priori, basada en estilos de vida. El programa se dirige al tipo de viajero inquieto, al que le gusta aprovechar el máximo de su tiempo y busca una variedad de ofertas para su estancias de placer y/o negocios. Lo que busca NH es llegar a diferentes públicos con un objetivo común, aprovechar su tiempo para vivir al máximo todo tipo de experiencias y emociones.
2. Segmentación a posteriori, basada en comportamiento. La plataforma CRM de la cadena hotelera permite realizar una microsegmentación de su cartera de clientes, de manera que estos puedan tener acceso a ofertas completamente personalizadas a su medida. Dos veces al mes, los socios de NH World reciben por correo electrónico un newsletter con las novedades y ofertas más relevantes para cada uno de ellos.

⁸⁰ INCompany, *Casos Exitosos de Programas de Fidelización de Clientes: Air Berlin*, Management Society [en línea]. Mar 2012.

<<http://www.managementociety.net/marketing/97-casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes.html>> [Consulta: 1 May. 2015]

⁸¹ INCompany, *Casos Exitosos de Programas de Fidelización de Clientes: NH Hotels*, Management Society [en línea]. Mar 2012.

<<http://www.managementociety.net/marketing/97-casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes.html>> [Consulta: 1 May. 2015]

The Body Shop⁸²

Los socios del programa de fidelización “Love You Body”, de la firma cosmética del grupo L’Oréal The Body Shop, pagan 5 libras al año por su tarjeta de fidelización a cambio de obtener 10% de descuento en todo lo que compren durante un año. Adicionalmente, los miembros del programa reciben regalos, alertas sobre próximos lanzamientos, actividades en tiendas, ofertas electrónicas personalizadas y acceso a eventos sociales. Este programa de fidelización tiene como objetivo segmentar el mercado por valor potencial ya que comprar la tarjeta sólo se compensa si se realiza un gasto mínimo de 50 libras al año.

Planes de fidelización en Medios Graficos Argentinos

Planes de Fidelización Utilizados por la Nación

La estrategia de fidelización utilizada por el diario La Nación se basa en el programa de beneficios Club La Nación y se apoya en promociones permanentes y ocasionales de tipo descuentos, obsequios o coleccionables.⁸³ Las promociones se trabajan principalmente dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alrededores (Gran Buenos Aires).⁸⁴ Sin embargo, está entre los planes de crecimiento llegar a cubrir las ciudades principales en el interior del país.⁸⁵

El primer plan de fidelización con el cual contó la Nación fue el “Club de Lectores” formado en 1990 y el cual se limitaba a ofrecer algunos descuentos de manera esporádica y principalmente bajo el rubro de espectáculos⁸⁶. En 2001, se cambia el nombre a Club La Nación en busca de un nuevo posicionamiento y para el 2005 se lanza la tarjeta Club La Nación y se incluye a los suscriptores a las revistas dentro de los beneficiarios. En 2009 se lanza la tarjeta premium para mejor segmentar las categorías de descuentos ofrecidos. En el 2010 se realiza una campaña de relanzamiento acompañada de una importante inversión en publicidad.⁸⁷

Tarjeta Club La Nación

Covedisa, la empresa creadora del programa de beneficios para La Nación describe al *Club La Nación* como “el programa de relacionamiento [implementado por el diario La Nación para fortalecer] el vínculo y el sentido de pertenencia de [los clientes con] La Nación y

⁸² INCompany, *Casos Exitosos de Programas de Fidelización de Clientes: The Body Shop*, Management Society [en línea]. Mar 2012.

<<http://www.managementsociety.net/marketing/97-casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes.html>> [Consulta: 1 May. 2015]

⁸³ Lator, Ricardo M. ; Artopoulos, Alejandro. *Internet y El Cambio en El Negocio de los Periódicos*, Universidad del Salvador (Buenos Aires). Buenos Aires: UDESA. May. 2009, p.51.

⁸⁴ La Nación S.A. *Adherir mi establecimiento: Requisitos*, Club La Nación [en línea]. Buenos Aires.

<http://club.lanacion.com.ar/form_ad_establecimiento.asp> [Consulta:11 may. 2015]

⁸⁵ Covedisa S.A.(Buenos Aires). Nuestros Desafíos. En: *Presentación Club La Nación*[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012. Dispositiva 56.

⁸⁶La Nación, *Espectáculos Club de Lectores La Nación*. Buenos Aires: 1998.

<<http://www.lanacion.com.ar/195361-espectaculos-club-de-lectores-la-nacion>>

⁸⁷La Nación, *Milestones*. Club La Nación [en línea].Buenos Aires.

<<https://www.facebook.com/club.la.nacion/info?tab=milestone>> [consulta: 11 may.2015]

todos sus productos.” Establece su pilar fundamental en su propuesta de beneficios. Contando con una plataforma de beneficios “variada, atractiva y relevante, con foco en entretenimiento, esparcimiento y tiempo libre.”⁸⁸

Los socios de Club La Nación reciben recomendaciones a través de los avisos en páginas del diario, las revistas, sus visitas al site: www.club.lanacion.com.ar, la comunidad en redes sociales, en sus celulares y a través de envíos de e-newsletters.⁸⁹

Las comunicaciones integradas de marketing utilizadas por Club La Nación están basadas en un alto nivel de relacionamiento con el cliente. Haciendo énfasis en el propósito de ser un *Club* más allá de un simple programa de beneficios, y sustentando este propósito con un énfasis en los aspectos de Comunidad; Pertenencia; Diversión, tiempo libre y ahorro; Pasión; Identidad; Diálogo; Códigos en Común y Fidelidad.⁹⁰

Datos sobre los asociados hacia principios del 2012 mostraban un 42% de hombres y 58% de mujeres con una edad promedio de 44 años. La gran mayoría de los socios provenía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (59%), seguida por las localidades aledañas de Gran Buenos Aires (34%) y con un mínimo restante en el interior del país (7%) donde una suscripción solo era posible mediante una suscripción a las revistas del conglomerado La Nación y donde no existían beneficios geográficamente cerca a los asociados.⁹¹

Para enero del 2012, menos de 2 años después del relanzamiento de Club La Nación como programa de beneficios, se contaba con 1.000.000 de miembros, un crecimiento exponencial si se toman como referencia datos de Junio del 2011 (500.000) y Agosto del 2010 (20.000).⁹² Dentro del millón de miembros existente a principios del 2012, el nivel de actividad es alto: 71% utilizan los beneficios, se generaron 2.145.312 transacciones totales, cerca de 380 millones de pesos (81 millones de dólares⁹³) en consumos y 303 pesos (70 dólares⁹⁴) de ahorro promedio por cliente. De una oferta de más de 650 Restaurantes y deliveries disponibles se usaron descuentos en 512.479 salidas a cenar y 423.845 pedidos de delivery. En cuanto a espectáculos, se vendieron 577.150 entradas para cine, teatros,

⁸⁸ Covedisa S.A. *Club La Nación*, Covedisa [en línea]. Buenos Aires.

<<http://www.covedisa.com.ar/negocios-propios/club-la-nacion>> [Consulta; 11 may. 2015]

⁸⁹ Covedisa S.A. *Club La Nación*, Covedisa [en línea]. Buenos Aires.

<<http://www.covedisa.com.ar/negocios-propios/club-la-nacion>> [Consulta; 11 may. 2015]

⁹⁰ Covedisa S.A.(Buenos Aires). ¿Por qué somos un Club y no un programa de beneficios?. En: *Presentación Club La Nación*[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012. Dispositivas 5-12.

⁹¹ Covedisa S.A.(Buenos Aires). Conocemos a Cada Uno De Nuestro Socios. En: *Presentación Club La Nación*[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012. Dispositivas 19-21.

⁹² Covedisa S.A.(Buenos Aires). Socios. En: *Presentación Club La Nación*[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012. Dispositiva 17.

⁹³ 81,375,000.00 USD. Se utilizó la tasa de cambio representativa del mercado para el 1 de Enero del 2012 que equivale a 4.30 pesos por dólar. Fuente utilizada: XE Currency Charts, En:

<<http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=ARS&view=5Y>>. [Consulta: 11 May. 2015].

⁹⁴ 70.50 USD. Se utilizó la tasa de cambio representativa del mercado para el 1 de Enero del 2012 que equivale a 4.30 pesos por dólar. Fuente utilizada: XE Currency Charts, En:

<<http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=ARS&view=5Y>>. [Consulta: 11 May. 2015].

recitales y shows. Los descuentos para retail atrajeron un gasto de más de 33 millones (7,6 millones de dolares⁹⁵).⁹⁶

El resultado de un enfoque de relacionamiento muestra altos índices de participación por parte de los miembros del programa de fidelización. Con 710.000 miembros activos para enero 2012, la página web registraba casi 500.000 visitas y se habían generado 325.000 usuarios únicos. El email marketing contaba con una tasa de apertura promedio del 34% de sus 767.000 envío mensuales.⁹⁷ La socialización de los miembros entre sí y con el club se evidenciaba con más de 18.000 comentarios anuales realizados por algunos de los 31.000 seguidores en la red social Facebook y 15.000 seguidores en la red de microblogging Twitter. Todos los medios se integran mediante el portal online y por una aplicación para móviles que contó con 36.000 descargas en su primer mes.⁹⁸

Para principios del segundo trimestre del 2015, Club La Nación cuenta con 5.748 descuentos para la tarjeta Premium y 4.867 para la Classic.⁹⁹

Industrias Adheridas

El programa de fidelización divide sus beneficios según los siguientes rubros:

- Gastronomía
 - Restaurant
 - Delivery
 - Heladería
 - Bares y Cafes
 - Compras Gastronomicas
- Entretenimiento
 - Teatros
 - Recitales
 - Cultural
 - Noche
 - Eventos Especiales
 - Cine
 - Musicales
 - Infantiles
- Cuidado Personal
 - Peluquería
 - Gimnasio
 - Solarium
 - Spa
 - Centros Esteticos
 - Actividades Fisicas
- Moda
 - Indumentaria
 - Calzado
 - Infantiles
 - Accesorios
- Auto
- Hogar
- Educación

⁹⁵ 7,675,000.00 USD. Se utilizó la tasa de cambio representativa del mercado para el 1 de Enero del 2012 que equivale a 4.30 pesos por dólar. Fuente utilizada: XE Currency Charts, En: <<http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=ARS&view=5Y>>. [Consulta: 11 May. 2015].

⁹⁶ Covedisa S.A.(Buenos Aires). Generadores de Consumo. En: *Presentación Club La Nación*[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012. Dispositiva 22-36.

⁹⁷ Covedisa S.A.(Buenos Aires). El Club Habla Con Sus Socios. En: *Presentación Club La Nación*[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012. Dispositiva 41-44.

⁹⁸ Covedisa S.A.(Buenos Aires). Los Socios hablan entre sí En: *Presentación Club La Nación*[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012. Dispositiva 45-48.

⁹⁹ La Nación. *Beneficios Club La Nación*[en línea]. Club la Nación. Buenos Aires: 2015. <<http://club.lanacion.com.ar/busqueda/beneficios>> [Consulta: 11 may. 2015]

- Aventura
- Deportes
- Turismo
 - Hoteles
 - Paquetes
 - Pasajes
 - Servicios Turísticos
 - Agencias
- Comercios

Tipos de Promociones

Los tipos de promociones usados y el monto de descuento, junto con los porcentajes de oferta en relación al total de beneficios ofrecidos, es¹⁰⁰:

Tipo de Descuento	Porcentaje de ofertas
10% de Descuento	1.10%
15% de Descuento	2.96%
20% de Descuento	65.89%
25% de Descuento	3.80%
30% de Descuento	7.56%
35% de Descuento	0.23%
40% de Descuento	0.76%
50% de Descuento	0.71%
Promoción 2x1	16.19%
Menú/Combo Especial	0.72%
Obsequio/Muestra	0.07%

En síntesis, el 83% de los beneficios ofrecidos son descuentos económicos (porcentaje de descuento sobre precio de lista).

Otros Planes de Fidelización

¹⁰⁰ La Nación. *Beneficios Club La Nación* [en línea]. Club La Nación. Buenos Aires: 2015. <<http://club.lanacion.com.ar/busqueda/beneficios>> [Consulta: 11 may. 2015]

Si bien el Club La Nación es el principal elemento de la estrategia de fidelización implementada por La Nación; existen promociones adicionales entre los objetivos de las cuales se encuentra aumentar la fidelización de los clientes. Los “Opcionales” son una serie de productos adicionales a las ediciones del diario La Nación. Se presentan en dos modalidades: Coleccionables, donde se les obsequia a los lectores las “Tapas” (estructura con lomo, portada y contraportada impresas) y los primeros dos “Fascículos” (Serie de páginas) con la intención de que los interesados continúen adquiriendo el diario con el fin de coleccionar los siguientes “Fascículos” y completar la serie. Otros tipos de “Opcionales” incluyen libros coleccionables que se entregan a cambio de un desembolso relativamente bajo (un nuevo libro cada semana)¹⁰¹. Adicionalmente, otros medios de relacionamiento con el cliente incluyen la Fundación La Nación, la cual brinda servicios de comunicación gratuita (periodística y publicitaria) para organizaciones sin fines de lucro y busca promover la participación ciudadana en temáticas sociales mediante el portal hacercomunidad.org.¹⁰²

Planes de Fidelización Utilizados por Clarín

La estrategia de fidelización utilizada por el diario Clarín se basa en un programa de beneficios otorgados a clientes a través de la tarjeta 365. El mismo es organizado por Arte Gráfico Editorial Argentino S.A,¹⁰³ que desarrolló junto a Apernet, una plataforma de beneficios y descuentos a nivel Nacional.¹⁰⁴

Tarjeta 365 y 365 Plus

La tarjeta 365 es el sistema de fidelización implementado a partir del 2010 por el Diario Clarín que consiste en un programa de beneficios para los suscriptores. Con la inscripción el cliente recibe el diario en su domicilio a través del intermediario y dispone de beneficios en distintas industrias adheridas a la tarjeta, ahorra con beneficios en más de 1400 marcas y 5000 puntos de ventas en todo el país.

El cliente puede suscribirse a Clarín, Olé, Revista Genios y también sumar publicaciones como Revista Elle, Revista Ñ o Jardín de Genios, entre otras.¹⁰⁵

Para septiembre del 2014, año en el que las transacciones con la tarjeta 365 superaron los 5 millones, el programa de beneficios de Clarín ya contaba con 700.000 socios, representando un aumento del 55% en dos años.

¹⁰¹ La Nación. *Opcionales La Nación* [en línea]. La Nación Online. Buenos Aires: 2015. <<http://opcionales.lanacion.com.ar/opcional/658/planeta-tierra>> [Consulta: 11 may. 2015]

¹⁰² La Nación. *Fundación La Nación*. Fundación La Nación [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<http://www.hacercomunidad.org/fundacionlanacion/>> [Consulta: 12 may. 2015]

¹⁰³ Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. *Términos y Condiciones, Organizador*. [en línea] Buenos Aires: 2015 <<http://365.clarin.com/reglamento>> [Consulta: 2 may. 2015]

¹⁰⁴ Apernet S.A. *CRM, Clarín 365*. [en línea] Buenos Aires: 2015 <http://www.aper.net/proyecto_clarin365_crm.html>

¹⁰⁵ Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. *¿Qué es 365?*. [en línea] Buenos Aires: 2015 <<http://365.clarin.com/que-es-365?m=0&o=mv&f=&s=&d=>>> [Consulta: 2 may. 2015]

Según el equipo de 365, una familia puede disminuir sus gastos mensuales entre un 20 y un 25% si compra en los comercios participantes, planteando que “en un gasto de \$ 5.000 mensuales, el ahorro puede alcanzar los \$ 1.000”.¹⁰⁶

El sistema consiste en elegir uno de los dos planes básicos que ofrece: Clarín 365 y Clarín 365 Plus. En el **ANEXO MT10** se pueden observar los requisitos mínimos para suscribirse.

De igual modo uno puede personalizar el producto y agregar al pedido otras revistas o diarios ofrecidos por Clarín, siempre y cuando cumpla con los requisitos mínimos. Estos adicionales se pagan aparte, superando el precio mínimo de suscripción de \$88 para la tarjeta 365 y \$132 para la 365 Plus.¹⁰⁷

El cliente se puede suscribir al servicio de forma online: pagando con Visa Mastercard, American Express, Tarjeta Shopping, Cabal o CMR Falabella; o puede dejar sus datos y solicitar que un agente de la compañía se comunice para brindarle la información de la tarjeta telefónicamente.

El pago de la suscripción se realiza de forma mensual y anticipada a través de débito automático con tarjeta de crédito.

El programa cuenta además con un centro de atención al socio en el cual se puede comunicar telefónicamente con alguien de la compañía y con un newsletter en el cual se publicitan y promocionan nuevos beneficios, Avant Premieres y promociones especiales.¹⁰⁸

Por otro lado, para poder llegar de una forma más sencilla y lograr un mejor alcance, Clarín desarrolló junto a Mobilenik, la aplicación móvil Clarín 365 que permite a los socios consultar beneficios desde cualquier dispositivo móvil con conexión a Internet.

Entre las funcionalidades que brinda la aplicación, los usuarios pueden consultar los beneficios que ofrece 365 y ajustar la búsqueda por cercanía a su ubicación, rubro y zona. Los usuarios pueden visualizar en un mapa la ubicación de los comercios que otorgan los beneficios, consultar el detalle del beneficio y datos de la sucursal, y conocer la distancia en metros o kilómetros del lugar donde se encuentran.¹⁰⁹

Industrias Adheridas

¹⁰⁶ Clarín. *La tarjeta 365 sigue creciendo y ya supera los 700.000 socios* [en línea]. Clarín Online. Buenos Aires, 21 Sep. 2015. <http://www.clarin.com/sociedad/tarjeta-sigue-creciendo-supera-socios_0_1216078466.html> [Consulta: 4 may. 2015]

¹⁰⁷ Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. *Elegí Tu Plan*. Clarín 365 [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<https://promos1.365.com.ar/suscripcion/rediseno/elegirPlan.xhtml>> [Consulta: 9 may. 2015]

¹⁰⁸ Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. *Centro de Atención al Cliente*. Clarín 365 [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<http://365.clarin.com/centro-atencion>> [Consulta: 9 may. 2015]

¹⁰⁹ Berenstein, Marcelo. *Mobilenik desarrolló la aplicación móvil de Clarín 365*. [en línea] Buenos Aires: 21 Jul. 2011. <<http://emprendedoresnews.com/empresas/mobilenik-desarrollo-la-aplicacion-movil-de-clarin-365.html>> [Consulta: 2 may. 2015]

Clarín agrupa a las distintas industrias adheridas bajo los siguientes rubros¹¹⁰:

- Automotor
 - Accesorios
 - Estacionamientos
 - Lavaderos
 - Neumáticos
 - Otros
- Compras
 - Fotografías
 - Otros
 - Regalos
 - Vinotecas
- Cuidado personal
 - Centro de estética
 - Farmacias y Perfumerías
 - Gimnasio
 - Peluquería
- Educación
 - Cursos y seminarios
 - Universidades
- Electro y Tecnología
- Entretenimiento
 - Cine
 - Deporte
 - Disco Bar
 - Parques y Juegos
- Espectáculos
 - Espectáculos y Eventos
 - Teatro
 - Recitales
- Gastronomía
 - Bares y Cafes
 - Comidas Rápida
 - Compras Gastronómicas
 - Delivery
 - Panaderías
 - Restaurantes
- Heladerías
- Hogar
 - Colchones
 - Decoración
 - Equipamiento
 - Jardín
 - Pinturería
- Jugeterías
- Mascota
- Moda
 - Accesorios
 - Calzado
 - Indumentaria
 - Indumentaria Deportiva
 - Niños
- Shopping
- Supermercados
- Viajes y Turismo
 - Asistencia al viajero
 - Hoteles
 - Paradores
 - Transporte
- Vinotecas
- Servicios

Tipos de Promociones

Tanto para la tarjeta 365 como para 365 Plus se utilizan promociones económicas, es decir, son aquellas que tienen algún tipo de recompensa económica:

- 2 x 1
- 3 x 2

¹¹⁰ Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. *Beneficios Clarín 365*. Clarín 365 [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<http://365.clarin.com/>> [Consulta: 9 may. 2015]

- Descuentos sobre el producto: desde el 10% hasta el 60% dependiendo del plan.
- Ahorro en efectivo en el punto de venta (Especiales)

Hay promociones que se aplican a los dos planes, otras que la bonificación depende del plan, y algunas que son exclusivas para el plan Plus (ver **ANEXO MT11**)

<i>Tipo de Descuento</i>	<i>Porcentaje de ofertas</i>
Otros	2,21%
Especiales	3,79%
Regalo	1,58%
3 x 2	0,31%
2 x 1	36,7%
Más del 50%	0,31%
40% - 50%	12,02%
30% - 35%	43,06%

Otros Planes de Fidelización

Todos los días Clarín cuenta con distintas ediciones de Coleccionables que se ofrecen como complemento al diario.¹¹¹ Las temáticas van variando de acuerdo a la época del año y las alianzas estratégicas (como, por ejemplo, con el Atlas Global de National Geographic). El cliente puede informarse de los días que se lanza cada tomo entrando a la página web¹¹² o por el facebook oficial de Coleccionables Clarin¹¹³.

¹¹¹Agea Digital. *Colecciones Clarín*. [en línea] Buenos Aires: 2015 <<http://coleccionables.clarin.com/?url=>> [Consulta: 27 may. 2015]

¹¹²Agea Digital. *Calendario*. [en línea] Buenos Aires: 2015 <<http://coleccionables.clarin.com/?url=calendario>> [Consulta: 27 may. 2015]

¹¹³ Clarín. *Clarín Coleccionables*. [en línea] Buenos Aires: 2015 <<https://www.facebook.com/ClarinColecciones>> [Consulta: 27 may.2015]

III. HIPOTESIS

“Los planes de fidelización de Clarín y La Nación en la Ciudad de Buenos Aires afectan la naturaleza de la oferta del producto, logrando que un segmento de consumidores dé mayor relevancia a la obtención de descuentos que a la adquisición del diario al momento de considerar la compra.”

IV. METODOLOGÍA

A continuación se presentan los métodos, enfoques, pautas y herramientas utilizados durante esta investigación. Se fundamentan las razones para elegir un enfoque metodológico mixto (aspectos cualitativos y cuantitativos) y se presentan las etapas que se llevaron a cabo en este, los problemas encontrados y las soluciones presentadas. Así mismo, se explica la dinámica de interacción entre los métodos cualitativos y cuantitativos y la relación sinérgica resultante.

FUNDAMENTACIÓN DEL DISEÑO APLICADO

Se estableció un enfoque metodológico mixto (métodos cualitativos y cuantitativos) para ésta investigación con el propósito de combinar las fortalezas de ambas metodologías y compensar sus deficiencias inherentes. De esta forma se procuró la obtención de datos que sean complementarios y que cumplan con el objetivo a investigar. La interpretación de los datos se basará en el análisis de los resultados obtenidos de ambas metodologías.

Para la investigación cualitativa se buscaron opiniones y observaciones mediante las entrevistas personales a expertos. La información resultante de las entrevistas fue complementada con los datos provenientes de la investigación cuantitativa. Esta se realizó de forma activa, confeccionando una encuesta con el propósito de ahondar en las incógnitas presentadas. El resultado de este enfoque metodológico son datos válidos desde un punto de vista estadístico pareados con observaciones expertas que soportan la información que se observó en las encuestas.

Este enfoque doble permite resultados que responden mejor a los objetivos presentados. Existen aspectos de los objetivos que se deben responder partiendo de observaciones cuantitativas, específicamente aspectos referentes a valoración de compra, aspectos demográficos y aspectos estadísticos presentes en el objetivo 2 (Ver **OBJETIVOS**):

2. Determinar qué segmento de consumidores da más ponderación a los planes de fidelización en medios impresos a la hora de realizar una suscripción.

Simultáneamente, los objetivos específicos 3, 4 y 5 tratan temas cualitativos y se abarcan según las entrevistas individuales a profesionales involucrados en el proceso de gerencia de los programas de fidelización:

3. Conocer el panorama que observan Clarín y La Nación, con respecto a la oferta del producto y cómo esta se ve afectada por las tendencias actuales y los planes de fidelización.
4. Conocer cómo se vio afectada la industria de los medios gráficos impresos en la ciudad autónoma de Buenos Aires con el lanzamiento de las tarjetas de fidelización.
5. Conocer las proyecciones a futuro que tienen los departamentos encargados de dichos planes de fidelización.

Sin embargo, los objetivos 3, 4 y 5 se deberán corroborar con los datos provenientes de la investigación cualitativa. Finalmente el objetivo específico 1, más directamente relacionado con el objetivo general, traza un punto de encuentro entre los métodos cuantitativos y cualitativos, necesitando una evaluación conjunta de los resultados de ambas iniciativas para poder responderse de manera completa:

1. Determinar si las tarjetas de fidelización tienen relevancia en la valoración de compra del diario impreso para los consumidores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La naturaleza de la necesidad de responder a este objetivo mediante ambas vías, cualitativa y cuantitativa, nace de dos enfoques desde los cuales se puede abordar la incógnita: el interno, pensado como la posición de la propia compañía (los conglomerados de medios) frente a su producto; y el externo, presente en las consideraciones del mercado en relación al producto y la consideración de compra. El enfoque interno es idóneo para ser abordado desde métodos cualitativos en entrevistas en profundidad con individuos influyentes en el proceso de gerencia de los planes de fidelización mientras el enfoque externo debe abordarse mediante la investigación cuantitativa partiendo de una muestra representativa del mercado. Adicionalmente entrevistas de profundidad con personajes de la industria permite centrar la discusión en un contexto actual.

Un enfoque metodológico mixto para tratar los objetivos específicos nos permite entonces obtener respuestas simultáneamente más abarcativas y completas para cada uno de los objetivos; utilizando la herramienta (cualitativa o cuantitativa) que mejor se adapte a las necesidades de cada incógnita. El poder responder de esta forma adaptativa a los objetivos específicos da como resultado una base de conocimientos sólida, profunda y basada en hechos y opiniones expertas para llegar a abarcar el objetivo general.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se planteó la elaboración de la investigación cualitativa para dar respuesta a los objetivos de comprender el panorama que observan los actores del medio impreso en la industria Argentina y cómo esta se ve afectada por las tendencias actuales y los planes de fidelización, focalizando en Clarín y La Nación dentro la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se buscó analizar en profundidad los planes de fidelización y los efectos que tienen en su

público objetivo. Así mismo, también se indaga advertir las proyecciones que tienen a futuro los departamentos encargados de dichos planes de fidelización.

Esta metodología de investigación se basa en una pequeña muestra de expertos que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema.

Método de Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas para la investigación fueron entrevistas individuales en profundidad que consistieron en entrevistas a expertos con formato unipersonal. Esta técnica permite un intercambio libre de información sin presión social y permite la discusión de temas confidenciales en un ambiente más cómodo para el entrevistado. Las entrevistas fueron realizadas de forma directa ya que se reveló desde un comienzo al individuo el propósito o naturaleza de la entrevista.

Las mismas se llevaron a cabo con el propósito de ahondar en los temas a investigar ya mencionados.

El diseño de la entrevista se realizó en 5 etapas. Las etapas se describen a continuación:

1. **Pre planeación:** El diseño comenzó con un análisis de los posibles candidatos a entrevistar, buscando que los mismos contribuyan en el alcance de la hipótesis y los objetivos de la investigación. Se eligió como herramienta de registro de las entrevistas la grabación por audio y se plantearon tiempos estimativos para la secuencia de diseño y realización.
2. **Planteo de Interrogantes:** La siguiente etapa fue el planteo de los interrogantes, los cuales buscan obtener los datos necesarios para que, a través del análisis y la correlación de estos se puedan cumplir los objetivos específicos de la investigación. Los interrogantes elegidos y la fundamentación para su selección pueden observarse en el **ANEXO M1**.
3. **Planteo de perfil y contacto de los entrevistados:** Una vez planteados los interrogantes se definió el perfil de los entrevistados para que a través de las entrevistas se pueda dar respuesta a los objetivos específicos buscados en esta investigación cualitativa. Se buscaron varios entrevistados prospectos que trabajen dentro de la industria de periódicos argentinos y que tengan una relación con Clarín y La Nación. Dichos prospectos fueron contactados a comienzos del mes de Mayo y de ellos surgieron nuestros cuatro entrevistados.
4. **Diseño del instrumento de toma de datos:** De acuerdo a los interrogantes previamente planteados y acorde al perfil de cada entrevistado se formuló una guía de pautas de profundización personalizada para cada uno de ellos. La misma busca detallar punto por punto cada interrogante intentando responder a los objetivos planteados.

Instrumento de Toma de Datos

El instrumento de toma de datos utilizado fue la guía de pautas de profundización (**ANEXO M2**), la cual se basa en los interrogantes confeccionados previamente, los cuales pueden observarse en el **ANEXO M1**. Para cada uno de los entrevistados se desarrolló una guía de pautas personalizada acorde a la experiencia y conocimiento del experto a entrevistar.

Perfil del Respondente

Se buscó entrevistar a expertos dentro de la Industria Argentina de medios gráficos impresos haciendo foco en profesionales dentro del entorno de Clarín y La Nación. Es por esto que participaron profesionales del ámbito periodístico, comercial y del sistema de regulación de la circulación de los mismos (externo a las empresas). Se puede profundizar el perfil de los entrevistados en el **ANEXO M3**.

Tarea de Campo

Se realizaron cuatro entrevistas individuales en profundidad a expertos dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con una duración promedio de 30 minutos cada una. Las entrevistas fueron realizadas durante el período transcurrido entre los días martes 26 de Mayo y miércoles 3 de Junio del año 2015.

Tres de las cuatro entrevistas en profundidad, fueron realizadas por dos entrevistadores y un entrevistado y la cuarta se realizó con un entrevistador y un entrevistado.

Problemáticas y Soluciones

Uno de los problemas que surgió a la hora de realizar las entrevistas en profundidad fue que los expertos fueron precavidos en el momento de hablar de temas confidenciales e información interna de las empresas. Sin embargo, cuando se les explicó en qué consistía el trabajo de investigación y que no se iba a difundir la información compartida, los entrevistados se sintieron más cómodos.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Como se especifica en la fundamentación del diseño aplicado, la formulación de la Investigación Cuantitativa busca dar respuesta a los objetivos específicos que necesitan de datos demográficos, valoración de compra y datos estadísticos. La fracción cuantitativa de la investigación está basada en la realización de una encuesta a una muestra representativa de la población con el fin de inferir patrones que puedan aplicar al mercado porteño en general. La realización de la encuesta partió de los objetivos específicos, sobre los cuales se plantearon una serie de incógnitas, se diseñaron las preguntas y se configuró el flujo de la encuesta.

Método de Recolección de Datos

La técnica para la toma de datos fueron encuestas personales y online por muestreo no probabilístico por conveniencia, mediante la plataforma digital Google Forms. Se eligió esta técnica por la confiabilidad y la libertad que trae el software al configurar el cuestionario.

El diseño de la encuesta se realizó en 5 etapas. Las etapas se describen a continuación:

1. **Pre planeación:** El diseño comenzó con una estimación de la muestra basándose en el alcance de la hipótesis y los objetivos de la investigación. Se eligió la herramienta digital a utilizar y se plantearon tiempos estimativos para la secuencia de diseño y realización.
2. **Planteo de Interrogantes:** la siguiente etapa fue el planteo de incógnitas a resolver, las cuales apuntan a obtener los datos necesarios para que, a través del análisis y la correlación de estos se puedan cumplir los objetivos específicos de la investigación. Los interrogantes elegidos y los fundamentos para su selección pueden observarse en el **ANEXO M4**.
3. **Planteo de filtros:** Una vez se contó con una lista clara de interrogantes a resolver, basándose en la pre planeación, se marcaron los límites de la encuesta, claramente estableciendo que porciones de la población no competían a esta investigación y determinando cuáles deberían ser los filtros a incluir dentro de la encuesta. Los filtros obligatorios (nulificadores de validez) y los filtros de flujo (que cambian el orden de las preguntas realizadas) resultantes pueden encontrarse, junto con las justificaciones para estos en el **ANEXO M5**.
4. **Diseño de preguntas:** Se diseñaron preguntas con modalidades de respuesta que resultaran en la información buscada. En varios casos existió más de una pregunta por incógnita y se utilizaron diferentes modalidades de respuesta. En relación a la redacción de las preguntas se buscó evitar ambigüedades y presentar de manera clara y concisa lo que se esperaba del individuo en cada pregunta. Para ver las preguntas diseñadas, la modalidad de respuesta, las respuestas posibles y los interrogantes que cada pregunta abarca, referirse al **ANEXO M6**.
5. **Diseño de flujo:** Con las preguntas diseñadas comenzó el proceso de secuenciamiento, buscando el flujo de preguntas que mejor se adaptara a la información buscada. La secuencia resultante, puede observarse en el **ANEXO M7**.

En toda etapa del proceso se sometió la encuesta a pruebas de respuesta de manera iterativa con el propósito de evidenciar errores en la naturaleza de incógnitas, la redacción de preguntas, desviaciones en el flujo y demás errores frecuentes en la realización de cuestionarios.

Instrumento de Toma de Datos

Se utilizó como Instrumento de Toma de Datos un cuestionario virtual estructurado mediante la plataforma Google Forms¹¹⁴. El cuestionario consta de 14 páginas conteniendo 22 preguntas. Si bien la forma más clara de visualizar la encuesta es observando el diagrama de flujo contenido en el **ANEXO M7**, en el **ANEXO M8** se puede observar la

¹¹⁴ “Google Forms permite planificar eventos, enviar una encuesta, hacer preguntas o recopilar otros tipos de información de forma fácil y eficiente. Se puede crear un formulario desde Google Drive o a partir de una hoja de cálculo existente.” Fuente: Google Inc. *Editores de Documentos*. Google Support [en línea]. San Francisco: 2015. <<https://support.google.com/docs/answer/87809?hl=es>> [Consulta: 23 jun. 2015]

encuesta en la versión final entregada a los encuestados. Adicionalmente, en el **ANEXO M9** se puede observar cómo los encuestados visualizaron la encuesta a través de internet.

Las respuestas se archivaron automáticamente en una hoja de cálculo independiente la cual fue supervisada para marcar el cumplimiento de las metas de muestreo y la calidad (veracidad) de las encuestas realizadas.

Población

Para determinar la población a estudiar se consideraron a hombres y mujeres de más de 16 años y residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La justificación detrás de estas limitaciones se encuentra en el **ANEXO M5**.

La población de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mayor de 16 años se determinó en 2.386.666 personas durante el último Censo realizado en el 2010.¹¹⁵

La distribución de esta población según edad y sexo puede observarse en el **ANEXO M10**.

Tamaño de la muestra

Tomando la población de 2.386.666 personas determinada en el punto anterior y asumiendo una población con un nivel de distribución normal, se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2} = \frac{0,64}{0,0025} = 384$$

Donde:

- p = probabilidad de éxito = 0,5
- q = probabilidad de fracaso = 0,5
- e = error muestral = 0,05
- z = (para un nivel de confianza de 95% equivale a 1.96)

Tarea de Campo

Las encuestas fueron realizadas desde del 8 de Junio hasta el 27 de Junio del año 2015 por los integrantes de la investigación. El método de contacto fue digital por vía viral, enviando un enlace a la encuesta por medio de Internet y de manera personal por vía presencial o telefónica. El proceso de realización de las encuestas puede verse detallado en el **ANEXO M11**.

¹¹⁵Instituto Nacional De Estadística y Censos (INDEC), *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas: Cuadro P2-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010*, INDEC [en línea]. 2010. <http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P2-P_Caba.pdf> [Consulta: 22 Jun. 2015].

Problemáticas y Soluciones

El número de encuestas necesario (384) fue alcanzado en un período de 13 días, el 21 de Junio del 2015¹¹⁶. Sin embargo, observando las propiedades demográficas de la muestra poblacional se evidenció una disparidad importante frente a la distribución de la población base. Al observar las proporciones de sexo y edad en la población a estudiar y en la muestra poblacional obtenida se evidenciaron problemas de representación para la población mayor a 26 años de ambos sexos y para el sexo masculino en general.

La disparidad inicial entre muestra y población, en términos de sexo y edad es evidenciada en el **ANEXO M11** junto con las medidas correctivas tomadas para la solución de la problemática. El resultado, una vez fue ampliada y corregida la muestra, fue una muestra más representativa de la población bajo estudio en términos de sexo y edad, esta se puede evidenciar en el **Gráfico 2** del **ANEXO M11**.

V. RESULTADOS

RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Sistema de Procesamiento y Análisis

Durante las entrevistas, los entrevistadores llevaron a cabo el registro de las mismas a través de una grabación con el previo consentimiento de los entrevistados.

Cada grabación fue escuchada y transcrita, el resultado de este proceso se consideró el resultado en bruto de la investigación cualitativa y puede observarse en los **ANEXOS R1.1, R1.2, R1.3 y R1.4**. Partiendo de los transcritos como insumo, el proceso de interpretación y análisis de las entrevistas se detalla a continuación:

1. **Identificación de Afirmaciones:** Se tomaron los transcritos de las entrevistas y se identificaron, para cada respuesta, afirmaciones realizadas por el entrevistado. Se le llamó afirmación a cada opinión, dato, referencia o idea expresada a lo largo de la entrevista.
2. **Redistribución conforme a interrogantes:** Tomando las afirmaciones resultantes del punto anterior y contextualizando cada una a la entrevista de la cual emergieron, las afirmaciones fueron redistribuidas entre los 6 interrogantes presentados en el **ANEXO M1**. Las afirmaciones de cada uno de los 4 entrevistados, ordenadas por el interrogante al cual pretenden responder, componen los resultados de la investigación cualitativa en el punto previo al análisis y pueden encontrarse en el **ANEXO R2**.
3. **Síntesis de Interrogantes y sus Afirmaciones:** Tomando las afirmaciones previamente distribuidas por interrogantes, se detalla en líneas generales que

¹¹⁶ Las primeras 473 encuestas, las cuales incluyen las primeras 384 encuestas válidas, se pueden observar en el **ANEXO M12**.

opiniones tuvieron los 4 expertos entrevistados en relación a los 6 interrogantes propuestos. En el punto siguiente se presenta una síntesis de las opiniones, datos, referencias o ideas presentadas por los expertos para cada interrogante

Síntesis de Interrogantes y sus Afirmaciones

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas cualitativas, sintetizando las afirmaciones de cada uno de los expertos entrevistados en relación a cada uno de los interrogantes planteados:

Panorama del Mercado en los Medios Gráficos Argentinos

Marcelo Bonelli

Entre los cambios recientes en la industria gráfica argentina se resalta un crecimiento exponencial en la cantidad de medios, en especial en cuanto a las redes sociales. Desde el comienzo de la década del 90 en adelante hay una gran innovación tecnológica en el mundo, esto ha cambiado fundamentalmente los mecanismos de los grandes medios de comunicación.

Sin embargo, los diarios tienen un nivel de profundidad en cuanto a calidad de la información que hace que su información permee sobre los otros medios de comunicación. Los noticieros de la mañana no se pueden hacer sin leer los diarios primero. No obstante, el diario tiene una limitación intrínseca: sale una vez al día, mientras la información fluye las 24 horas.

Si bien los diarios sirven de plataforma, se desactualizan rápidamente. Antes tardaban mucho más pero hoy la velocidad de la información hace que a media mañana los diarios impresos estén desactualizados. Si antes las noticias de los diarios no eran tan relevantes a las 5 de la tarde hoy sucede a las 9 de la mañana.

Paralelamente, el diario impreso tiene un problema adicional y es que es un producto sustituible por múltiples otros medios, si bien no idénticos.

Ignacio Gimenez Zapiola

En la actualidad la lectura de medios gráficos impresos está cayendo, esta es una tendencia a nivel mundial. El foco hoy está en cómo los consumidores consumen la información, qué rol ocupan los diarios impresos y cuál es el mix adecuado con los medios digitales.

Tomás Aberastury

La industria de medios gráficos impresos está en caída, viene decreciendo hace varios años. Mediante la generación de nuevos formatos digitales, los editores están buscando la forma de compensar esas pérdidas. Sin embargo, hoy en día los diarios y revistas empiezan a tener información con más profundidad y análisis para buscarse un lugar en este nuevo entorno.

Roberto Moreyra

Hoy en día los diarios líderes están fusionando sus ediciones digitales e impresas. Aunque reconocen que no es lo mismo comunicar por medio físico que por medio digital, la fusión se fundamenta en una reducción de costos.

La idea original de las editoriales con sus ediciones digitales fue monetizar el contenido digital. Sin embargo, esa versión ha fracasado en Argentina, al contrario de Estados Unidos. Lo que los editores están haciendo hoy es dar gratuitamente las noticias por vía digital pero esperan en un futuro que el consumidor quiera suscribirse para leer a los periodistas más destacados.

Particularidades del Consumidor de Diarios Impresos Actual

Marcelo Bonelli

Los avances tecnológicos han cambiado drásticamente las particularidades del consumidor. Anteriormente, la gente se sentaba a la noche a ver el noticiero para informarse sobre los sucesos del día. Hoy en día, por los canales de noticias y por las redes sociales se da una interacción continua, comienzan a aparecer las noticias "On Demand" donde el usuario entra y se informa en el momento que quiera; la persona ya no tiene que esperar al noticiero de la noche para informarse. Se empieza a reemplazar el noticiero de la noche por las redes sociales.

Por otro lado, se evidencia un cambio en el consumidor de diarios en cuanto a los índices de lectura. No solo hay una tendencia a comprar menos diarios, lo cual es una tendencia internacional, sino a leer más superficialmente. Esta tendencia se observa más claramente en las generaciones más jóvenes.

Actualmente, los diarios publican noticias cada vez más cortas con la intención de mantener el interés del lector. Se le ha dado espacio a noticias más llamativas o con una presencia importante de imágenes cuando anteriormente lo central era el desarrollo de la noticia. La principal razón detrás de una pérdida en la cultura del diario es el 'zapping' informativo, la gente empieza a informarse rápidamente en distintos medios pero lo hace de manera superficial. Adicionalmente, desde el punto de vista económico existe una tendencia actual del consumidor a consumir más para poder contrarrestar la inflación. Hoy el consumidor más que ahorrar, trata de gastar. El propio efecto inflacionario lo lleva a consumir pues está en una carrera contra los precios.

Ignacio Gimenez Zapiola

Clarín tiene lectores tanto de un nivel socioeconómico alto como medio, mientras La Nación está enfocada a un sector principalmente ABC1. Clarín busca satisfacer las necesidades de su segmento, el cual es más amplio. Consecuentemente, el consumidor de 365 es el consumidor argentino, puede ser que no tome la decisión del descuento pero tiene en su Top of Mind la existencia de la posibilidad de comprar algo con un descuento o cuota.

En los últimos años se evidenció un cambio notable en el comportamiento del consumidor argentino. Las personas comenzaron a buscar más los descuentos o las

alternativas al momento de tomar una decisión de compra. El descuento pasó de ser un hábito tabú a ser un acto inteligente hecho por un consumidor perspicaz. 365 encaja perfectamente dentro de esta nueva conducta de consumo.

Tomás Aberastury

Actualmente, el consumidor dejó de buscar lectura periodística en medios impresos para buscar otras alternativas culturales o periodismo en diferentes formato. Por ejemplo, migra al diario online. Hoy en día ya no existe más la migración entre diarios físicos debido a cuestiones de educación, culturales o políticas. Las personas cambian directamente a otro formato, no a otro diario dentro del mismo formato.

Hoy en día existe más que nada lectura "spot" o esporádica sobre temas de la actualidad los cuales son consumidos en distintos medios de comunicación indistintamente (radio/tv/online). Sin embargo, la lectura en diario papel es más atenta y es donde la persona puede consumir más opinión y puntos de vista.

Roberto Moreyra

Con respecto a las tendencias dentro de los consumidores es evidente que las personas de mayor edad aún leen el diario impreso, sin embargo los jóvenes han desarrollado diferentes hábitos de lectura y los diarios no encuentran la manera de tentarlos. Los planes de fidelización se convierten en una herramienta para este fin, hace más de 25 años que existen en el mercado argentino las modalidades de suscripción, las cuales fueron creciendo en los últimos años en mayor proporción. Desde el punto de vista de la industria, para el anunciante, las suscripciones son más valiosas pues el público, se piensa, es más fiel al producto que consume. Las suscripciones de La Nación han sido por varios años mayores a las de Clarín, por lo tanto hay quienes consideran que existe una diferencia entre el lector de La Nación y el de clarín Clarín donde el lector de La Nación es más leal a la marca.

Análisis de los planes de fidelización en el mercado de medios gráficos impresos en argentina

Marcelo Bonelli

Los planes de fidelización apuntan a darle un servicio al lector independientemente del producto principal. Lo periodístico es completamente independiente de las iniciativas de marketing por lo cual las tarjetas funcionan como un producto complementario al diario. Los diarios impresos si bien sirven de plataforma, se desactualizan rápidamente. Antes tardaban mucho en desactualizarse, hoy la velocidad de la información hace que a media mañana los diarios impresos están desactualizados.

Ignacio Gimenez Zapiola

365 se lanza con el fin de darle un valor agregado a los suscriptores, para alcanzar una fidelización más grande con los lectores y apunta principalmente a sostener la circulación en general. 365 es una herramienta táctica que logra acercarse al

consumidor y mantener niveles de circulación. A 365 le interesa atraer más lectores, no interesa si esos lectores fueron atraídos por la tarjeta.

Para la campaña publicitaria inicial de 365 se buscó cada año a un personaje público para que "certificara" el producto. En el 2014 se pasó a no utilizar celebridades y a dejar que el producto hable por sí solo, se utilizó el slogan "Viví Ahorrando". En las comunicaciones actuales de 365 no se diferencia un target definido, se enfocan al consumidor inteligente que esté buscando un descuento. Se pretendía mostrar que en todo lugar o momento de la vida se tenía un descuento a disposición. Si se tiene la tarjeta, es porque se ahorra.

Se hace una segmentación estratégica entre 365 y 365 Plus la cual funciona para vender más diarios al tener como requisito para la tarjeta plus un mínimo de 3 diarios a la semana cuando para la tarjeta 365 necesita solo 2 suscripciones a la semana. Internamente sirve para hacer upgrades y así poder generar un mayor nivel de suscripción, mayor rentabilidad y más fidelización. Cuando se le da algún reconocimiento al cliente, como elevar su estatus de 365 a 365 Plus, se le fideliza sustancialmente. El reconocimiento de darle una categoría "elite" genera una buena respuesta en el consumidor.

Según fuentes internas de la empresa, mensualmente el 41% de los clientes de 365 usan un beneficio por mes. Es una tasa muy alta, comparándolo con el 10% del uso que tienen los beneficios otorgados por las tarjetas de crédito. Actualmente 365 cuenta con 400.000 suscriptores y 800.000 tarjetas.

Las principales industrias en donde se utiliza 365 son en supermercados y en locales de comida rápida. Los descuentos siempre funcionan más en donde se tiene mayor capacidad de consumo por persona.

Hoy 365 es un producto en sí mismo. En un principio salió al mercado como un complemento al diario impreso pero llegó un momento donde se amplió su función. Llegó un momento donde esa función se expande con la construcción de una comunidad con hábitos de consumo y de la cual se obtiene cierta información que permite generar negocios.

Logramos evidenciar un cambio de hábitos. Debido a la aparición de los clubes de fidelización y las suscripciones, comienza a haber una relación B2C entre los editores y los consumidores, que antes no existía. Una vez que 365 cumpla objetivos de penetración en circulación se considera que tiene potencial para transformarse en un producto diferente. 365, en comparación con los beneficios ofrecidos por las tarjetas de crédito, tiene mayor posibilidad de comunicar y estar en todos los rubros para así traer mayor amplitud de beneficios y ser más competitivos.

Tomás Aberastury

Club La Nación fue creado para sostener o mejorar la circulación del diario y lograr así una base de datos de lectores, suscripciones, etc. Club La Nación tiene un doble objetivo: satisfacer clientes actuales y atraer nuevos segmentos.

Con el relanzamiento de Club La Nación se trabajó en que los beneficios sean relevantes y únicos para nuestros suscriptores y en el boca a boca para poder llegar a nuevos clientes. Dejó de estar enfocado únicamente a la retención, para convertirse en un agente de captación.

Club La Nación ha ido actualizándose para estar más en un papel de apoyo para la satisfacción del consumidor. Hoy se parte de un cambio de visión, comenzó como un club de fidelización para revistas y en menor parte para los diarios y luego se reformuló para desarrollar suscripción. En un momento existió la posibilidad de convertirlo en un producto individual pero se optó por dejarlo como un agente de captación el cual era su objetivo principal.

Club La Nación tiene propuesta de valor por 2 vías, valor del club y valor de la suscripción del diario físico. Lo que más valoran y demandaban los socios de Club La Nación es la propuesta original, sin letra chica. Dentro de la estructura de marketing del Club se tuvo que trabajar en la satisfacción del diario como editorial para hacer que todas las personas que venían por la tarjeta les gustaran y se quedarán.

Se crearon nuevos hábitos de lectura, el 85% de la circulación que trajo el Club La Nación, que no se suscribían por el diario, hoy en día lo lee. Llegó un momento que se decidió hacer del Club el motivo de aumentar la circulación.

Internamente Club La Nación conoce cuánto se usa la tarjeta dónde, cómo y cuánto ahorran los socios. Se le dice al socio cuánto ahorro y se le ofrecen propuestas similares. Hay mucha comunicación en redes sociales con los socios de Club La Nación donde nos pueden decir qué quieren y qué no. Lo más importante para Club La Nación es que el socio se interesó, se siente dueño y parte del programa. Es fiel a la marca y notamos un alto engagement. Eso es un ecosistema muy positivo para Club La Nación.

Actualmente contamos con 750.000 socios y 450.000 suscriptores, diferenciándose el uno con el otro dado que el suscriptor es quien recibe el material periodístico. El 80% de los socios de Club La Nación usan la tarjeta al menos una vez al año lo cual es un uso muy alto. El proyecto es medir todo para asegurar la constancia y relevancia de la propuesta.

Estratégicamente se está buscando posicionar más en entretenimiento y gastronomía, en momentos de ocio y que el consumidor disfrute del uso. Sin embargo la industria donde más se usa Club La Nación es en supermercados. Busca que a través del club se ahorre en promedio 1.5 veces el costo de suscripción.

Roberto Moreyra

Las tarjetas se comenzaron a implementar hace más de 20 años cuando los diarios del interior regalaban tarjetas con números y luego sorteaban efectivo entre los participantes logrando así una mayor circulación del diario (dentro del IVC podemos ver ese aumento dado que según la información de circulación, la misma se incrementaba en estos periodos a razón de 40/50%).

Los diarios implementan este sistema como un medio de fidelización del socio pero desde un punto de vista estadístico pienso que simplemente venden tarjetas. Los editores suelen llamar a las tarjetas anabólicos. Si el costo de la tarjeta se cubre con el ahorro entonces el diario sale gratis, no se vendió, se regaló.

Tendencias en la circulación de Diarios Impresos

Marcelo Bonelli

Desde un punto de vista periodístico, las principales causas en el descenso en las ventas del diario Clarín tienen mucho que ver con la tendencia a leer menos, con la multiplicidad de plataformas informativas que suplantán el medio. Clarín también cayó porque ha tenido en todos estos años un ataque sistemático por parte del Estado que ha influido en los consumidores.

En cuanto a los diarios en general se puede asociar esa caída en la circulación con una cuestión más puntual que tiene que ver con los niveles salariales. Cuando hay crisis financiera el consumo cae al igual que los diarios, la circulación de los mismos acompañan al resto de la economía. Este contexto volátil, el sostener las ventas es todo un logro para los diarios.

Ignacio Gimenez Zapiola

La situación actual de Clarín es que está logrando sostener la circulación y hasta ha crecido en ciertos días de circulación, que es lo que los diarios están buscando. 365 es una herramienta táctica que logra acercarse al consumidor y de ese modo poder mantener los niveles de circulación.

Clarín está creciendo a razón de 100.000 suscriptores por año, pensamos repetirlo este año y venimos en plan.

Con relación a la competencia con Club La Nación y Clarín, se puede ver un solapamiento entre las dos marcas que estimamos en un 25% de los lectores que se suscriben.

Tomás Aberastury

En un momento se decidió hacer de Club La Nación el motivo de aumento de circulación. Hoy en día la gente se suscribe al Club y por tener la tarjeta recibe el diario, es decir, que la circulación se ve comprometida por la tarjeta.

En relación a la competencia con Clarín 365, el mercado ya se repartió y ahora lo más inteligente es ver cómo se cuida la porción ganada.

Roberto Moreyra

De acuerdo a lo visto anteriormente, hay una tendencia del consumidor a emigrar de formatos y por esa razón, podemos ver cómo el digital le saca lectores al diario impreso. La Nación logra su mayor diferencia con las revistas, pero el negocio hoy en día de los editores no pasa por los ejemplares. Hoy en día el negocio de ellos pasa básicamente por los opcionales, es ahí donde se exhiben la mayor rentabilidad.

La brecha entre Clarín y La Nación se viene acortando en los últimos años dado que Clarín comenzó tarde con las tarjetas de fidelización con relación a Club La Nación pero empezó a participar de manera agresiva.

Reformas que sufrió la Industria de los medios gráficos impresos con la aparición de los planes de fidelización de Clarín 365 y Club La Nación

Marcelo Bonelli

Las tarjetas de fidelización no influyen absolutamente nada en la parte periodística. Sin embargo, desde un punto de vista editorial, se podría pensar que la prioridad la tiene la publicidad. Entre una nota y una publicidad siempre va a salir una nota, salvo que sea esta algo muy importante. Siempre hay una tensión en una redacción entre lo periodístico y lo publicitario y creo que en esta dinámica, al final de la historia, gana lo publicitario contra lo periodístico en temas que no son trascendentes.

Ignacio Gimenez Zapiola

La particularidad de la industria de los medios gráficos es que, en un principio, la distribución estaba centralizada en grandes distribuidores que manejan la relación con los kiosqueros, los cuales son alrededor de 5000 puestos de venta en Buenos Aires. Sin embargo, no había relación B2C entre el diario y el consumidor. Lo que ha cambiado con un incremento en las suscripciones, es que hay una relación directa entre el lector y la editorial. Se sigue usando el mismo canal de distribución pero se genera otro tipo de contrato, un contrato que puede llegar a ser más estable, que tiene una relación más directa y que es más perdurable en el tiempo. Este nuevo contrato cambia el paradigma al ofrecer la venta directa y cobrarle a los clientes, hacerles el contrato, y darles a los clientes un valor agregado que es la tarjeta 365.

En relación a la competencia con Club La Nación, se puede decir que tenemos mercados diferentes. En la competencia Clarín amplió la oferta de beneficios, hizo un programa más amplio y más robusto en diferentes categorías. 365 no buscó algo para diferenciarse de La Nación sino buscó la forma de acercarse a los lectores para dar un servicio a quienes Clarín entiende como un segmento más amplio que el que tiene la Nación.

Viniendo de la industria crediticia, se puede observar que la principal diferencia que tiene 365, en comparación con la tarjeta de crédito, es que por la posibilidad de comunicación que tenemos podemos estar en todos los rubros, podemos traer mayor amplitud de beneficios y ser más competitivos. Lanzar un producto de estas características implica una decisión estratégica importante que se debe valorar en cada mercado. Es fácil desde el punto de vista de estructurar el producto e intercambiar los activos de los diarios (que son publicidad para generar valor) pero es muy costoso el esquema de adquisición y el esquema de atención al cliente para lo que los diarios están acostumbrados a tener. Desde el punto de vista del lector se gana seguro, lo que hay que ver es si la inversión es la que se desea hacer o no. Por esto se puede decir que la estructura organizacional interna de los diarios impresos ha cambiado con la llegada de los programas de fidelización. Sin ir más lejos, la gerencia de relacionamiento con el cliente fue una gerencia nueva con 365. Un área dedicada a manejar este producto no existía y se armó todo un equipo.

Tomás Aberastury

En términos de la estructura organizacional que soporta los planes de fidelización, se puede ver como Covedisa es una empresa de Marketing Directo propiedad de La Nación. Los accionistas de Covedisa son los mismos accionistas que los del diario. Se

decide manejarlo de manera independiente dado que Club La Nación tiene mucho más que ver con el Marketing Directo, entender al consumidor, poder captar de forma frecuente y fidelizarlo, propiedades que el diario no tenía. Esta nueva unidad de negocio exclusiva para Club la Nación posibilitó una mayor versatilidad para moverse.

Viendo la salida al mercado de los planes de fidelización como respuesta a bajas en la circulación, es necesario remarcar que es mucho más sano para el negocio del diario la suscripción que la venta esporádica en los kioscos. Se produjo un cambio en qué empuja básicamente la circulación. Si la empuja el diario o si la empuja la tapa o si la empuja Club la Nación. Durante un período inicial la empujó Club la Nación y el diario hizo su ejercicio de ir poniéndose al día para poder satisfacer y acompañar.

Roberto Moreyra

Una buena forma de observar las dinámicas de competencia es una broma que hacen en La Nación, dicen que el día que se muera un suscriptor tienen un ejemplar menos, esto habla en referencia a la lealtad del lector de La Nación. Sin embargo, siempre tienen que ofrecer dando algo distinto, pago o no pago, pero tienen que dar algo para incentivar en los días de baja circulación. Las ventas por suscripción comenzaron con la revista Selecciones. La cual recibió la orden de su casa matriz de empezar a vender suscripciones y entregarlas directamente. Los kiosqueros se dieron vuelta y hicieron un boicot a la revista. A partir de ahí empezó una pelea muy fuerte con las editoriales en general que se querían sumar al sistema de suscripciones.

El funcionamiento de las suscripciones es muy particular. Por ejemplo, si un consumidor tiene siete u ocho kioscos alrededor puede elegir cual quiere que lo atienda y es ese intermediario quien recibe el ejemplar, se lo entrega en su casa y por simplemente esa entrega gana la mitad de lo que ganaría si lo vendiera a el cliente directamente. Se le paga a la editorial pero el ejemplar es entregado al kiosco y al este se le reconoce la mitad de lo ganaría en otro momento.

En relación a la incidencia de los planes de fidelización y sus efectos en la publicidad basta con decir que la evaluación de los anunciantes hoy en día es por lector en términos de la cantidad de lectores y sobre esa base pautan su presupuesto de medios. Hoy en día los diarios impresos tienen más del 30% de la pauta publicitaria, mientras que la web no llega al 10%.

Análisis del futuro del diario impreso y sus planes de fidelización

Marcelo Bonelli

Los diarios tienen un gran desafío, han perdido lectores a favor de la radio, la televisión y las redes sociales. El gran desafío ahora, en general, son las noticias "On Demand" donde el usuario entra y se informa en el momento que quiera.

El diario hoy cumple un rol importante todavía, porque el aporte cultural que hace va más allá de la noticia de 140 caracteres o el "zapping". Los diarios apuntan a

darle al usuario más contenido. En relación a los diarios impresos y las tendencias de circulación, ya sostener las ventas es un gran logro, en este contexto.

Ignacio Gimenez Zapiola

El desafío es lograr mantener la marca como una fuente de información con base en la credibilidad. Con 365, Clarín está creciendo a razón de 100.000 suscriptores por año, pensamos repetirlo este año y venimos en plan.

Tomás Aberastury

En cuanto al futuro de Club La Nación, existen dos visiones del club en un futuro desde el punto de vista del valor al consumidor. Están las visiones de los consumidores más ambiciosos que llegan a pensar “algún día voy a poder usar Club La Nación para ir a Disney” y esta la postura actual, desde la cual se busca contar con beneficios únicos y relevantes para el consumidor. Hoy con Club La Nación se ve un Club de fidelización muy potente con un crecimiento exponencial de la base de datos, el cual permite conocer al socio y al suscriptor para poder darle la mayor cantidad de valor posible y así sostener una ecuación de fidelización. El club y sus beneficios buscan ser cada vez ser más focalizados a su target. Club La Nación se ha ido actualizando para estar más presente en un papel de apoyo para la satisfacción del consumidor y, actualmente, Club La Nación está en un proceso de tecnificación para que eso sea cada vez más perfecto.

En el futuro no se espera un crecimiento similar al de años anteriores, se ha encontrado la ‘ecuación’ óptima de los consumidores actuales. Las tendencias de mercado tienen que ver más con una situación de negocio. Al tratarse de una industria que está en retracción, hoy el foco está más en sostener lo conquistado que en seguir creciendo y se puede decir que el mercado ya se repartió y ahora lo más inteligente resulta ver cómo se cuida la porción ganada. Esto se relaciona con haber ganado circulación de lectores de otros diarios, circulación de gente que no leía el diario y también por otro lado con la decreciente circulación de la competencia, entonces lo primordial resulta sostener donde se va a cruzar la curva de oferta y demanda.

En cuanto al futuro de los medios gráficos más allá de los planes de fidelización, el diario debería buscar y entender los espacios en los cuales el lector tiene tiempo para consumir información en formato papel. Siempre va a haber lectores de papel. Lo que va a posicionar a los diarios en el mercado es el conocimiento del perfil de los sus lectores. Deben darle al consumidor el dispositivo (medio) idóneo para satisfacer sus necesidades de información y lectura. El gran desafío es conocer cómo se va a repartir el mercado por medios, incluyendo el papel. De igual modo, estoy seguro que al menos 50.000 personas en los próximos 15 años van a seguir consumiendo diario papel.

Roberto Moreyra

En cuanto al crecimiento de los planes de fidelización, considero que en el interior del país tienen bastante espacio para seguir creciendo.

En cuanto a la relación con los anunciantes, los editores buscan siempre datos sobre los llamados “suscriptor bajo puerta” para conocer mejor al consumidor pero resultan muy complicados de conseguir. A los editores les encantaría poder conocer a estos clientes con nombre y apellido y en parte los planes de fidelización han ayudado a hacer esto posible. Probablemente lo que necesitan los editores es una venta distinta a los medios digitales, leer en una tablet nunca va a ser igual que en papel y por tanto el papel no va a morir.

RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Sistema de Procesamiento y Análisis

La información obtenida en la investigación cuantitativa fue posteriormente procesada para obtener datos estadísticos de cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario. Para ver los resultados base, a partir de los cuales comienza el sistema de procesamiento y análisis ver el **ANEXO R3**. A partir de estas 384 encuestas válidas, se conformaron grillas de variables para mejor visualizar patrones de respuesta. A su vez este análisis se realizó de manera unitaria a cada pregunta y cruzada con variables clave que se tomaron en cuenta para la obtención de información relevante. El proceso de interpretación se detalla a continuación:

1. **Identificación de Variables:** Se identificaron 14 variables clave provenientes de las 22 preguntas en la encuesta realizada. Las variables identificadas se pueden observar en el **ANEXO R4**.
2. **Conformación de Plan de cuadros:** Se elaboró una planilla la cual detalla pregunta por pregunta las respuestas en términos de edad y género. El plan de cuadros puede verse en el **ANEXO R5**.
3. **Diseño de Relaciones:** Se tomaron las variables identificadas en la primera etapa y siguiendo los interrogantes cuantitativos como lineamientos generales, se diseñaron conexiones que resultaron en índices, tendencias o datos relevantes para la investigación. Se diseñaron relaciones de primer grado, tomando variables ‘simples’ del punto anterior y relaciones de segundo grado, las cuales conectan relaciones de primer grado para exhibir dinámicas más complejas. El listado de las relaciones diseñadas, las variables que las componen, el valor que brindan a la investigación y las dinámicas de interconexión pueden encontrarse en el **ANEXO R6**.
4. **Confección de Tablas de Relaciones:** Se confeccionaron tablas con las respuestas para las relaciones diseñadas en el punto anterior y tablas de comparación entre relaciones. Las tablas junto con su descripción se pueden encontrar en el **ANEXO R7**.
5. **Diseño de Graficos:** Se tomaron las tablas más relevantes para la investigación y se estableció la mejor forma de representarlas visualmente que permitiera, en una etapa posterior, una mejor interpretación de los datos. Los gráficos resultantes de esta etapa pueden encontrarse en el punto a continuación.

Principales Relaciones y sus Gráficos

GRÁFICO A: Lectura Digital de Portadores por Rango de Edad

En este gráfico se relacionaron las variables Lectura Online, Edad y Portación de Tarjeta. Se tomó como referencia a las personas que sí leen el diario online y se los separó por los que tienen o no tarjeta de acuerdo a rango de edad (ver punto A del **ANEXO R7**).

Debido a las limitaciones presentadas en el **ANEXO M11** se interpretará únicamente los grupos de edades de 16 a 65 años para asegurar un análisis más representativo.

Se puede observar el porcentaje de respuesta 'SI' a la pregunta '¿Lee el diario online?' dentro de cada grupo de edad de portadores de una tarjeta de beneficio y para cada grupo de edad de no portadores de una tarjeta de beneficio.

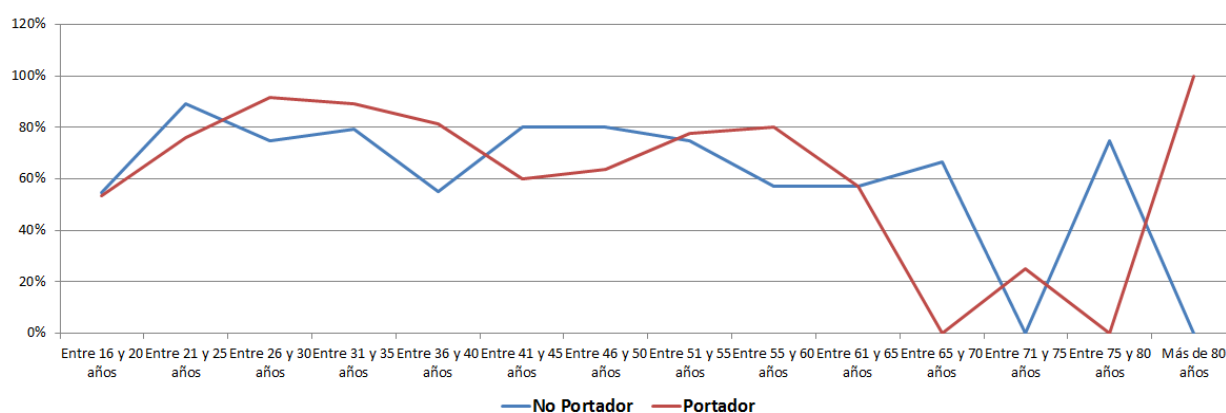


GRÁFICO B: Interés de No Portadores por Grupos de Edad

En este gráfico se relacionaron las variables Edad, Interés en Asociarse y Portación de Tarjeta. Se puede observar el porcentaje de respuestas a la pregunta "¿Cuán interesado estaría usted en adquirir una suscripción al diario que venga con una tarjeta de beneficios (Club la Nación o Clarín)?" para cada grupo de edad de no portadores de una tarjeta de beneficios. (ver punto B en **ANEXO R7**).

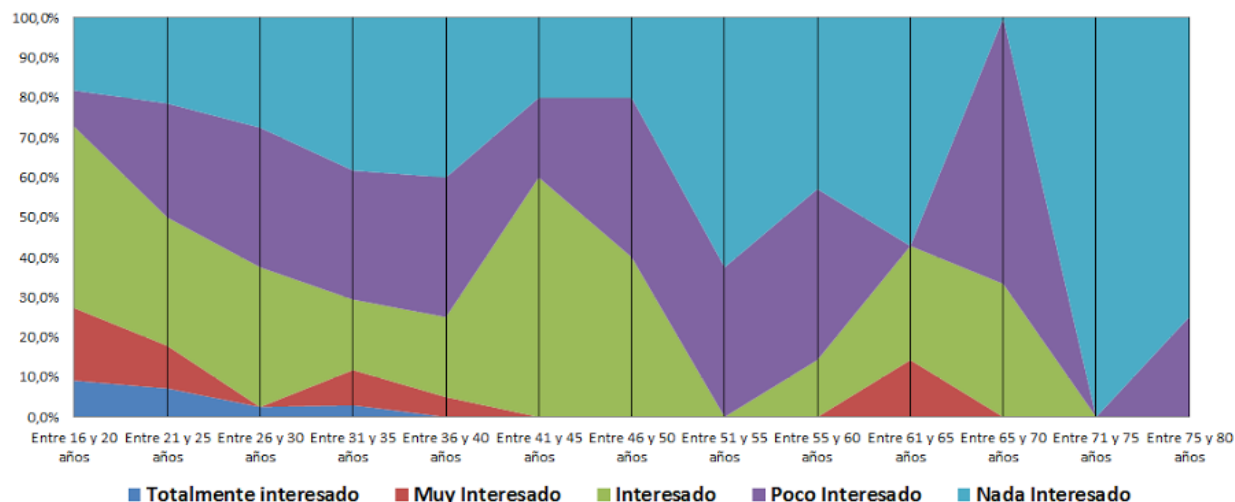


GRÁFICO C: Comparación entre ILCP y ILCNP

En este gráfico se comparan el Índice de Lectura de Compradores Portadores (ILCP) con el Índice de Lectura de Compradores No Portadores (ILCNP) por rango de edad. Para calcular tanto el ILCP como el ILCNP se utilizaron las variables Edad, Compra de Medios Gráficos, Portación de Tarjeta y Lectura/Compra. Los índices marcan el porcentaje de respuesta 'Siempre' a la pregunta 'Si compra el diario, ¿Lo lee?' para cada grupo de edad de tanto compradores de medios gráficos que son portadores de tarjeta como compradores de medios gráficos que no son portadores de tarjeta (ver punto C en **ANEXO R7**). Debido a las limitaciones presentadas en el **ANEXO M11** se interpretará únicamente los grupos de edades de 16 a 55 años para asegurar un análisis más representativo.

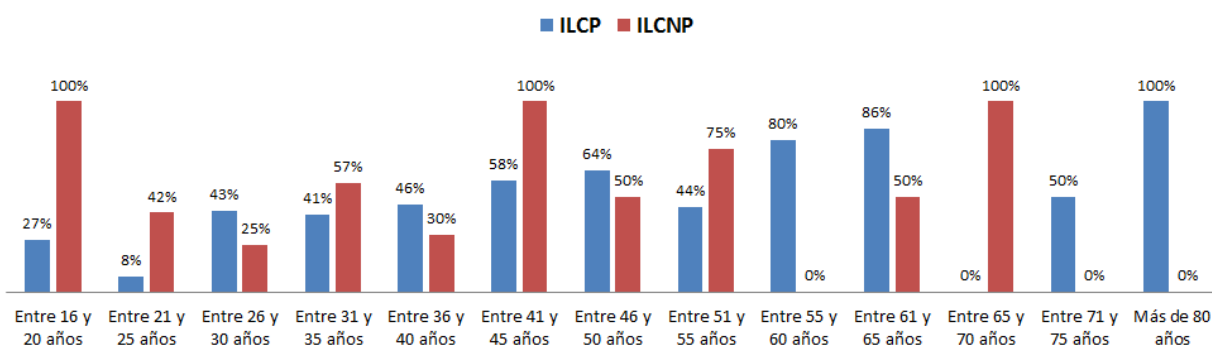
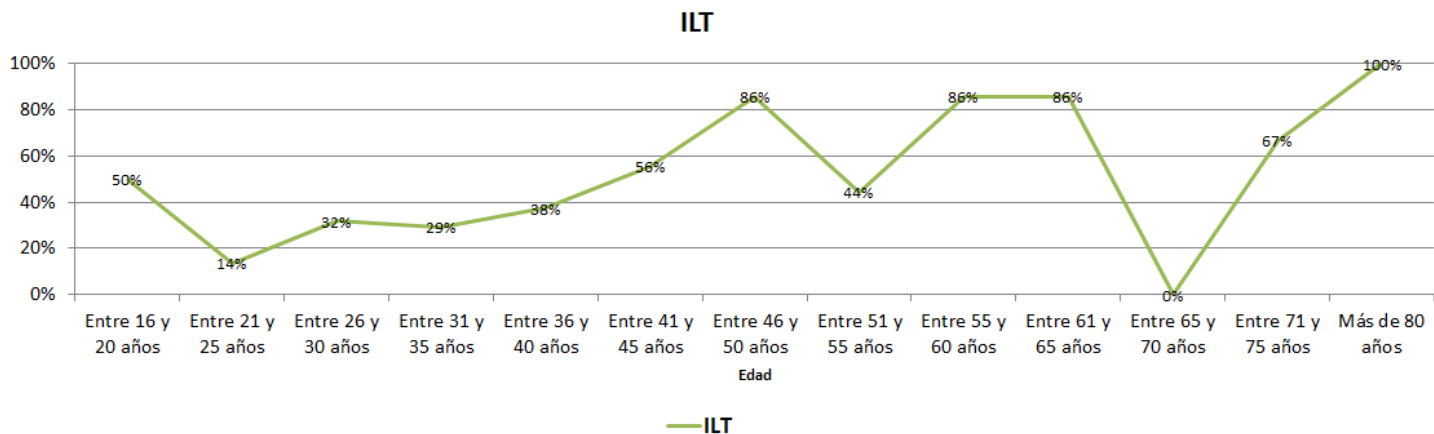


GRÁFICO D: Índice de lectura titulares (ILT)

En este gráfico se relacionaron las variables Titularidad, Lectura/Compra y Edad para obtener el Índice de Lectura de Titulares. El Índice marca el porcentaje de respuesta 'Siempre' a la pregunta 'Si compra el diario, ¿Lo lee?' para cada grupo de edad de Titulares de tarjetas de beneficio (ver punto D en **ANEXO R7**). Debido a las limitaciones presentadas

en el **ANEXO M11** se interpretará únicamente los grupos de edades de 16 a 65 años para



asegurar un análisis más representativo.

GRÁFICO E: Frecuencia de uso de titulares

En este gráfico se relacionaron las variables Frecuencia de uso, Titularidad y Edad. Se tomó como referencia a las personas que son portadores de tarjeta. Así mismo a estos se los agrupó de acuerdo a los rango de edad. En el gráfico se puede advertir el porcentaje de personas, según su rango de edad, que utilizan la tarjeta con más frecuencia (más de 1 vez por semana) hasta las que no la utilizan nunca (ver punto E en **ANEXO R7**).

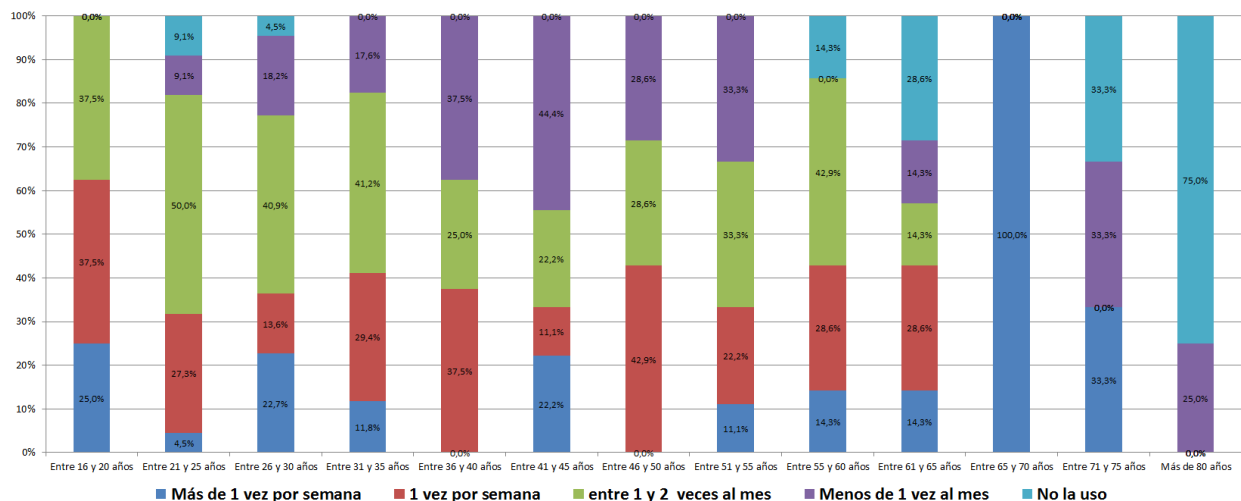


GRÁFICO F: Utilización en industrias por parte de titulares

Para este gráfico se relacionaron las variables Titularidad, Edad y Utilización en Industrias. Se divide cada grupo de edad de titulares entre las industrias donde más utilizan los

beneficios (ver punto F en **ANEXO R7**). El gráfico presenta tres ejes: en el eje X se presentan las industrias donde son utilizados los beneficios, en el eje Z se detallan los rangos de edad de la muestra y en el eje Y se observan los porcentajes de utilización de las tarjetas de beneficios en cada industria.

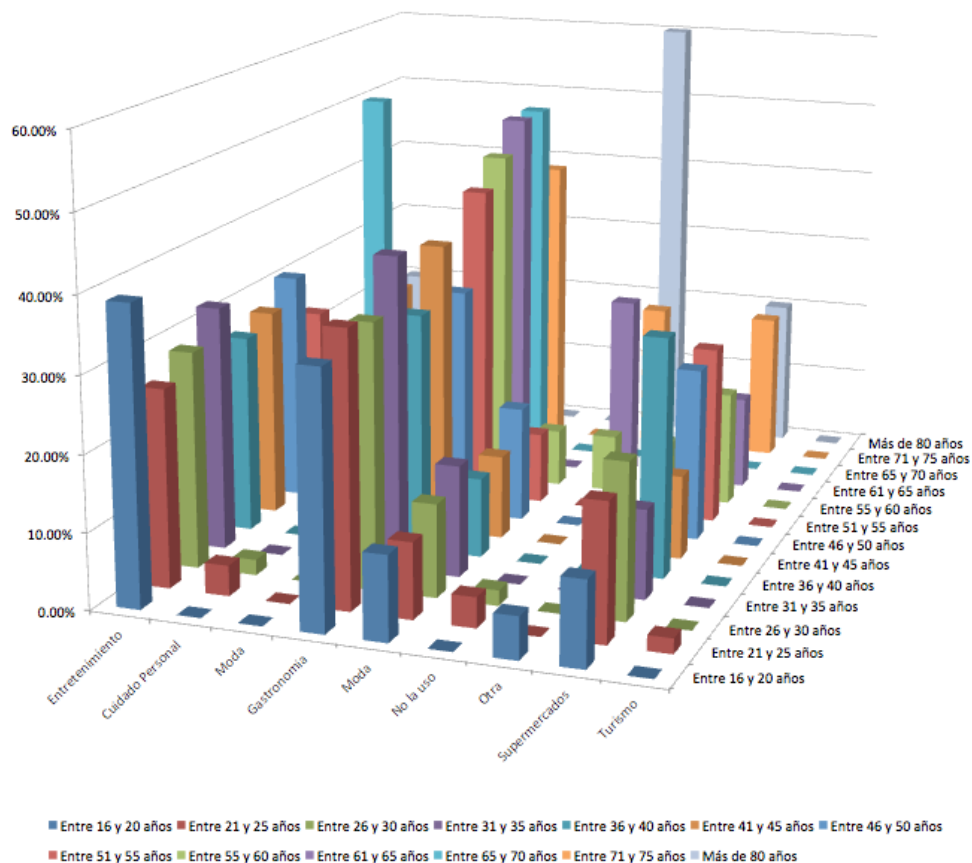
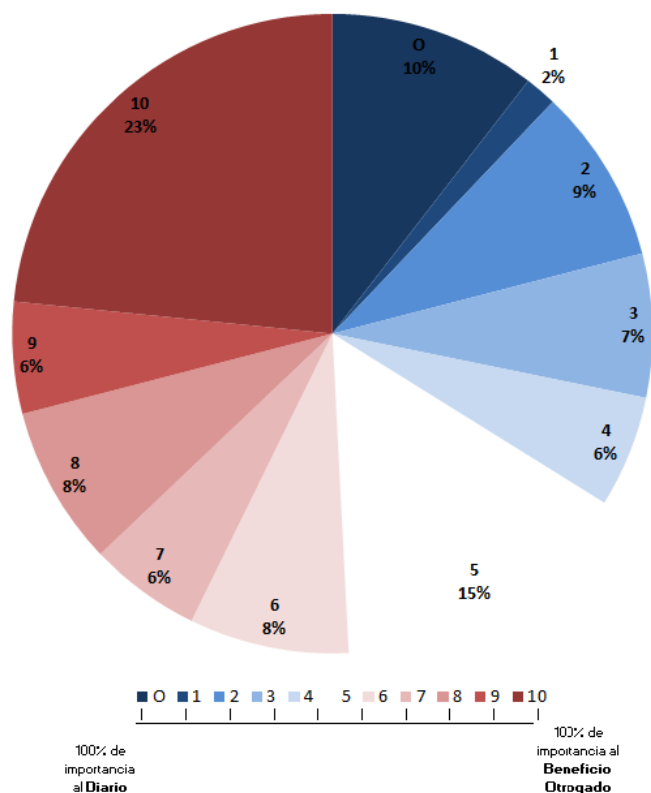


GRÁFICO G1: Valoración al momento de compra

Fue de gran importancia para los fines de esta investigación medir la Valoración al Momento de la Compra que los titulares le dan a los beneficios en contraposición a la suscripción al diario físico. En este gráfico se relacionaron las variables Valoración al Momento de la Compra y Titularidad (ver punto G1 en **ANEXO R7**). Tomando en consideración que el 0 representa el 100% de importancia al diario impreso al momento de efectuar la compra y el 10 el 100% de importancia a los beneficios otorgados por la tarjeta.



Partiendo del número 5 como respuesta neutra, en la escala de 0-10, se observa en el gráfico la predominancia de dos colores que dividen la representación en dos. El color Rojo representa los valores de la escala superiores a 5, es decir los que le dan mayor importancia los beneficios obtenidos al momento de realizar la compra, y el color Azul exhibe los valores de la escala menores a 5, es decir, los que le dan más importancia a recibir el diario impreso al momento de realizar la compra.

GRÁFICO G2: Valoración promedio al momento de compra por grupos de edad y género

Se buscó medir la Valoración promedio al Momento de la Compra que los titulares le dan a los beneficios en contraposición a la suscripción al diario físico, presentando los resultados asignados por rangos de edad.

En este gráfico se relacionaron las variables Edad, Género, Valoración al Momento de la Compra y Titularidad (ver punto G en **ANEXO R7**). Tomando en consideración que el 0 en el eje Y representa el 100% de importancia al diario impreso y el 10, del mismo eje, 100% de importancia a los beneficios otorgados por la tarjeta, se advierte el promedio de dicha valoración realizada por rango de edad y sexo, como así también el promedio general de las personas titulares. Debido a las limitaciones presentadas en el **ANEXO M11** se interpretará únicamente los grupos de edades de 16 a 60 años para asegurar un análisis más representativo.

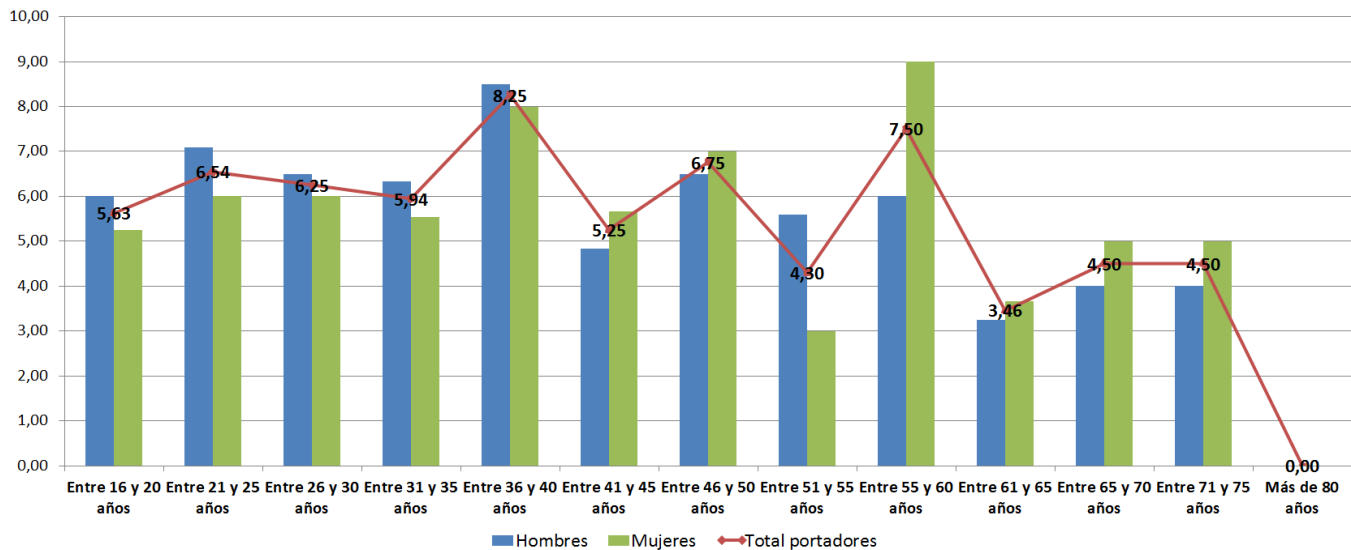


GRÁFICO H1: Valoración actual de portadores

En este gráfico se relacionaron las variables Valoración Actual y Portación de Tarjetas (ver punto H en ANEXO R7). Se busca conocer el valor que le dan los portadores a sus suscripciones en la actualidad, midiendo el porcentaje de portadores que abandonarían la suscripción en el supuesto de no existir las tarjetas de beneficios otorgadas por los diarios.

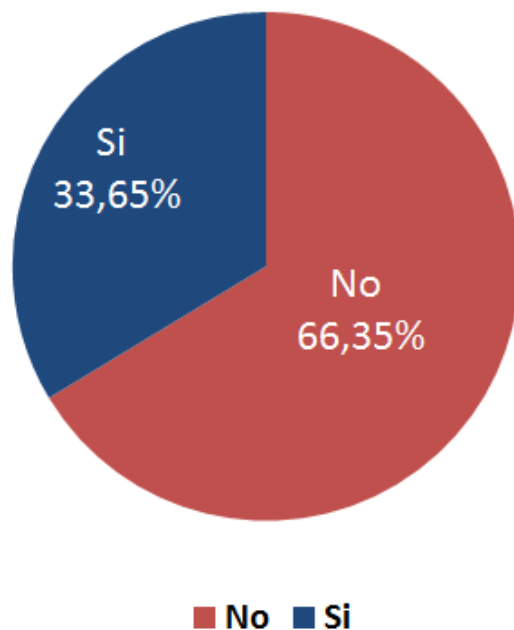


GRÁFICO H2: Valoración actual de portadores por edad

En este gráfico se relacionaron las variables Edad, Valoración Actual y Portación de Tarjetas (ver punto H en **ANEXO R7**). Se debe considerar para los fines de esta investigación el valor que le dan los portadores a su suscripción en la actualidad, midiendo el porcentaje de portadores que abandonarían la suscripción en el supuesto de no existir las tarjetas de beneficios otorgadas por los diarios. En el gráfico se observan dichos porcentajes organizados por grupos de edad.

Debido a las limitaciones presentadas en el **ANEXO M11** se interpretará únicamente los grupos de edades de 16 a 60 años para asegurar un análisis más representativo.

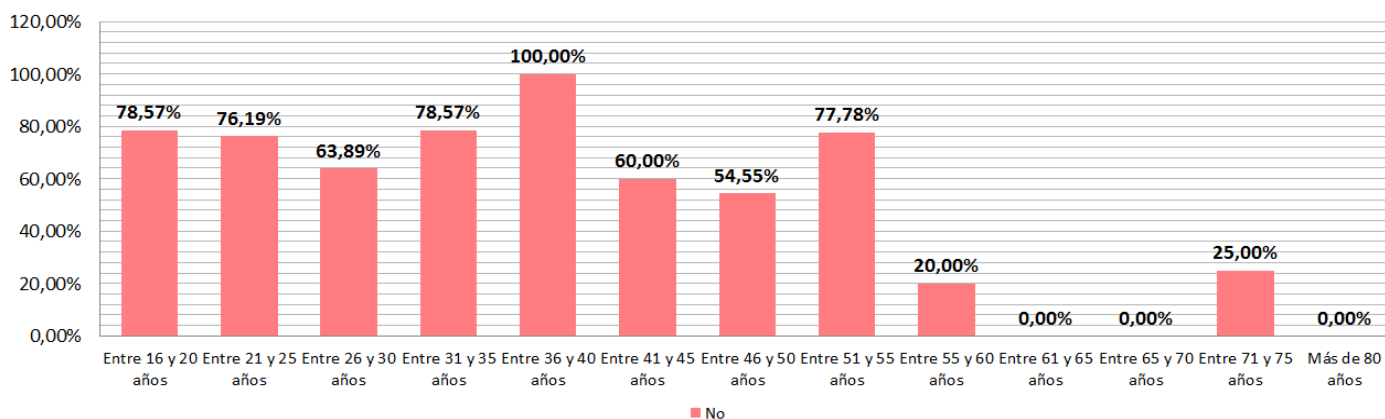


GRÁFICO H3: Valoración actual de portadores por sexo

Se toma en cuenta el gráfico anterior dado el valor que le dan los portadores a su suscripción en la actualidad y midiendo el porcentaje de portadores que abandonarían la suscripción en el supuesto de no existir las tarjetas de beneficios otorgadas por los diarios. Se observa en el gráfico el porcentaje de hombres y mujeres que abandonarían la modalidad de suscripción en caso de no existir los planes de fidelización planteados. En este caso se buscó relacionar las variables Género, Valoración Actual y Portación de Tarjetas (ver punto H en **ANEXO R7**).

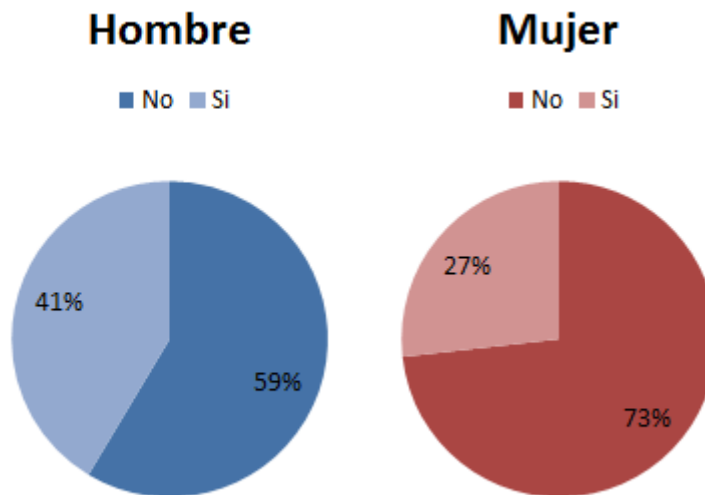
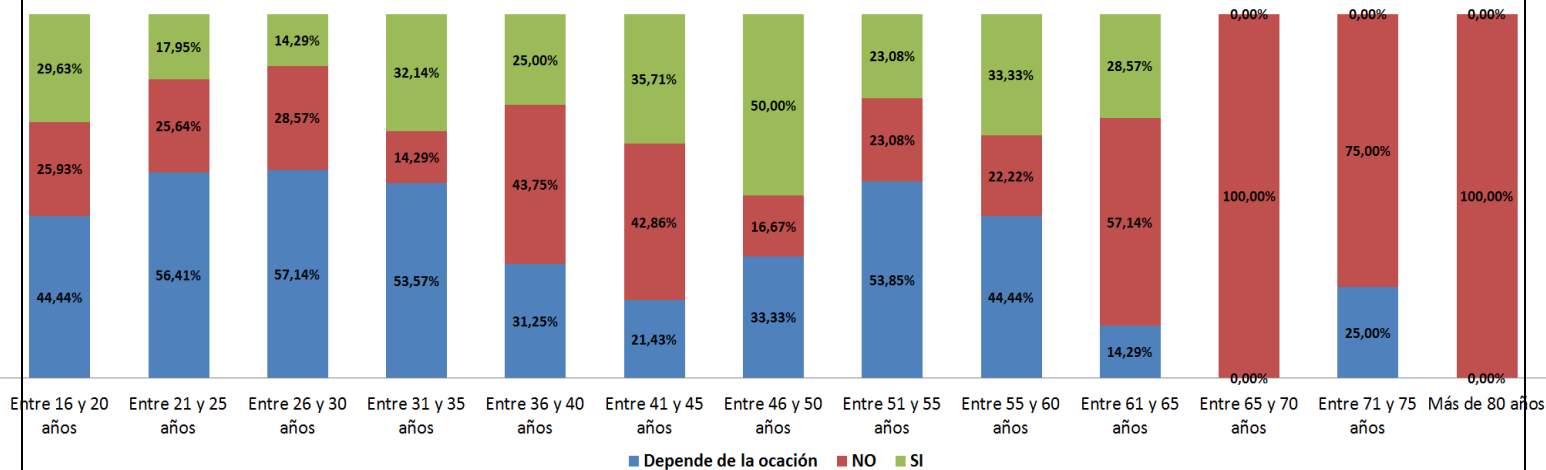


GRÁFICO I: Percepción acerca de condicionamiento de consumo de portadores por edad

En este gráfico se relacionaron las variables Edad, Percepción de Condicionamiento y Portabilidad de Tarjetas.(ver punto I[i] en ANEXO R7). En el mismo se puede advertir el porcentaje de personas, según su rango de edad, cuyo consumo se ve condicionado o no por la tarjeta.

Debido a las limitaciones presentadas en el ANEXO M11 se interpretará únicamente los grupos de edades de 16 a 65 años para asegurar un análisis más representativo



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Limitaciones de este estudio

Considerando la problemática desarrollada anteriormente en el **ANEXO M11** sobre la poca representatividad de la muestra para ciertos grupos de edad, las inferencias expuestas a continuación solo serán aplicables a rango de edad menores de 65 años. Adicionalmente en los gráficos de la sección anterior se especificó si existían limitaciones adicionales.

Análisis respecto a los objetivos específicos

1-Determinar si las tarjetas de fidelización tienen relevancia en la valoración de compra del diario impreso para los consumidores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La 'Valoración al Momento de Compra de Titulares' es la principal relación que esta investigación busca explicar¹¹⁷. Esta relación pretende determinar el valor que se le otorgó a la hora de realizar la suscripción a la obtención del diario impreso, con su contrapartida, la obtención de la tarjeta de beneficios. Dicha valoración sólo se realizó sobre socios titulares de las tarjeta de beneficios (encuestados portadores titulares de tarjeta) quienes pasaron por la etapa de consideración de compra y tomaron una decisión de adquirir el producto. Como se explicó previamente, la valoración fue medida mediante una escala del 0 al 10, donde 0 representa el 100% de importancia al diario impreso al momento de efectuar la compra y el 10 el 100% de importancia a los beneficios otorgados por la tarjeta. Observando la totalidad de la muestra, en el Gráfico G1, se ve como el 53% de los encuestados otorgó una mayor valoración a los beneficios otorgados que a recibir el diario físico. Si a estos se los complementa con el 15% de personas que le es indiferente, se advierte que un 68% de la muestra confirió igual o mayor importancia a los beneficios frente al diario.

La 'Valoración Actual' que le dan los propietarios de tarjetas de fidelización a su suscripción se midió por un ejercicio de sustracción, en donde se le preguntó a los propietarios si de no existir las tarjetas de beneficios seguirían suscritos al diario impreso. Se conoció que un 66% de los encuestados dejaría de comprar el diario por la modalidad de suscripción de no recibir los descuentos del plan de fidelización. Los resultados de la 'Valoración al Momento de Compra' y la 'Valoración Actual' permiten determinar que la mayoría¹¹⁸ de los portadores de la tarjeta dan más importancia a las iniciativas de comercialización de los editores que al recibir el diario impreso. Relacionando este hallazgo con otros índices de manera holística¹¹⁹ se pueden observar patrones de consumo que soportan la hipótesis. Entre la muestra, quienes compran el diario fuera de la modalidad de suscripción lo leen más que quienes lo adquieren dentro de esta, condición necesaria para la obtención de una

¹¹⁷ Ver ANEXO R4 y ANEXO R6 Punto G.

¹¹⁸ 53% en caso de la valoración al momento de compra y 66% en el caso de la valoración actual.

¹¹⁹ En los objetivos específicos subsecuentes se podrá observar mas detalladamente como la valoración del producto cambia dentro de los segmentos que componen a la muestra, pero a efectos del objetivo específico 1 se trataran los totales de los encuestados por encima de género y rango de edad.

tarjeta de beneficios. Esto se demuestra en el Gráfico C, donde se comparan el Índice de Lectura de Compradores Portadores (ILCP) con el Índice de Lectura de Compradores no Portadores (ILCNP). En el mismo se puede observar que el ILCP es menor al ILCNP en 5 de los 8 rangos de edad sobre los cuales la muestra permite interpretar resultados¹²⁰ y su promedio se encuentra 18 puntos porcentuales¹²¹ por debajo del ILCNP promedio (48%).

Si se toma una visión más general y se decide observar los patrones de consumo en relación a la compra para todos los segmentos de edad, las inferencias previas se sostienen. Los socios de planes de fidelización leen menos el diario al comprarlo que los compradores del diario no asociados, lo cual se ilustra en los gráficos a continuación:



Los datos obtenidos por la investigación cuantitativa se continúan sustentando con las entrevistas realizadas a expertos dentro de la industria gráfica Argentina. Tomas Aberastury, Gerente General de Covedisa (empresa encargada de Club La Nación) afirma que desde su relanzamiento en 2010, Club la Nación buscó ofrecer beneficios relevantes y únicos para despertar el interés de nuevos suscriptores. Dejó de estar enfocado únicamente en la retención para convertirse en un agente de captación. Hoy en día tiene un doble objetivo, sostener y mejorar la circulación y fidelizar a los lectores. Ignacio Gimenez Zapiola, Gerente de Relacionamiento con el Cliente de 365, confirma lo dicho por su contraparte, estableciendo que, si bien inicialmente se lanzaron las tarjetas de fidelización al mercado como un complemento al diario impreso, su función se fue ampliando con el tiempo pudiendo hoy en día considerar a las tarjetas como un producto en sí mismo.

2-Determinar qué segmento de consumidores da más ponderación a los planes de fidelización en medios impresos a la hora de realizar una suscripción.

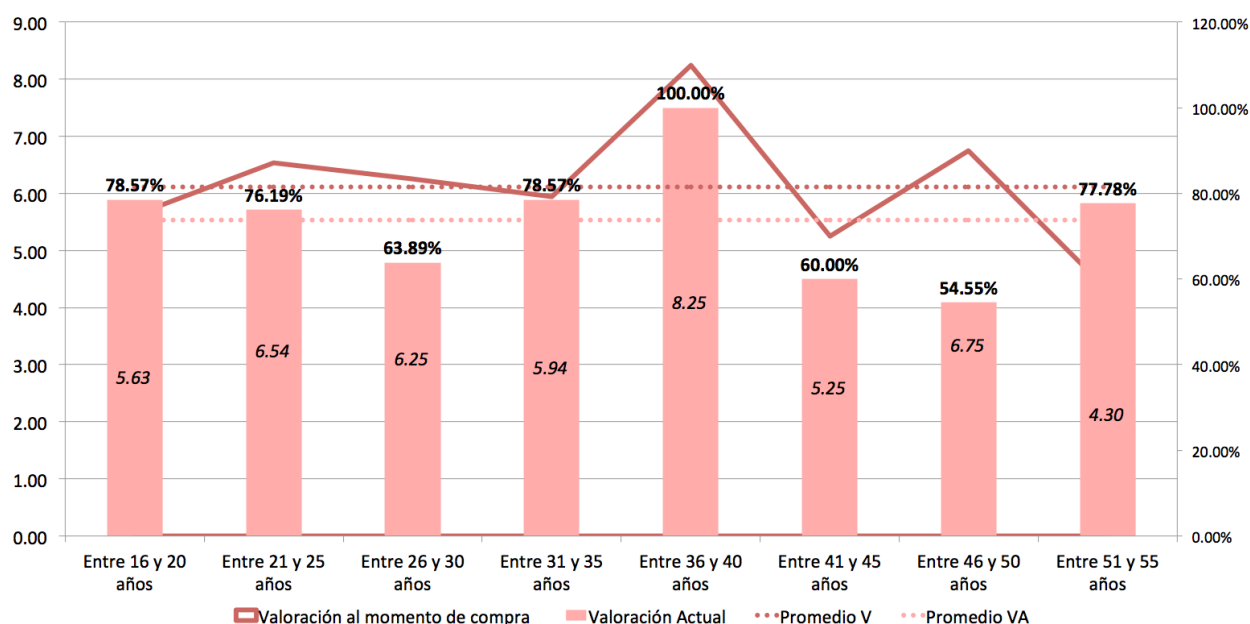
¹²⁰ 16 a 55 años. Ver 'Limitaciones de este Estudio' al principio de la sección de 'Interpretación y Análisis de Resultados' en 'Resultados'.

¹²¹ ILCP Promedio para portadores entre 16 y 55 años : 48%. ILCNP Promedio para portadores entre 16 y 55 años: 60%.

Observando el gráfico G2 se puede identificar claramente al segmento de edad entre 36 y 40 años como el que más ponderación le da a los beneficios otorgados a la hora de considerar la compra de una suscripción al diario con una valoración promedio de 8.25¹²².

Al analizar los resultados del gráfico G2 expuesto en conjunto con la variable Valoración Actual expuesta en el gráfico H2, se puede ver claramente que los datos se sustentan. El segmento de 36 a 40 años no solo dice darle más ponderación a los beneficios en el momento de considerar la compra pero el 100% de los encuestados en ese rango de edad considera que de no existir los beneficios no seguiría suscrito al diario físico. En el gráfico a continuación también se puede observar como los valores para el segmento en cuestión estan muy por encima de los promedios¹²³ para la muestra en general para ambas variables, Valoración al Momento de Compra y Valoración Actual.

Valoración Actual y Valoración promedio al momento de compra por rango de edad con promedios generales para ambas variables.



Sin embargo vale la pena notar que se descubrieron dinámicas interesantes dentro de las relaciones para este grupo de edad. En el Gráfico C, el cual compara los Índices de Lectura de Compradores Portadores y No Portadores (ILCP y ILCNP Respectivamente), se esperaba encontrar un ILCP menor al ILCNP, lo cual confirmaría que más socios de planes de fidelización compran el diario pero no lo leen que compradores del diario que no son portadores de una tarjeta de fidelización. Se pensó que un ILCP menor al ILCNP

¹²² Una valoración de 0 significa que se le dio 100% de peso a la suscripción al diario físico al momento de considerar la compra mientras una valoración de 10 significa que se le dio 100% de peso a los beneficios obtenidos por el plan de fidelización.

¹²³ Debido a las limitaciones presentadas en el punto Limitaciones de este Estudio y profundizadas en el ANEXO M11, para la conformación del promedio se tomaron únicamente los grupos de edad de 16 a 55 años. Sin embargo de haber tomado la totalidad de la muestra el promedio sería aún menor, por lo cual se considera esta limitación no afecta el análisis de los datos.

evidenciaría un sector de compradores del diario que no lo estaba leyendo. Sin embargo, en el gráfico C, se observó la situación contraria, más portadores de tarjetas leen el diario cuando lo compran que no portadores de tarjeta. Si bien puede deberse a una anomalía estadística debido al tamaño de la muestra, también podría explicarse observando el Índice de Lectura de Titulares, el cual mide los mismos parámetros pero únicamente para quienes tomaron la decisión de compra. Observando las respuestas de los titulares que consideraron leer el diario ‘Ocasionalmente’ y ‘Nunca’. El rango de edad observado es uno de los únicos 3 que contuvieron personas que si bien compran el diario contestaron que “Nunca” lo leen. Tomando en cuenta una visión más completa de los índices de lectura se observó entonces que un 62% del segmento, cuando compra el diario lo lee ‘Ocasionalmente’ o ‘Nunca’, lo cual sería coherente con la hipótesis de una valoración mayor a los beneficios del plan de fidelización.

Las demás variables para el segmento bajo estudio, ordenadas por su naturaleza demográfica o conductual, se detallan a continuación:

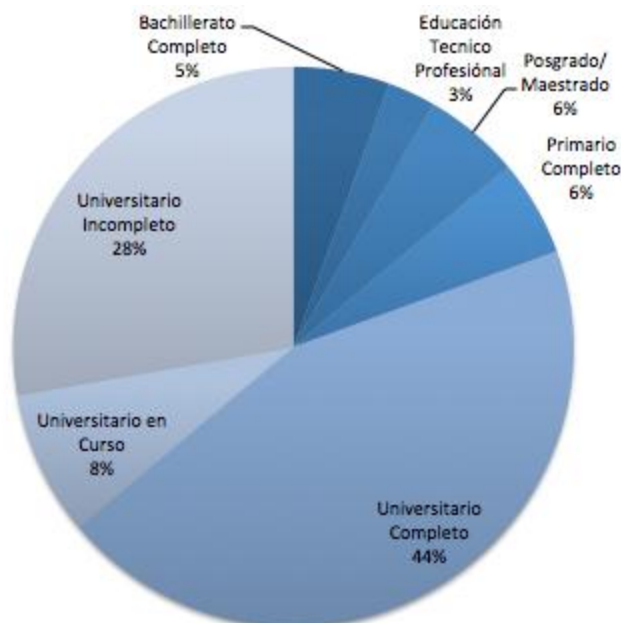
a. Características demográficas del segmento.

- i. Rango de edad (5 Años): Entre 36 y 40 Años.
- ii. Género: Como se evidencia en el gráfico G2, no se observan diferencias sustanciales por género en la valoración al momento de compra. Si bien los hombres presentaron una valoración marginalmente mayor a las mujeres no es lo suficientemente sustancial como para considerar el género una variable diferenciadora dentro del segmento.
- iii. Ingresos: Los ingresos promedio del rango de edad se determinaron en \$13.900 pesos^{124,125}. Muy por encima del promedio nacional¹²⁶
- iv. Nivel Educativo: Los niveles educativos del segmento, según lo encontrado en la investigación cuantitativa se detallan en el gráfico a continuación:

¹²⁴ 1,518.00 USD. Se utilizó la tasa de cambio representativa del mercado para el 5 de Julio del 2015 que equivale a 9.09 pesos por dólar. Fuente utilizada: XE Currency Charts, En: <http://www.xe.com/currencycharts/?from=USD&to=ARS&view=5Y>. [Consulta: 11 May. 2015].

¹²⁵ El promedio de ingresos fue generado a partir de las respuestas en la muestra final, observada en el anexo M3. Vale la pena notar que la pregunta era de índole opcional debido a la sensibilidad del tema.

¹²⁶ La Nación. *Si gana más de \$10.000 al mes forma parte del 10% más rico de la población*. [en línea] La Nación. 24 de junio 2015 <<http://www.lanacion.com.ar/1704190-si-gana-mas-de-10000-al-mes-forma-parte-del-10-mas-rico-de-la-poblacion>> [Consulta: 15 abr. 2015].



b. Características conductuales del segmento.

i. Principales usos (por industria) de beneficios otorgados.

Las principales industrias en las cuales el segmento de entre 36 y 40 años utiliza más la tarjeta de beneficio son: Entretenimiento (26,32%), Gastronomía (31,48%) y Supermercado (31,58%). Con relación a esta última industria, este es el segmento que más utiliza los beneficios en el supermercado en donde el porcentaje de utilización de la tarjeta de beneficio no alcanza el 24% en ningún segmento.

Tomas Aberastury, Gerente General de Covedisa, afirma que las industrias más utilizadas por los consumidores argentinos son las de entretenimiento y gastronomía pero que en donde más ahorra es en el supermercado. En el Gráfico F se puede observar las industrias adheridas a la tarjeta, los rango de edad de los consumidores y el porcentaje de utilización de las tarjetas de beneficios en cada industria.

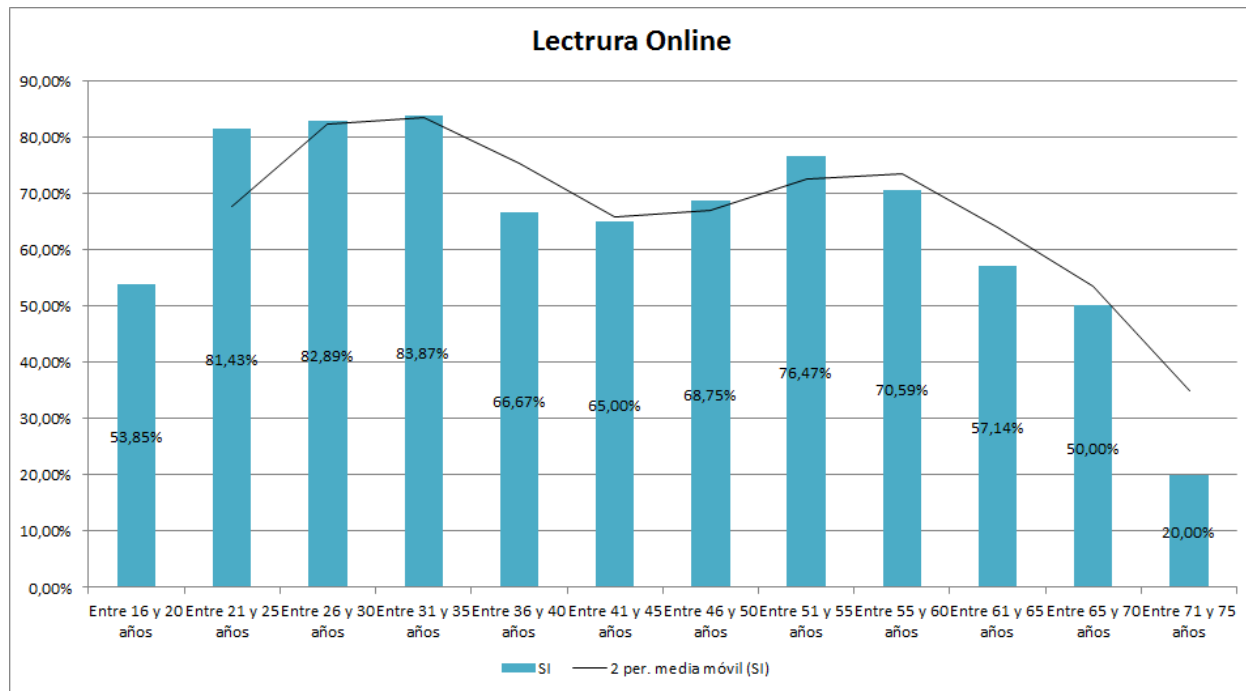
ii. Patrones de Lectura Online

De acuerdo al gráfico expuesto a continuación el 66,67% del segmento entre 36 y 40 años lee el diario Online.¹²⁷ En el mismo podemos observar el porcentaje de lectura de nuestra muestra por diferentes rango de edad.

Si bien el porcentaje de lectura online en nuestro segmento es elevado, en el gráfico se evidencia una tendencia decreciente de doble cresta y nuestro segmento se encuentra en el

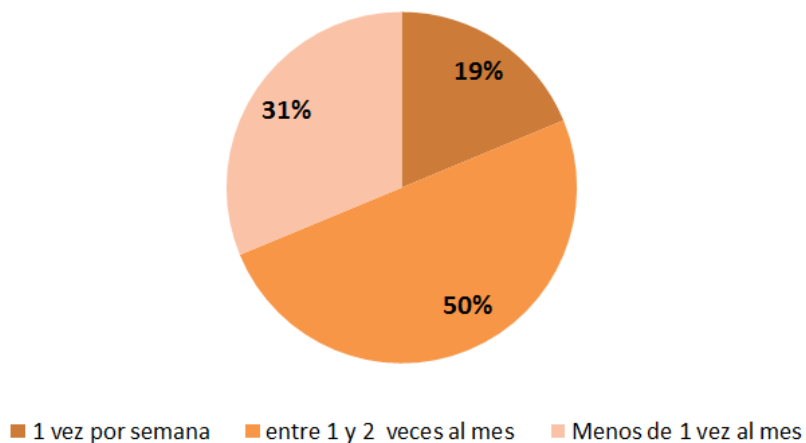
¹²⁷ Gráfico obtenido de la tabla Lectura Digital en Anexo R5.

primer valle, es decir que los segmentos anteriores y el siguientes presentan índice de lectura online más elevado.



iii. Frecuencia de consumo

Como podemos observar en el siguiente gráfico, el 100% de los portadores de tarjeta en el segmento de entre 36 y 40 años de la muestra, tanto titulares como extensiones, utilizan los beneficios. Ignacio Zapiola afirmó que el 41% de los portadores utilizan la tarjeta al menos una vez al mes. En este caso, nuestro segmento está por encima de la media con el 69%.



Frecuencia de uso de Portadores entre 36 y 40 años

En el segmento de entre 36 y 40 años, el 37,5% de la muestra utiliza la tarjeta 1 vez por semana, el 25% la utiliza entre 1 y 2 veces al mes y el restante 37,5% la usa menos de 1 vez al mes.

3-Conocer el panorama que observan Clarín y La Nación, con respecto a la oferta del producto y como esta se ve afectada por las tendencias actuales y los planes de fidelización.

La cultura del descuento en Argentina sufrió una gran evolución en la última década luego de la crisis del 2001 y fue principalmente impulsada por los bancos. A la hora de realizar una decisión de compra se comenzó a considerar la alternativa de un descuento y según Ignacio Zapiola, Gerente de Relacionamiento con el Cliente de 365, en la actualidad una buena parte de los consumidores los buscan activamente. Hubo un cambio en el paradigma, ya que hace unos años pocos hubieran invitado a una persona a comer con un descuento y hoy día esa misma persona se consideraría un “comprador inteligente” al encontrar alternativas de ahorro. Según Marcelo Bonelli, Economista y Periodista, desde el punto de vista económico, existe una tendencia actual del individuo a consumir más para poder contrarrestar la inflación, hoy el consumidor más que ahorrar trata de gastar. El efecto inflacionario lo lleva a generar consumo pues está en una carrera contra los precios y para un comprador inteligente el descuento pasa a ser algo natural y esperado.

Los cambios en el comportamiento de las personas a la hora de informarse son evidentes a simple vista. A consecuencia de ello surgieron lo que Bonelli denomina las noticias ‘On Demand’, donde el usuario ya no espera a que alguien le de la información, sino que se informa en el momento que quiere y con el medio que prefiera.

Es una realidad, de acuerdo a la investigación y a lo mencionado en las entrevistas, que el mercado argentino de diarios impresos está afrontando un notable cambio. La gran innovación tecnológica impulsada desde comienzos de la década del 90 generó un crecimiento exponencial en la cantidad de medios para informarse, en especial en lo referente a las redes sociales. Actualmente se minimizó la migración entre diarios debido a cuestiones de educación, culturales o políticas y ahora las personas tienden a cambiar directamente a otro formato o a abandonar el diario en papel, según nos informa Tomas Alberastury, Gerente General de Covedisa. Todos estos factores dejan entrever que el diario es un producto sustituible, provisto la cantidad de medios con los que cuentan las personas hoy para informarse. En el ámbito periodístico los diarios siguen siendo la base, sirven de plataforma. Los noticieros de la mañana no se pueden hacer si no se tiene el “diario en las rodillas”, tal como pasaba en Francia con Le Monde¹²⁸. Pero a su vez, el diario tiene una ‘Ley de Oro’ que le juega en contra: sale solo una vez al día cuando la información circula las veinticuatro horas; ya para las nueve de la mañana las noticias impresas se desactualizan por la velocidad de la información. Es un hecho que la lectura del diario está cayendo y una vasta cantidad de público que lo lee comienza a leerlo de manera más superficial originando lo que el periodista Marcelo Bonelli presenta como un “Zapping Informativo”. Podemos describir al “Zapping Informativo” como un fenómeno donde la

¹²⁸ Ver ‘Contexto Mundial’ En ‘Medios Gráficos’ en el punto ‘Marco Teórico’

gente se informa rápidamente en distintos medios de comunicación pero de un modo más superficial. Esto deja al descubierto una pérdida en la cultura del diario, ya que provoca que en la actualidad los diarios, para mantener al lector, publiquen noticias cada vez más cortas, más llamativas y con más gráficas, dejando en algunos casos en segundo plano el desarrollo de la noticia. Para las editoriales el problema principal está en cómo los individuos están consumiendo la información y qué rol ocupan los diarios impresos en esa labor. Según las entrevistas cualitativas realizadas en esta investigación, lo más conveniente sería encontrar el “mix adecuado” entre la información brindada en los periódicos impresos con respecto a la información digital. Si bien los diarios en papel tienen un nivel de profundidad de los temas que hace que su información fluya sobre los otros medios de comunicación como así también posibilita un mayor análisis del lector sobre lo leído, mediante la generación de nuevos formatos digitales, los editores buscan afrontar las pérdidas generadas. Hoy en día los diarios líderes fusionaron sus ediciones impresas con las ediciones digitales, principalmente para minimizar costos. Tal como nos informó Roberto Moreyra, Gerente General de I.V.C, si bien la idea original de las editoriales era que la gente esté dispuesta a pagar por el contenido digital, esto fracasó en Argentina. Es por eso que las editoriales se vieron obligadas a encontrar la forma de mantener sustentable su negocio ante este contexto.

Hace casi más de 25 años que existen en el mercado argentino la modalidad de suscripción, la cual fue creciendo en los últimos años gracias a los principales diarios argentinos que encontraron en las tarjetas de beneficios una respuesta a las observaciones del panorama planteado en el mercado actual gracias a los planes de fidelización que comenzaron a implementar, en primer lugar La Nación en el año 2005 con el lanzamiento de Club La Nación y más tarde Clarín con 365. De acuerdo a lo declarado en la investigación cualitativa por fuentes internas de ambas empresas, se buscó apuntar en un comienzo fundamentalmente a sostener la circulación de sus editoriales en general. Los planes de fidelización desempeñaron el papel de herramienta táctica con una doble utilidad: en primer lugar acercarse al consumidor creando una base de datos de lectores y en segundo lugar mantener y/o mejorar los niveles de circulación.

Tal como explicó Tomas Aberastury, Club La Nación comenzó como un club de fidelización para las revistas y en menor parte para los diarios y luego se reformuló para desarrollar suscripciones haciendo foco en los diarios. Si bien se considera que los lectores de La Nación son un público muy fiel al diario, Club La Nación dejó de estar enfocado únicamente a la retención de los clientes, para convertirse en agente de captación. Hoy en día Club La Nación se fue actualizando para ponerse en un papel más de apoyo buscando esencialmente la satisfacción del consumidor.

Por su lado Clarín busca satisfacer las necesidades de un segmento que es mucho más amplio que al que apunta La Nación. Desde Clarín se sostiene que el funcionamiento principal de la tarjeta como una herramienta táctica está puesta en el interés de atraer nuevos lectores, sin importar si estos lectores fueron atraídos a la compra de una suscripción por la tarjeta o al diario. El interés es que los clientes sean atraídos y capturados.

a. Estrategias utilizadas por los programas de fidelización.

La tarjeta de fidelización de Clarín buscó en un principio comunicar a través de su campaña publicitaria un personaje público para que “certifique” el producto. En principio para adaptarse a la percepción de los clientes sobre la utilización de descuentos, pero ya para el 2014 pasó a no utilizar más celebridades y dejar que el producto hable por sí solo mediante su slogan: “Viví Ahorrando”. Ya que tal como nos indica Ignacio Zapiola, el consumidor de 365 puede no tomar una decisión de compra por el descuento pero tiene establecido ya en su Top of Mind la existencia de la posibilidad de comprar algo con algún tipo de descuento. Es por eso que la estrategia establecida desde 365 pretende mostrarle a este ‘consumidor inteligente’, sin distinguir ningún target definido, que en todo lugar y en todo momento pueden tener un descuento a su disposición.

En contraposición a ellos, Club La Nación trabaja en que los beneficios sean cada vez más únicos y relevantes para su segmento establecido. De acuerdo a Tomas Alberastury, buscando recomendaciones directas ‘boca en boca’ para poder llegar a nuevos clientes. Lo que buscan otorgar desde Club La Nación es una propuesta original sin complicaciones legales (conocidas como ‘Letra Chica’), ya que esto es lo más valorado y lo que más demandan los socios. Según el Gerente General de Covedisa, su estrategia se basa en que el socio se sienta atraído por el programa y desde el Club actúen como “facilitadores de su satisfacción”.

b. Consideraciones frente a los planes de fidelización como producto independiente.

Según lo informado desde Club La Nación, debido al gran crecimiento que tuvo la tarjeta, en un momento existió la posibilidad de convertir a la tarjeta de fidelización en un producto individual, pero se optó por dejarlo como un agente de captación, el cual era su objetivo principal. En contraposición a esta decisión, desde el punto de vista de 365 la tarjeta podría constituir un producto en sí mismo. Si bien surgió en el mercado como un complemento al periódico impreso, llegó un momento donde dejó de cumplir solo esta función, para ampliarse al contar con una comunidad con hábitos de consumo y que proporciona información notable que permite generar nuevos negocios.

c. Cantidad de socios con los que cuenta Clarín 365 y Club La Nación.

Según fuente interna a la empresa, actualmente Club La Nación cuenta con 750 mil socios y 450 mil suscriptores (a fines de este análisis, son socios titulares). Mientras que por su parte Clarín 365 tiene 800 mil socios y 400 mil suscriptores.

d. Características del socio.

Tanto Clarín como La Nación hacen la distinción entre socios y suscriptores. El suscriptor es el que recibe el material periodístico y los socios pueden ser también las extensiones. Según Club La Nación sus socios tienen una conexión con la marca, sienten que Club La Nación les ofrece valor en sus propuestas. A los socios de Club La Nación les gusta interactuar en redes sociales y mantienen una comunicación activa con los administradores

del Club informando: qué quieren y qué no quieren. Lo que más valora el cliente es el respeto a la propuesta original que se le planteó. Es decir que no reciba ningún imprevisto o sorpresa sobre la promesa básica y principal que ofrece el Club La Nación una vez contratado el servicio. Según nos informa Tomas Alberastury, del 85% de la circulación que trajo el Club La Nación que antes no se suscribió por el diario, hoy en día lo lee, creando nuevos hábitos de lectura entre los socios.

Desde 365 describen a su socio como “el consumidor argentino” haciendo referencia a la cultura de descuento que hay hoy en día, ya que en su opinión la gran mayoría de los consumidores busca algún descuento o alguna alternativa al momento de tomar una decisión de compra. Mientras que Club La Nación tiene el foco en un segmento ABC1¹²⁹, 365 tiene mayor cantidad de socios tanto de un nivel socioeconómico alto como de un segmento medio. Así mismo hacen una segmentación estratégica entre Clarín 365 y Clarín 365 Plus¹³⁰. Más allá que funciona para incrementar el nivel de suscripción, internamente sirve para darle un reconocimiento al cliente, elevando su estatus para lograr una fidelización sustancial. Según Ignacio Zapiola, este reconocimiento de estatus genera una buena respuesta en el consumidor.

Dado que uno de los objetivos por los cuales se crearon las tarjeta de fidelización fue la confección de una base de datos de lectores, para poder acercarse a los mismos, internamente Club La Nación y 365 conoce: cuánto se usa la tarjeta, dónde, cómo y cuánto ahorran los socios.

Según fuentes internas de la empresa, mensualmente el 41% de los socios de 365 usan al menos un beneficio por mes. Es una tasa muy alta si se la compara con el uso de los beneficios otorgados por las tarjetas de crédito que apenas llega al el 10%. Mientras que El 80% de los socios de Club La Nación usan la tarjeta al menos una vez al año.

Acorde a lo informado por fuentes internas de Clarín 365, las principales industrias en donde se utiliza 365 son en supermercados y en locales de comida rápida (gastronomía). Ignacio Zapiola advierte que los descuentos siempre funcionan mejor en donde los socios tienen mayor capacidad de consumo por persona. Paralelamente, desde Covedisa, Tomas Aberastury nos indica que los socios de Club La Nación utilizan mayormente su tarjeta en los supermercados. Aunque estratégicamente están buscando posicionarse en las industrias de Entretenimiento y Gastronomía, afirma que es en Supermercado el lugar donde las personas logran un mayor ahorro.

Esto se puede observar en el Gráfico F, donde se exhibe por porcentajes las industrias utilizadas dentro de la muestra analizada.

4-Conocer como se vio afectada la Industria de los medios gráficos impresos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el lanzamiento de las tarjetas de fidelización.

¹²⁹ Ver ANEXO MT8

¹³⁰ Como requisito para la tarjeta plus se requiere un mínimo de 3 diarios a la semana cuando para la tarjeta 365 necesita solo 2 suscripciones a la semana

Como se fue presentando a lo largo del trabajo y de las entrevistas realizadas podemos observar diversos cambios en los distintos participantes de la Industria de los medios gráficos impresos debido a la implementación de los programas de fidelización.

En un principio podemos ver un cambio en los canales de distribución. Si bien el canal sigue siendo el mismo, las editoriales buscaron establecer un contacto más directo y estable con los consumidores. La distribución estaba centralizada en grandes distribuidores que manejan la relación con los intermediarios, pero faltaba la relación B2C en la cual interactúe el diario con los consumidores. Por consecuencia y gracias a la implementación de la suscripción, se logró establecer una relación directa entre la editorial y el consumidor, en donde el cliente realiza su pedido sin intermediarios para luego recibir el diario en su casa. Esto cambia la venta esporádica en los distintos puntos de venta por mayores suscripciones, eliminando los intermediarios¹³¹ en el proceso de compra y utilizándolos únicamente en el momento de distribución.

Con la implementación de la suscripción podemos ver dos grandes variaciones en el proceso de compra: en el flujo de efectivo y en el flujo de información. Inicialmente el flujo de efectivo era ascendente por medio de los intermediarios pero con la implementación de las suscripciones pasa a ser ascendente directo para después tornarse descendente hacia el intermediario. Lo mismo ocurre con el flujo de información, debido a que la solicitud del servicio se realiza directamente con la editorial, estas pueden obtener los datos de primera fuente sin ningún intermediario. En el siguiente gráfico se podrá observar las dinámicas descriptas:

Dentro de la estructura interna de las editoriales, se puede observar una modificación en la estructura organizacional tanto para Clarín como para La Nación. El primero desarrolló una nueva gerencia mientras que La Nación decidió crear una nueva unidad de negocio independiente al diario para así tener mayor versatilidad en la toma de decisiones. Según Ignacio Zapiola, Gerente de Relacionamiento del Cliente 365, lanzar un plan de fidelización con un desarrollo como el de 365 o Club La Nación conlleva un gran desembolso económico por lo cual requiere de una decisión estratégica que sea respaldada por las altas gerencias e implica un cambio en la estructura de la organización. En relación al componente periodístico no se observan grandes cambios entre lo informativo y lo publicitario. Dentro de los diarios siempre existió una tensión entre el sector de marketing y el editorial donde el contenido publicitario termina desplazando contenido editorial para temas no

¹³¹ Se consideran intermediarios principalmente a los quioscos de la Ciudad de Buenos Aires, los cuales según lo informado por el diario Clarín suman 5.000 puestos.

trascendentales. Si bien en la actualidad existen una gran cantidad de medios para anunciantes, según Roberto Moreyra Gerente General del Instituto Verificador de Circulación, todavía los diarios impresos tienen más del 30% de la pauta publicitaria mientras que la web no llega al 10%.

La circulación es la más afectada de manera positiva por el lanzamiento de las tarjetas de fidelización. Según lo expresado en las entrevistas cualitativas, desde hace varios años se viene manifestando una caída sistemática en la circulación de los diarios impresos. Esto se debe a la tendencia decreciente en la lectura por parte de la población joven, la tendencia de los consumidores en general de emigrar hacia otros formatos y la aparición de nuevas plataformas que funcionan como sustitutos al diario impreso. Las tarjetas de fidelización fueron creadas con el fin de sostener la circulación del diario impreso y lograr una mayor fidelización por parte de los clientes. Por esta razón se produjo un cambio en relación a qué factor impulsa la circulación del diario, si la tarjeta o el valor editorial. De acuerdo a Tomas Aberastury, Gerente General de Covedisa, en un período inicial Club La Nación fue el factor que impulsó las ventas y el diario lo que hizo fue acompañar y satisfacer las necesidades de información únicamente.

Por otro lado, según Marcelo Bonelli, Periodista y economista, podemos asociar esta caída en la circulación, desde un punto de vista económico, con los niveles salariales. Cuando hay crisis financiera los diarios impresos caen de la mano del consumo, es decir, que la circulación acompaña al resto de la economía. En cuanto a esta problemática, las tarjetas de fidelización responden al “consumidor inteligente”, mencionado en el análisis del objetivo específico número tres, otorgándole beneficios para incentivar el consumo y contrarrestar esta problemática para así sostener la circulación.

En síntesis, la Industria de los Medios Gráficos Impresos se vio afectada por la implementación de los planes de la fidelización en los canales de distribución, modificando el rol que interpretaba el intermediario y creando una relación más directa entre las editoriales y el consumidor; en la estructura interna, desarrollando nuevas gerencias o unidades de negocio para la implementación de los programas y, en la circulación de los diarios, con el objetivo de sostener las ventas frente a un contexto en declive.

5-Conocer las proyecciones a futuro que tienen los departamentos encargados de dichos planes de fidelización.

En un entorno donde la tendencia está claramente a la baja, se demostró en este estudio que los planes de fidelización presentan una herramienta crucial para el sostenimiento de las ventas. Sin embargo los encargados de los programas de fidelización son conscientes que han cambiado la dinámica de relacionamiento con el cliente para las editoriales de medios graficos. Esto es confirmado en el análisis del objetivo específico 5 en el punto siguiente. Un acercamiento al consumidor, impulsado por una búsqueda de “lealtad” por parte del cliente, ha resultado en la obtención de información de gran valor y utilidad para las editoriales. Un resultado paralelamente relevante, además de la ‘supervivencia’ en términos de circulación y ventas, ha sido la obtención de sólidos sistemas de CRM que se han sido puestos en marcha y están recolectando información sobre patrones de compra que trascienden a la industria de los medios graficos. Este ‘valor adicional’ que brindan los

programas de fidelización a los medios gráficos resultó ser, según las entrevistas realizadas, uno de los determinantes de las proyecciones a futuro de las editoriales. En la investigación cuantitativa se llegó a observar tangencialmente patrones de consumo con los gráficos E y F, los cuales permiten inferir, tomando en cuenta la gran cantidad y calidad de información adicional que fluye por medio de los planes de fidelización, que las editoriales están conociendo en profundidad a sus clientes como nunca antes.

Un conocimiento más profundo del consumidor le permite a las editoriales competir mejor en el entorno moderno. Los expertos referenciados en esta investigación concuerdan en que el principal desafío para la industria de medios gráficos está en la multiplicidad de medios que están disponibles para satisfacer la demanda de información del consumidor. El diario pasó, en un par de décadas, de ser el principal medio para mantenerse informado a ser uno más de muchos y, según las entrevistas realizadas, esta tendencia solo va a seguir al alza. Esta predicción se corrobora con la investigación cuantitativa, donde los índices de lectura digital observados en el Gráfico A, muestran cómo las nuevas generaciones leen de forma digital más que las anteriores. Adicionalmente, el índice de lectura de titulares (ILT) presentado en el Gráfico D permite exhibir la inminente necesidad de atraer a consumidores jóvenes por razones más allá de los beneficios otorgados. Observando el ILT se puede ver claramente como, conforme los rangos de edad decrecen entre los 50 y los 21 años, menos compradores del diario son lectores ávidos.

La recolección de información llevada a cabo por los programas de fidelización, se convertirá entonces, en una de las herramientas principales de las editoriales para mantener su mercado con una oferta que sea de relevancia para el consumidor. Es generalizada la opinión, dentro de las entrevistas realizadas, que la dinámica de la industria es una de sostenimiento más no de crecimiento. Los encargados de los planes de fidelización son conscientes que estos dependen, si no inicialmente, por lo menos a largo plazo, de un interés real por parte de sus clientes en el diario impreso y es por esto que deciden usar los planes de fidelización para atraer suscripciones pero siempre con la intención de ‘educar’ al consumidor e intentar mejorar su consumo más allá de su compra. Tomás Aberastury, gerente general de Club La Nación, lo confirma al afirmar que uno de los principales logros del club la nación fue la creación de nuevos hábitos de lectura donde el 85% de la circulación que trajo el Club La Nación, compuesta principalmente por compradores no consumidores, hoy en día leen el diario de manera habitual.

En síntesis, los planes de fidelización crearon oportunidades para que las editoriales lleguen a conocer íntimamente a sus consumidores y en esta nueva relación está el futuro tanto de los planes como de los medios gráficos. Es poco sostenible en el tiempo atraer a compradores que no se interesan en el producto sino en las iniciativas de marketing, por lo cual las editoriales son conscientes de que pueden ‘tentar’ a consumidores con los planes de fidelización pero deben después guiarlos por un camino que desarrolle hábitos de lectura, y saben que la herramienta principal para esto es el conocimiento de sus consumidores.

VI. CONCLUSIÓN

La fidelización no es una estrategia nueva pero se ha convertido en una herramienta fundamental para un modelo de ingresos y de negocios sostenible. Sin embargo, en la industria gráfica, los planes de fidelización han trascendido su propósito inicial. Han pasado de ser una herramienta de relacionamiento con el cliente para convertirse en eje central de la estrategia de captación. Es cierto que la industria de los medios gráficos tiene y seguirá teniendo grandes desafíos para sobrevivir en un panorama decreciente. Sin embargo, los planes de fidelización han evidenciado que sigue siendo una industria flexible, creativa e innovadora. Nuevas tendencias en los consumidores, una plétora de medios disponibles y el advenimiento de la era digital exacerban la inminente necesidad de encontrar motores para el cambio.

Los planes de fidelización se convirtieron, entonces, en el factor crucial para contrarrestar las tendencias del mercado. Esta dinámica generó resultados más allá de un sostenimiento de la circulación. Cambiaron la forma como los consumidores valoran al producto. Cambiaron, para un segmento de los consumidores, el producto adquirido. Esta investigación comprobó repetidamente que más de la mitad de los consumidores dan una ponderación mayor a los beneficios obtenidos por los planes de fidelización que a recibir el diario periódicamente a la hora de realizar una suscripción. Se evidenció que no solo al momento de compra los planes de fidelización fueron un factor clave en la decisión, pero que, actualmente, el valor que se le da a la modalidad de suscripción pasa directamente por las iniciativas promocionales que ofrecen las editoriales.

La investigación cualitativa evidenció usos adicionales que encuentran los encargados de los planes de fidelización para su herramienta. Tanto Clarín como La Nación reconocieron que, más allá del sostenimiento de las ventas, los planes de fidelización sirven como herramienta de adquisición de información. Se crearon comunidades con patrones de consumo profundamente documentados lo cual permite enfocar mejor la oferta de beneficios, estrechar la relación con el cliente y generar nuevas oportunidades de negocios. Pero la tensión entre la promoción y el producto base no desaparece con un desempeño elevado de los planes de fidelización. Atraer a segmentos del mercado que no hubiesen considerado la compra de no ser por los esfuerzos promocionales lleva consigo el riesgo intrínseco de que dichos segmentos le estén otorgando una baja valoración al producto básico.

Se evidenció, relacionando la valoración al momento de compra y la valoración actual que brinda cada grupo de edad a su suscripción, que hombres y mujeres entre los 36 y 40 años de edad son quienes en mayor cuantía fueron captados y permanecen como compradores debido a las iniciativas promocionales más allá del producto recibido. Si bien están por encima del promedio de valoración, este ya es bastante elevado. Se evidenció que el 53% de la muestra poblacional dio mayor ponderación a los beneficios frente a recibir el diario físico al momento de compra y 15% le dio la misma relevancia a ambos. Paralelamente, se conoció que dos tercios de los suscriptores actuales consideran no seguirían suscritos de no existir los planes de fidelización. Esta investigación comprobó, reiteradamente, que para

todos los segmentos de edad existe un porcentaje importante de asociados que da un valor bajo a la obtención del diario frente a los beneficios. Este hallazgo se corroboró con índices de lectura para compradores del diario y mediante las entrevistas cualitativas.

Los encargados de los planes de fidelización conocen esta situación y expresaron trabajar no solo para captar nuevos suscriptores pero para crear hábitos de lectura y un interés genuino por el contenido periodístico y los diarios. Sin embargo, se conoció, durante las entrevistas realizadas, que ambos, 365 y Club La Nación, ven a los planes de fidelización como un producto integro, una oferta que se le da al consumidor que, de desearse, podría transformarse en un producto independiente. Es acá donde se evidenciaron diferentes posiciones frente a la individualización de los planes de fidelización como productos no enteramente dependientes del diario o de un factor periodístico. La Nación, habiendo salido al mercado con anterioridad y contando con un número de suscriptores mayor, dijo ya haber pasado por un momento donde se discutió la posibilidad de independizar el Club La Nación y se decidió no hacerlo, manteniéndolo como herramienta de relacionamiento con el cliente. En contraparte, Clarín se vio abierto a mantener esta discusión en un futuro y vió la independización de 365 como una posibilidad eventual dadas las condiciones correctas, reconociendo el atractivo que tienen los descuentos otorgados por los planes de fidelización para el mercado argentino.

En síntesis, esta investigación logró confirmar que los planes de fidelización han cambiado la oferta de producto de los conglomerados de medios, Clarín y La Nación, al haber influenciado de tal forma la decisión de compra de los consumidores que se cambió el motivo detrás de esta para dos tercios de los suscriptores. Se comprobó con entrevistas y corroboró con el estudio cuantitativo que los planes de fidelización guían la gran mayoría de las nuevas suscripciones. Finalmente, se singularizó al segmento de hombres y mujeres entre los 36 y 40 años de edad como los más influenciados por las mecánicas de promoción y publicidad detrás de los planes de fidelización y como el segmento que, simultáneamente, más valoración al momento de compra y mayor valoración actual da a los beneficios otorgados frente a la adquisición del diario físico. Los planes de fidelización probaron ser un éxito en términos nominales, cambiaron las dinámicas de un negocio que todavía se considera en via de extinción en el resto del mundo, pero deben tratarse con el mismo cuidado con el que se manejan consumidores volátiles. Es posible preguntarse si los planes de fidelización realmente están fidelizando, ¿Es un modelo de negocio sostenible en el tiempo? pero esta sería materia para otro estudio.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Aerolíneas Argentinas. Conocé Aerolíneas Plus, Aerolíneas Plus [en línea]. Buenos Aires. <<http://www.aerolineas.com.ar/es-ar/aerolineasplus/acercade>>

Agea Digital. Calendario. [en línea] Buenos Aires: 2015 <<http://coleccion.clarin.com/?url=calendario>>

Agea Digital. Colecciones Clarín. [en línea] Buenos Aires: 2015
<<http://coleccion.clarin.com/?url=>>

Alvarez Colombres, Fernando. Mediamap Argentina 2012. Buenos Aires. Zenith The ROI Agency. 2012.

Apernet S.A. CRM, Clarín 365. [en línea] Buenos Aires: 2015
<http://www.aper.net/proyecto_clarin365_crm.html>

AReCIA. Ausas: En estos dos años se ha profundizado el oligopolio por parte de Clarín y La Nación en todo el circuito [en línea]. Revistas Culturales, Oct 2014.
<<http://www.revistasculturales.org/ausas-se-ha-profundizado-el-oligopolio/>>

Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. ¿Qué es 365?. [en línea] Buenos Aires: 2015
<<http://365.clarin.com/que-es-365?m=0&o=mv&f=&s=&d=>>

Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. Beneficios Clarín 365. Clarín 365 [en línea]. Buenos Aires: 2015.

Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. Beneficios Clarín 365. Clarín 365 [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<http://365.clarin.com/>>

Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. Centro de Atención al Cliente. Clarín 365 [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<http://365.clarin.com/centro-atencion>>

Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. Elegí Tu Plan. Clarín 365 [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<https://promos1.365.com.ar/suscripcion/redisenoelegirPlan.xhtml>>

Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. Términos y Condiciones, Organizador. [en línea] Buenos Aires: 2015 <<http://365.clarin.com/reglamento>>

Aruguete, Natalia. Los medios tradicionales también marcan la agenda de las redes sociales. Página 12. [en línea]. <<http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/21-200401-2012-08-06.html>>

Baschetti, Roberto. El diario "La Nación" [en línea].
<<http://www.robortobaschetti.com/pdf/EL%20DIARIO%20LA%20NACION.pdf>>

Berenstein, Marcelo. Mobilenik desarrolló la aplicación móvil de Clarín 365. [en línea] Buenos Aires: 21 Jul. 2011. <<http://emprendedoresnews.com/empresas/mobilenik-desarrollo-la-aplicacion-movil-de-clarin-365.html>>

Berman, Barry. Developing an Effective Customer Loyalty Program, California Business Review. Sep - Dic. 2006, vol. 49, n.01.

Bishton, Shelley. Telegraph Media Group's loyalty programme helps answer print subscription challenges [en línea] INMA, 15 Oct. 2012.

<<http://www.inma.org/article/index.cfm/56647-telegraph-media-group-s-loyalty-programme-helps-answer-print-subscription-challenges>>

Boletín Informativo del Laboratorio de Industrias Culturales

Chévez, Pamela. Programas de Fidelización [en línea]. Todo Marketing, 22 may. 2013.

<<http://www.todomktblog.com/2013/05/programas-de-fidelizacion.html>>

Clarín. Clarín Coleccionables. [en línea] Buenos Aires: 2015

<<https://www.facebook.com/ClarínColecciones>>

Clarín. La tarjeta 365 sigue creciendo y ya supera los 700.000 socios [en línea]. Clarín Online. Buenos Aires, 21 Sep. 2015. <http://www.clarin.com/sociedad/tarjeta-sigue-creciendo-supera-socios_0_1216078466.html>

Claro, ¿Qué es claro club?, Claro Argentina [en línea]. Buenos Aires.

<<http://www.claro.com.ar/wps/portal/ar/pc/personas/claro-club/ser-claro-club>>

Club Movistar, Inicio: Club Movistar, Movistar Portal Web [en línea]. Caracas.

<<http://club.movistar.com.ve/web/index.php>>

Covedisa S.A.(Buenos Aires). Nuestros Desafíos. En: Presentación Club La Nación[Presentación Interactiva Prezi]. Buenos Aires: Covedisa S.A., 2012.

Cruz, Marta. Programas de Fidelización, Estrategias y Cursos de Acción Aplicables. En: Filiba, Salvador; Palmieri, Ricardo, Manual de Marketing Directo e Interactivo. 1ra ed. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina, 2008.

Dawson, Ross. Newspaper extinction timeline [en línea]. Future Exploration Network. 2014. <http://futureexploration.net/Newspaper_Extinction_Timeline.pdf>

El Mercurio S.A.P. El Mercurio Suscripciones, Beneficios y Tarjetas Club de Lectores El Mercurio. El Mercurio Online [en línea].Santiago de Chile, 2012.

<<https://suscripciones.elmercurio.com/PreguntasFrecuentes.aspx>>

El Mercurio S.A.P. Journey Club de Lectores el Mercurio. Club de Lectores El Mercurio [en línea]. Santiago de Chile, 2012. Diapositivas 20-

30.<<http://www.slideshare.net/disenio2011/ppt-journey-club-de-lectores-el-mercurio?related=1>>

Fernández de Kirchner, Cristina. Fernández, Aníbal D. Randazzo, Aníbal F. Ley 26.522: Servicios de Comunicación Audiovisual y Reglamentación. Autoridad Federal de Servicios

de Comunicación Audiovisual. Buenos Aires. 2009. <<http://www.nci.tv/archivos/Ley-26522-Servicios-de-Comunicacion-Audiovisual.pdf>>

Fernandez, Dardo A. Adiós diario papel [en línea]. Diario Sobre Diarios. Buenos Aires. 26 Feb. 2015. <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/394-adios-diario-papel.php#.VWTxYtj_Oko>

Fernandez, Dardo A. Escalofriante Clarín vendió en 2013 menos que en 1959 [en línea]. Diario Sobre Diarios. Buenos Aires. 28 Feb. 2014. <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/334-escalofriante-clarin-vendio-en-2013-menos-que-en-1959.php#.VVK4XY5_Okp>

Garcia Crespo, Rosario. Mario García, gurú del re-diseño de diarios: 'El papel tiene larga vida' [en línea]. PR Noticias, 7 Oct. 2010. <<http://prnoticias.com/hemeroteca/10060574-mario-garcia-esto-ha-sido-mas-que-un-rediseño-un-repensamiento-total-1>>

Grupo Clarín. Origen y Evolución [en línea]. Portal web Grupo Clarín. Buenos Aires. 2011. <<http://www.grupoclarin.com.ar/institucional/origen-evolucion>>

INCompany, Casos Exitosos de Programas de Fidelización de Clientes, Management Society [en línea]. Mar 2012. <<http://www.managementsociety.net/marketing/97-casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes.html>>

Instituto Nacional De Estadística y Censos (INDEC), Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas: Cuadro P52-P. Provincia de Buenos Aires, 24 partidos del Gran Buenos Aires. Población de 14 años y más en viviendas particulares por condición de actividad económica, según sexo y grupo de edad. Año 2010, INDEC [en línea]. 2010.

IVC: Instituto Verificador de la Circulación. Av. de Mayo 1370 1° piso - C1085ABQ-C.A.B.A. Argentina - Tel/Fax: +5411-5236-4119 - info @ ivc.org.ar.

Jumbo Cencosud. ¿Qué es Jumbo Mas?, Portal Web Jumbo Más [en línea]. Buenos Aires. <<https://www.jumbomas.com.ar/JumboMas.mvc/Index>>

Korkki, Phyllis. A Look at Those Who'd Rather Stay Than Switch, The New York Times [en línea]. Nueva York: 30 may. 2009. <http://www.nytimes.com/2009/05/31/business/31count.html?_r=0>

Kotler, Philip. ; Armstrong, Gary. Principles of Marketing.14 ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. Capítulo 16, Personal Selling and Sales Promotion.

La Nación. Beneficios Club La Nación[en línea]. Club la Nación. Buenos Aires: 2015. <<http://club.lanacion.com.ar/busqueda/beneficios>>

La Nación. Fundación La Nación. Fundación La Nación [en línea]. Buenos Aires: 2015. <<http://www.hacercomunidad.org/fundacionlanacion/>>

Laboratorio de Industrias Culturales. Click 19. Boletín Informativo del Laboratorio de Industrias Culturales. Secretaria de Cultura Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Jun 2010. Año 5, Nro 19.

Lalor, Ricardo M. ; Artopoulos, Alejandro. Internet y El Cambio en El Negocio de los Periódicos, Universidad del Salvador (Buenos Aires). Buenos Aires: UDESA. May. 2009.

Lan Argentina. Sobre Lanpass, Portal Web Lanpass [en línea]. Buenos Aires. <http://www.lan.com/es_ar/sitio_personas/lanpass/sobre-lanpass/index.html>

Larocca, Amy. In conversation: Anna Wintour [en línea] New York Magazine, 4 May. 2015. <<http://nymag.com/thecut/2015/05/anna-wintour-amy-larocca-in-conversation.html>>

Martínez Molina, Matías. La crisis de los grandes periódicos. Revista Infoamérica. España, feb.2010.

Ministerio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Estudio de Cohesión Social en la Región Metropolitana de Buenos Aires 2014. Buenos Aires Ciudad. Buenos Aires: Diciembre 2014. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/presentacion_cohesion_metropolitana_2014.pdf>

Mitchell, Bill. How Loyalty Programs are Retaining Subscribers from Baltimore to Copenhagen, Poynter, A Global Leader In Journalism [en línea]. St. Petersburg FL: 25 jun. 2015. <<http://www.poynter.org/news/mediawire/104010/how-loyalty-programs-are-retaining-subscribers-from-baltimore-to-copenhagen/>>

Nancy Campos <ncampos@ivc.org.ar> Consulta desde el Sitio [en línea]. 27Abr. 2015. Mensaje en respuesta a consulta sobre datos de circulación actual de Clarín y La Nación.

Peiguss, Kendal. 7 Customer Loyalty Programs That Actually Add Value. Hubspot Internet Marketing [en línea]. Cambridge: 3 abr. 2012. <<http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31990/7-Customer-Loyalty-Programs-That-Actually-Add-Value.aspx>>

Presidencia de la Nación. Se promulgó la Ley de Servicios Audiovisuales. Presidencia de la Nación. [en línea]. Buenos Aires, 10 de octubre de 2009. Consultado el 15 de septiembre de 2012. <<http://www.argentina.gob.ar/pais/94-ley-de-servicios-de-comunicacion-audiovisual.php>>

Real Academia Española (Madrid). Diccionario de la lengua española [en línea]. Madrid: Real Academia Española, 2012. <<http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=fidelizar>>

Retagui, Lorena Marisol. La Caída Constante en las Ventas del Diario Clarin (1995-2012). Un Análisis Desde la Economía Política de la Comunicación. Razón y Palabra. [en línea]. Buenos aires, 2012 p4.
<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf>

Robinson, David. Customer Loyalty Programs: Best Practices. 2011. Haas School of Business, University of California, Berkeley

Roitberg, Gastón. Los medios del futuro serán fundiciones digitales. [en línea] La Nación. 11 junio 2007. <<http://www.lanacion.com.ar/915650-los-medios-del-futuro-seran-fundiciones-digitales>>

Salvador, Filiba y Ricardo Palmieri. Manual de Marketing directo e interactivo. 1a ed.- Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina, 2008.

Sanguinetti, Ignacio Manuel. El modelo de negocio de la industria de los diarios argentinos. Buenos Aires. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados. Mayo 2009, N°50.

SinCA. Circulación neta diaria y cantidad de diarios en circulación Argentina (1958 a 2013). Estadísticas Culturales [en línea]. Buenos aires, 2013.
<http://sinca.cultura.gob.ar/sic/estadisticas/i.php?id=129&gr_type=line>

Smink, Veronica. Ley de Medios en Argentina: ¿Cómo afecta a Clarín?. BBC Mundo, Argentina. [en línea]. Buenos Aires, 30 Oct. 2013.
<http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/10/131029_argentina_clarin_ley_medios_consecuencias_irm>

Starvish, Maggie. Customer Loyalty Programs That Work [en línea]. Harvard Business School Working Knowledge. Boston: 27 jul. 2011.
<<http://hbswk.hbs.edu/item/6733.html?wknews=07272011>>

The Washington Post. Earn PostPoints [en línea].Portal Web Post Points.
<<http://postpoints.washingtonpost.com/earn-points/>>

World Association of Newspapers and News Publishers (Frankfurt). Million Dollar Strategies for Newspaper Companies (2010), v.9, n.5. Frankfurt. Capítulo 3, Subscriptions, Content and Circulation Revenue - Loyalty Clubs.

World Press Trends 2014. WAN-IFRA Database, Mar.2015. Washington, USA.

