



Universidad de San Andrés
Maestría en Marketing y Comunicación

CLASIFICADOS ON-LINE

Su propuesta de valor, evolución histórica, rol en los diarios y cambios luego de la revolución digital. Estrategias de los diarios tradicionales y las nuevas empresas puras de clasificados on-line.

El caso www.loventodos.com.ar

Aprendizaje y Recomendaciones para un medio del Interior.

Autor: Nicolás Cornejo Costas

Mentor: Pablo Scholnik

Salta, 26 de Mayo de 2015

CONTENIDO

Introducción.....	5
La propuesta de valor de un diario.....	7
El caso Craigslist.....	8
Marco Teórico y Metodología	9

CAPÍTULO I- Los Diarios y los Clasificados

Los diarios y la revolución digital.....	11
La propuesta de valor como concepto.....	11
La propuesta de valor de un diario: Elementos y atributos.....	12
La revolución digital en la prensa.....	13
La revolución digital en números.....	14
Lo que Internet se llevó.....	15
Los clasificados: su propuesta de valor y evolución.....	17
Verticales de clasificados on-line.....	19
Sitios de subasta on-line.....	19
Clasificados y Sitios de clasificados on-line: Ideas y modelos de negocio.....	20

CAPÍTULO II- Marco Teórico

Los Clasificados como producto y negocio, su evolución y entorno competitivo.....	23
Los clasificados como producto y negocio. Su evolución	23
Ciclo de Vida de los Productos.....	24
Análisis de Cartera.....	25
Matriz BCB.....	26
Clasificados : Entorno competitivo según marco teórico de Porter.....	29
Desafíos Organizacionales: La Organización Ambidiestra.....	32

CAPÍTULO III- Metodología de Investigación

Investigación Descriptiva.....	35
Los líderes y referentes de mercado.....	36
Elementos de la Investigación Descriptiva.....	37
Estudios de Caso.....	38
Entrevistas.....	38
Observación.....	39
Reportes y Métricas.....	39

CAPÍTULO IV- Casos de Estudio

Grupo La Nación/ Dridco: De Motores, Zonaprop, ZonaJobs	41
Grupo Clarín Agea Digital: De Autos, Argenprop, Empleos Clarín.....	42
OLX.....	44
AlaMaula.....	44
Mercado Libre Classifieds.....	46
Principales métricas.....	46
Consideraciones sobre modelos de negocios: Patrones.....	47
Diarios del Interior.....	48
Los clasificados on-line en Salta.....	48

CAPÍTULO V- El caso www.loventodos.com.ar Aprendizaje y recomendaciones para un medio del Interior.

Diario El Tribuno de Salta.....	51
Clasificados Diario El Tribuno.....	53
Loventodos (www.loventodos.com.ar).....	53
Reflexiones.....	57
Aprendizaje y Recomendaciones.....	57

CONCLUSIONES	65
---------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
-----------------------------------------	----

ANEXOS	71
---------------------	----



Universidad de
San Andrés

Salta, 26 de Mayo 2015

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías, y en especial internet, han modificado las formas de hacer negocios. Han erosionado propuestas de valor que dejaron de tener sentido y sustentabilidad por ejemplo el caso de Blockbuster que fue a la quiebra por no anticipar el desarrollo de la nueva tecnología streaming para bajar videos on-line.

Esta tecnología permitió a Netflix posicionarse en el mercado y cambiar el sistema de valor de alquiler de películas ofreciendo una propuesta con tarifa plana, eliminando los molestos recargos por devolución atrasada que cobraba Blockbuster; distribuyendo las películas on-line sin la necesidad de ir a un video de club. En definitiva cambió la propuesta de valor y desplazó a un gigante llevándolo a la quiebra.

En el mundo de los medios gráficos, los diarios en particular, el impacto de las nuevas tecnologías es tremendo, intenso y de gran velocidad, y ha revolucionado la forma de hacer negocios, crear, distribuir y vender contenido y publicidad.

El origen de los diarios se remonta al invento de la imprenta por parte de Gutenberg en el siglo XIV. Con el siglo XVI emergen las primeras agencias, donde se recopila la información y luego se vende; lo que se vendía era información de uso comercial: entrada y salida de barcos, precios de las mercaderías, seguridad en las vías de comunicación (si los caminos estaban libres del acecho bandolero), etc. El primer componente de la propuesta de valor es entonces de carácter comercial.

Sin entrar en los detalles de la evolución histórica de los diarios que no es el objetivo central de este trabajo, podemos mencionar que las agencias fueron evolucionando hacia la recolección de información de la vida urbana, crónicas comunitarias; luego se fue moldeando la profesión de reportero hasta que en el 1660 aparece en Alemania el que es considerado por varios estudiosos como el primer diario del mundo, el "Leipziger Zeitung". Luego en 1702, en Inglaterra surge el "Daily Courant"; en 1703, en Rusia, el "Vedomosti", y en 1772, en Francia, el "Journal de Paris". En ese entonces recibían la denominación genérica de "gacetas" o "mercurios".

En el siglo XVIII y XIX, primero las colonias británicas del Nuevo Continente y posteriormente Estados Unidos toman el protagonismo del desarrollo y evolución de los periódicos y diarios, ya mucho más similares en formato y contenido a los actuales.

En ese entonces se configuran los nuevos atributos de valor en la propuesta de un diario como ser la información objetiva y veraz; la confianza, análisis y opinión.

El origen de los anuncios clasificados es aún más remoto. El anuncio más antiguo publicado sobre un soporte físico que se conoce, fue escrito sobre un papyro en la antigua ciudad de Tebas alrededor del año 3000 AC: *"Habiéndose escapado el esclavo Shem de su amo Hapú, el tejedor. Todos los buenos ciudadanos de Tebas están invitados a participar en su búsqueda. Es un hitita de cinco pies de alto, de robusta complexión y ojos castaños. La persona que lo capture y lo devuelva a la casa de Hapú, el tejedor, será recompensada"*

con una moneda de oro. La Casa de Hapú ofrece las mejores telas de Tebas." (López Casado, Rafael : 2009).

Sin embargo, no es hasta finales del siglo XVIII, con la aparición de la prensa escrita, cuando surge el fenómeno de los anuncios clasificados tal como hoy lo conocemos. Es precisamente de ahí de donde obtiene su denominación "Classifieds advertising" puesto que este tipo de anuncios se empieza a publicar en los periódicos, en una sección propia, agrupados y clasificados por categorías: Motor, inmobiliaria, hogar, servicios, etc.

El 9 de agosto de 1629 se inaugura la primera agencia de anuncios en Francia y, posiblemente, en Europa: La "Oficina de Anuncios y de Encuentros" promovida por Renaudot.

Sin embargo, es en el año 1704 cuando, en los Estados Unidos de Norteamérica, aparece un anuncio en el Boston News-Letter ofreciendo a los lectores la posibilidad de publicar sus anuncios de venta de casas, tierras, ovejas y otros bienes a un módico precio de entre 12 peniques y cinco chelines. El anuncio fue un auténtico éxito y a partir de ahí, el concepto de anuncios por palabras clasificados se extendió al resto del mundo.

Esta breve reseña histórica tiene el objeto de poner en contexto la temática de este trabajo que es "Los anuncios clasificados on-line" dentro del marco de un diario tradicional; como elemento importante en la propuesta de valor de un diario; y como la irrupción de internet modifica la propuesta de valor de los diarios en general y de los anuncios clasificados en particular dando lugar a nuevos modelos de negocios; ideas de negocios y estrategias de marca del producto "Clasificados".

Es mi interés particular abordar esta temática en el Trabajo Final Integrador, al estar trabajando como Gerente Comercial de un Diario del Interior, Diario El Tribuno de Salta; al momento de comenzar esta tesis. Mi intención es poder entender mejor este elemento importante del negocio: los clasificados; y la estrategia ideal a seguir en términos de definición y configuración del producto, y el modelo de negocios: cómo se van a generar los ingresos a futuro, si hay que desarrollarlo como un negocio individual o integrado al Diario; como se realiza la transición desde los clasificados impresos, hoy en declive, a los clasificados on-line; como se complementan durante ese período; que estrategia de valor, marca y comunicación hay que seguir. Si bien el foco será en los clasificados, intentaré aportar una visión integral del negocio de los diarios y sus estrategias. El interés además es específico para entender mejor la estrategia de www.loventodos.com.ar, el nuevo sitio de verticales de clasificados on-line de Diario El Tribuno de Salta lanzado en Agosto de 2014.

Son diversos los actores, jugadores y elementos que serán objeto de estudio y análisis a través de la metodología propuesta para este trabajo: los clasificados como producto en sí; su importancia dentro de la propuesta de valor de un diario, la propuesta de valor de un diario y sus cambios y redefinición luego de la aparición disruptiva de Internet; la redefinición del producto a partir de internet; la aparición de jugadores como Craigslist que modificaron el negocio y generaron uno nuevo; la evolución y los nuevos jugadores puros de internet; la reacción de los diarios tradicionales y sus estrategias, con foco en los diarios líderes de Argentina; y la posición y estrategia que puede tomar un diario del

interior, Diario El Tribuno de Salta en particular, considerando que los cambios tecnológicos y sus consecuentes cambios de hábito de consumo llegan en forma un poco más lenta.

El objetivo final del Trabajo es dar basamento conceptual y teórico a las decisiones tomadas respecto al lanzamiento www.loventodos.com.ar, analizar la evolución inicial y poder hacer recomendaciones a futuros en cuanto a estrategias de valor, negocio, marca y comunicación.

Antes que eso es importante desarrollar un poco el contexto histórico que lleva a un diario del interior a replantearse su estrategia respecto a los clasificados; y el entorno actual competitivo que enfrenta y el aprendizaje que puede tomar de la experiencia de diarios líderes y empresas de clasificados on-line puras.

La propuesta de valor de un diario

Una idea de negocio o una empresa se sustentan en la creación y entrega de una propuesta de valor que se somete a la consideración de los clientes, que valoran los diferentes atributos que la componen. Atributos intrínsecos del producto, sus prestaciones, su valor simbólico (status/prestigio), la forma en que se entrega y consume, etc., etc.

El valor percibido por el cliente debe ser siempre mayor al precio y este mayor al costo para asegurar el éxito y la rentabilidad de una empresa.

En el caso de un diario podemos presentar los diferentes componentes de la propuesta de valor en forma esquemática de acuerdo al siguiente gráfico:

Mucho más valor que simplemente noticias^{1/}



La irrupción de Internet modificó la forma de producir y vender contenido; la forma de trabajar en una Redacción; las formas de producir y vender publicidad, servicios e información entre otras cosas; y sobre todo la forma de consumir los diarios en todos sus aspectos. Remitiéndonos al gráfico anterior (misma fuente) podemos identificar los componentes de la propuesta de valor de un diario que han sido afectados y erosionados por la revolución digital:



Los periódicos digitales brindan información y noticias on-line; los sitios de e-commerce ofrecen ofertas y promocionales al igual que la publicidad on-line en sus diversos formatos y plataformas, banners, rich media, google adwords, redes sociales, etc.

Es foco del trabajo el atributo "Clasificados" de la propuesta de valor, tradicionalmente integrado al diario; o también en sus versiones gráficas puras (diarios de clasificados solamente). En este caso la irrupción de los clasificados on-line puso bajo ataque la venta de clasificados por parte de los diarios; amenazando no solo esa fuente de ingresos sino también las publicidades dentro de los clasificados y la venta misma de ejemplares.

El caso Craigslist

Uno de los pilares originarios y tradicionales de la prensa escrita (los diarios) fue su sección de clasificados no solo como generador de ingresos por la venta de clasificados; sino también como uno de los atributos valorados para comprar el Diario.

Con la llegada y desarrollo de internet dicho pilar fue erosionado y puesto en jaque debido al desarrollo de los sitios web de clasificados on-line. Particularmente, en 1995 Craig

Newmark fundó una empresa que funcionaba como una lista de correo electrónico para distribuir anuncios clasificados en el área de la Bahía de San Francisco.

Dicha empresa fue creciendo y se convirtió a fines de los 90 en un sitio web de anuncios clasificados: www.craigslist.org. Se expandió regionalmente dentro de Estados Unidos y hoy es un líder absoluto de tráfico en la web con más de 47 millones de usuarios únicos cada mes (una quinta parte de la población adulta de EEUU). Tiene más tráfico que Amazon y Ebay, con la pequeña diferencia que estas empresas tienen juntas más de 36.000 empleados y Craigslist.org solamente 30.

Los CEO's de los diarios tradicionales de Estados Unidos no vieron a Craigslist como una amenaza y pocos tuvieron el coraje de cuestionar el modelo tradicional de clasificados ya que era una vaca lechera dentro de sus empresas. Hoy en día los sitios de anuncios clasificados on-line no solo han desplazado a los clasificados de los diarios sino también que compiten con los mismos como generadores de ingresos de publicidad.

Ante esta realidad la gran mayoría de los diarios tradicionales cuentan ya con su propia plataforma digital de clasificados con diferentes modelos de negocio y hay muchísimas compañías que nacieron digitales, independientes de cualquier medio; con modelos de negocios innovadores y grandes campañas publicitarias, ejemplos recientes son A la Maula y OLX en Argentina y América Latina.

Las estrategias seguidas por los diarios son diversas; algunos han desarrollado el negocio digital con autonomía del papel (Ej. La Nación), otros lo han vinculado en un principio para apalancarse en la fortaleza del papel para luego independizarlo (Ej. Grupo Clarín)

Marco Teórico y Metodología

Se aplicarán durante el transcurso del trabajo diferentes marcos teóricos, comenzando por entender el concepto de la propuesta de valor. Según el profesor Michael Porter las estrategias competitivas de las empresas se basan en la creación de una propuesta de valor única y diferente que tiene que ser mantenida a través del tiempo frente a los competidores. El concepto de valor y de propuesta de valor es clave para entender los cambios en los clasificados, la aparición de los clasificados on-line, nuevos competidores, etc. También tratar de entender el ciclo del producto y el negocio tanto a través del marco teórico del ciclo del producto y, en menor medida, la matriz BCG del Boston Consulting Group sobre análisis de cartera de negocios.

Luego usaremos entre otros el modelo de Porter para entender las fuerzas competitivas que afectan al negocio clasificados on-line; y los marcos conceptuales tradicionales de las 4 P y las 4C para abordar las estrategias de marca y comunicación de estos productos y/o empresas.

Finalmente rescataremos un aporte muy interesante desde lo organizacional y cultural en base a "la organización ambidiestra" publicado una década atrás por Harvard Business Review, que permite explorar el dilema que enfrentan las organizaciones para mantener el equilibrio entre el pasado y la exploración de nuevos territorios.

En cuanto a la metodología el foco estará puesto en el análisis de casos reales de empresas nacionales e internacionales; diarios y empresas puras digitales; para identificar diferentes estrategias de negocios; y de entrevistas a los principales referentes del negocio digital de los principales diarios de Argentina, y de compañías de anuncios on-line líderes del mercado para obtener diferentes perspectivas de negocios.

No se parte de una hipótesis a resolver sino que se busca a través del desarrollo del trabajo, combinando los diferentes casos, entendiendo las estrategias de las diferentes empresas y

la visión de los referentes, los conceptos que surgen del marco teórico elegido; poder realizar recomendaciones estratégicas para www.loventodos.com.ar que además sirva de modelo para diarios del Interior de envergadura similar a Diario El Tribuno de Salta.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO I- Los Diarios y los Clasificados

Los diarios y la revolución digital

En el presente capítulo voy a desarrollar el basamento que nos permitirá entender la problemática central de este trabajo. Para ello voy a tratar de entender cómo se configura una propuesta de valor para un producto o servicio a nivel conceptual y teórico para luego ejemplificar en forma práctica la propuesta de valor de un diario tradicional; la propuesta específica de valor de los clasificados impresos tradicionales de un diario; y como la revolución digital cambió los atributos centrales, llevándose "puestos" varios atributos componentes de la propuesta de valor; y como empresas nacidas digitales obligan a reconfigurar la propuesta de a los diarios tradicionales.

Los cimientos del modelo tradicional de negocios de un diario se sacuden; y surgen nuevas ideas y modelos de negocios en empresas puras on-line. Al final de este capítulo vamos a abordar estos dos puntos para entender las estrategias y modelos de negocios de los diarios en su producto clasificados; así como también las estrategias y modelos de negocios de las empresas puras de clasificados on-line, y las de comercio electrónico.

La propuesta de valor como concepto

Las empresas y organizaciones establecen relaciones de valor con sus clientes, les ofrecen productos y servicios con beneficios o atributos que son valorados por los clientes.

Desde un punto de vista filosófico *"Los valores involucran a todo aquello que el hombre aprecie o desee de algo, ya sea por sí mismo, ya sea por su relación con otra cosas, por lo que resulta ser la cualidad que hace que las cosas se estimen. También algo es valorado por su capacidad para satisfacer alguna necesidad"* (Marchiona Farré/Marchiori; 2012: 42).

Es una definición en línea con la teoría utilitarista que define el valor intrínseco de las cosas por la satisfacción o felicidad que brinda.

Desde un punto de vista económico el valor percibido por los clientes al comprar un producto o servicio debe ser mayor que los costos incurridos : el precio, los costos de adquisición y mantenimiento. Visto desde el lado del consumidor.

Abordado desde el lado de la empresa el precio recibido debe ser mayor que los costos.

Así se conforma entonces la inecuación de valor

$$V \geq P \geq C$$

Importa definir esta inecuación en este punto para entender luego como la revolución digital modifica la inecuación de valor propia de los clasificados tradicionales impresos.

"La percepción de utilidad del producto o servicio que el cliente espera tiene dos fuentes principales: beneficios funcionales y beneficios abstractos.

Los beneficios funcionales están directamente asociados con el desempeño específico de las habilidades del producto o servicio. Los beneficios abstractos se refieren a las dimensiones psicológicas y sociales vinculadas al uso del producto o servicio" (D´Andrea; 2010: 72).

La propuesta de valor de un producto o servicio se construye a través de diversos elementos y atributos que brindan beneficios funcionales y abstractos o emocionales.

Cada uno de estos atributos es valorado de forma diversa por los consumidores, algunos de ellos se convierten en centrales y mueven la demanda, otros son complementarios y

adyacentes; otros permiten agregar el plus de valor y la diferenciación necesaria sobre la competencia.

Entender que las empresas se sustentan en su propuesta de valor; que esta es dinámica y cambiante; que los cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos; así como el entorno competitivo ponen a prueba constantemente las diferentes propuestas de valor; y marcan a las empresas la necesidad de adaptarse o reinventarse para subsistir o crecer. Este último concepto es fundamental para entender la evolución del producto "clasificados"; sus cambios con la revolución digital y el impacto en los diarios tradicionales.

La propuesta de valor de un diario: Elementos y atributos

La propuesta de valor de los diarios se fue configurando a través de diferentes elementos y atributos tanto funcionales y/o simbólicos que pasaremos a enunciar y desarrollar a fines de entender el rol de los clasificados dentro de los diarios; y como la revolución digital hizo colapsar algunos de estos elementos

Noticias: La comunicación de los hechos y sucesos de interés público que suceden en la ciudad, en el país y en el mundo. Constituye el pilar central de la propuesta de valor de un diario y da origen a la profesión del periodismo. Noticias de índole política, económica, social, cultural y deportiva entre las principales.

Análisis: El análisis periodístico incluye la interpretación que el periodista hace de los hechos a fines de presentarlo al lector. Tiene como objetivo explicar –no valorar- por qué ocurren hechos determinados y debe permitir al lector comprender los antecedentes, el sentido y la perspectiva de la noticia.

Opinión: Es el comentario subjetivo de la noticia a través de la argumentación. Incluye una cuota de subjetividad importante y juicios de valoración. Además de ser un beneficio funcional de un diario es un beneficio de carácter simbólico que lleva en forma implícita o explícita a veces un posicionamiento del diario, de su línea editorial y pensamiento.

Ofertas y Promociones: Es el componente publicitario del diario, en formato de publicidad tradicional: avisos de medida que comunican ofertas y promociones, que muchas veces constituyen uno de los motivos de compra de un diario. Ejemplo los días sábados para conocer las ofertas de supermercados, casas de electrónica de consumo y venta de automóviles entre otros.

Clasificados: Son anuncios que se transan por palabras, buscan generar transacciones comerciales conectando la oferta con la demanda en bienes y servicios varios entre los que se destacan: inmuebles (compra, venta y alquiler), automóviles (compra y venta), empleos (pedidos y ofrecidos); y rubros varios como maquinarias, negocios, citas y servicios varios (oficios, profesionales, etc.). Históricamente constituyeron un motivo de compra de un diario, todavía sigue siendo así en el Interior. Se denominan clasificados ya que se los clasifica y ordena por categoría, las antes mencionadas entre otras.

Servicios: Es la información relacionada con la oferta de servicios varios importantes para la vida cotidiana de una comunidad como ser : información sobre el clima; sobre los diferentes tipos de transportes (horarios de salida y arribos de micros, trenes, aviones); horarios de farmacias y farmacias de turnos; cartelera de espectáculos, cine y televisión; agenda cultural y social de las comunidades, etc.

Conveniencia (On-Demand): Es un valor que ofrecen los diarios, sobre todo en las zonas urbanas, a través de la distribución y logística que permiten encontrar el diario en kioscos distribuidos en las ciudades, y más que nada a través de la entrega personalizada que hacen los "canillas" que ramifican la distribución hasta llegar al propio hogar de los lectores.

Formato (Portable): Los diarios tienen diferentes formatos siendo el tabloide (ej. Diario Clarín) y la sábana (Ej Diario La Nación) los más usuales, pero también hay formatos chiquitos que permiten su distribución en subtes, micros, etc. El lector valora los diferentes formatos y es un motivo de elección de un diario o no, menos importantes que otros.

Estos elementos : noticias, crónica, análisis, opinión, ofertas y promociones, clasificados y servicios brindan al lector beneficios tangibles y funcionales.

Se debe sumar en los últimos años a la propuesta de valor los programas de beneficios que han desarrollado varios diarios en forma de Club de Lectores. Beneficios a los que acceden los lectores que se suscriben al diario , a diferentes combos de suscripción; a través de una tarjeta de membrecía.

Un diario también propone valor a través de intangibles como ser beneficios de carácter simbólico y emocional, como ser:

Confianza: Junto al atributo noticias constituye el segundo pilar más importante en la propuesta de valor. Los lectores no tienen forma de certificar o confirmar en forma personal las noticias que leen, es por eso que depositan su confianza en el medio que eligen, en este caso un diario. La confianza es un intangible que se construye a través del tiempo en un proceso continuo que nunca termina. La confianza no es un cheque en blanco que otorgan los lectores a un diario; se la tienen que ganar día a día a través de informaciones veraces, precisas, chequeadas.

Marca: La marca de un diario al igual que la marca de cualquier producto es un intangible. Se construye a través de todos los elementos mencionados anteriormente a los que se agregan beneficios de carácter netamente emocional: sentido de pertenencia, afinidad con la línea editorial, prestigio y status; especialidad (ej. diarios financieros); relacionamiento con los lectores; etc., etc.

En las diferentes categorías de productos existen beneficios core que constituyen el núcleo de la propuesta de valor; y beneficios secundarios. Los líderes de categoría se apropian de los beneficios núcleo y centrales. En el modelo tradicional de negocio del diario eran la confianza , la conveniencia en cuanto a los canales de distribución y la masividad; y la fuerza de la marca como un intangible emocional que marca un espacio de pertenencia. Por ejemplo Diario Clarín el gran diario Argentino fue el líder que se apropió de estos beneficios y sigue siendo aunque con menos fuerza y diferencia.

La revolución digital en la prensa

"La irrupción de internet ha afectado la forma de trabajar en los medios y a la propia información. Los hábitos de lectura, accesos y búsqueda de la información del ciudadano también se han visto alterados. Se han abierto las puertas de la información a todo el mundo. Hasta ahora, el profesional de la información era el periodista; en el nuevo medio, con unos pocos conocimientos de edición y acceso a la red cualquiera puede convertirse en informador" (Cerezo, José M/Zafra, Juan M; 2003: 3).

El nuevo medio se refiere en este caso a los diarios on-line; tanto las versiones on-line de los diarios tradicionales como también diarios que han nacido digitales.

Internet permitió la edición de los diarios en línea (on-line). En sus inicios los diarios subían a la red sus páginas impresas. Luego la edición on-line de los diarios fue evolucionando para atraer nuevas audiencias con información específica para esta nueva

plataforma, la posibilidad de la interacción con los lectores, la apertura a la participación de los mismos ya sea a través de sus comentarios, foros y blogs; como también a la posibilidad de producir información para los medios on-line.

Los principales aspectos que me interesa destacar a los fines de este trabajo son:

- Acceso inmediato a la información. Prima la inmediatez sobre las formas, precisión, veracidad de las fuentes, etc. Acceso 24/7, las 24 horas del día, los 7 días a la semana.
- Acceso gratuito a la información, más allá que se han experimentado con relativo éxito los muros pagos. Los medios on-line nacieron con un pecado original que fue brindar información gratuita desde sus inicios por lo cual el paso a cobrar por dicha información llevará tiempo y no será fácil.
- Diferentes plataformas de acceso a la información: computadoras PC, notebooks, tablets, teléfonos celulares, etc.
- Masividad de las audiencias. Las audiencias de los diarios digitales superan ampliamente a los diarios impresos.
- Usuarios nativos digitales: Son los usuarios que nacieron junto a la revolución digital o durante su etapa de consolidación. Usuarios que no han experimentado la lectura de un diario impreso ni tienen interés en hacerlo. Buscan y consumen la información on-line.
- Tráfico y medición de audiencia. Los nuevos diarios digitales, ya sean propiedad de los diarios tradicionales o nuevos diarios basan su modelo de negocios en la generación de tráfico y la gestión de las audiencias. Este tráfico es medible en tiempo real. Ambos son los activos que dan lugar a la monetización o generación de ingresos de esta nueva plataforma. El rol y la importancia del administrador de tráfico, traffiker, y del SEO (Search Engine Optimization) que son quienes potencian y optimizan el tráfico en las web; en los medios on-line es una muestra ilustrativa de la importancia de este aspecto.

La Revolución Digital en números.

Basados en el reporte de Comscore Media Metrix, Marzo 2013 repasaremos algunos números para la región y el país para entender mejor en números el impacto de la revolución digital. Aquí van algunas métricas interesantes

- ✓ LATAM es la segunda región que más crece en usuarios on-line en el mundo +12% 2014/2013 alcanzando los 179 millones de usuarios on-line, luego de Asia que crece un 30%
- ✓ Argentina es el tercer país de LATAM en usuarios on-line llegando a 18.6 millones de usuarios únicos en el 2014, luego de Brasil y México
- ✓ El promedio de consumo es alto 26.1 horas x mes por persona en promedio para región LATAM vs. 26.8 de Europa y 37.2 de USA y Canadá
- ✓ En Argentina es de 26 horas promedio por mes siendo el tercero luego de Brasil y México
- ✓ Las categorías de mayor consumo en horas x mes promedio son Social Media 10.2 horas; Portales 4,5 horas; Servicios 4, 18 horas; y Entretenimiento 4,10 horas x mes.
- ✓ Los usuarios de entre 15 y 44 años representan el 79 % del total de usuarios on-line en región LATAM.
- ✓ El 71% de los usuarios tiene más de 25 años.
- ✓ Para la categoría Noticias/Información el porcentaje de alcance de usuarios únicos en LATAM es muy alto: 85.5% de los usuarios acceden a portales de noticias e información

- ✓ En Argentina el alcance es aún ,mayor 94% de los usuarios on-line consumen noticias e información. Son aproximadamente 17.4 millones de usuarios en Argentina.
- ✓ En el segmento de medios de noticias de información hay 280 millones de visitas únicas por mes en Argentina.
- ✓ Cada usuario único consume en promedio 139.7 minutos por mes en Argentina en noticias e información

Estos números contrastan notablemente con los que se observan en la prensa escrita destacándose entre otros

- ✓ La venta de ejemplares diarios cayó un 2.2% en el último lustro desde el 2008 al 2012 (Reporte WAN 2013)
- ✓ Cayó de 535 millones de ejemplares a 523 millones de ejemplares (Reporte WAN 2013)
- ✓ La venta de ejemplares en Argentina cayó un 6.6% en el período 2003-2012 pasando de 1.109.441 ejemplares a 1.038.955 ejemplares (Fuente Télam en base a Instituto Verificador de Circulaciones)

"La edición de diarios de papel vive en el mundo realidades completamente diversas: crisis profunda en el Norte y expansión de moderada a veloz en el Sur, con América latina como la región con buenas perspectivas después de Asia-Pacífico. Nadie habla de crisis en Japón, donde el diario de mayor circulación, el Yomiuri Shimbun, vende unos 9,9 millones de ejemplares diarios, y el que le sigue, el Asahi Shimbun, más de 7,6 millones. Tampoco hay crisis en la India, donde la circulación crecerá a un ritmo de dos dígitos (10% anual), China o Indonesia.

En América latina crecen aunque poco las ventas en Brasil, y caen mucho en Chile y Colombia. En la Argentina sólo dos diarios aumentaron su circulación: Diario Popular y LA NACION, que en los últimos cinco años aumentó 40% sus ventas de la edición dominical". Crettaz, J (14 de Agosto de 2013)

El diario como categoría tiene dos grandes dimensiones de significación: el ceremonial y rito de lectura como hábito cultural; la búsqueda de información (en todos sus géneros y formas desde las noticias a los servicios y las promociones y ofertas).

Como producto se ve amenazado por las nuevas fuentes de información; en particular la revolución digital y los medios on-line; y por el stress de la vida moderna y la falta de tiempo.

Lo que Internet se llevó

Los principales datos mencionados anteriormente nos permiten entender el escenario que enfrentan los diarios en Argentina y como los ejes de su propuesta de valor se han visto modificados. Algunos elementos de la propuesta desaparecen y la mayoría cambia su importancia. A modo de repaso:

Noticias: Las noticias calientes se consultan y consumen en forma on-line en tiempo real. La inmediatez, la alta conectividad, y la viralización en las redes sociales le quitan valor a las noticias publicadas en la versión impresa. Al día siguiente "ya es tarde". Este atributo pierde importancia a manos de los medios on-line

Análisis y Opinión: No pierden valor aunque adquiere otra dimensión ya que los medios digitales publican los análisis y opiniones de sus comentaristas destacados, aunque en general le dan prioridad en el tiempo a la publicación de dichos análisis y opiniones en la versión impresa. Asimismo a futuro la tendencia es que los muros de pago se levanten y se

cobren las suscripciones on-line (En Argentina no pasa todavía pero sí en Estados Unidos y otros países), especialmente los artículos de análisis y opinión. No hay forma de cobrar las noticias calientes que al momento están en la red y se viralizan. Lo que es peor es que las versiones impresas ya son ediciones pobres de la misma nota publicada 12 horas antes en internet

Ofertas y Promociones: Pierde valor y la publicidad on-line compite con menores costos por contacto, mediciones más certeras de su eficiencia. Según la Newspaper Association of America por cada U\$1 que se gana en publicidad digital se pierden U\$7 en publicidad impresa.

Clasificados: Pierde valor y lo analizaremos con mayor detalle a continuación

Servicios: Pierde valor. Los servicios hoy son publicados en las versiones digitales de los diarios y en otros portales varios especializados, sectoriales. Un ejemplo es la información on-line de vuelos en el sitio de Aeropuertos Argentina 2000.

Conveniencia (On-Demand): No pierde valor y no cambia para aquellos que todavía siguen eligiendo la versión impresa de un diario.

Formato (Portable): No pierde valor y no cambia para aquellos que todavía siguen eligiendo la versión impresa de un diario.

Confianza: No pierde valor aunque mantener la credibilidad y la precisión en un mundo de información al instante presenta un desafío mayor por las restricciones de tiempo para consultar y chequear las fuentes y la información

Marca: No pierde valor aunque adquiere otra dimensión. La construcción de marca de un diario se realiza en forma integral por un lado la marca paraguas y luego cada versión : impresa y on-line tienen sus particularidades, diferentes audiencias y códigos de comunicación.

La marca no es un elemento más de la propuesta de valor sino el activo central que pone en juego al resto de los atributos y beneficios. Los concentra y resume; y luego los posiciona en frente a las diferentes audiencias. Muchas veces los diarios no toman conciencia de esta importancia y no han tenido en general un trabajo activo de branding y generación de marca para beneficio propio y como barrera de ingreso de jugadores digitales. En parte esta ausencia de políticas activas de construcción de marca explica parte del deterioro de la Industria.

Volviendo al tema de los beneficios centrales, es interesante analizar si este núcleo de la propuesta de valor de un diario, cambia ; y cómo reaccionan los líderes de la categoría. El análisis hay que hacerlo en forma integral versión papel y digital. En la versión papel los beneficios de confianza y marca no cambian; aunque los códigos de construcción de una marca que combine papel y digital si cambian y el valor de la inmediatez, de los diferentes códigos que usan para el contenido en cada versión, de las diferentes noticias que protagonizan cada versión si cambian; y cambia radicalmente el beneficio de la conveniencia. Esta se reconfigura en un entorno digital apuntando a la inmediatez y al entorno tecnológico que permite amplificar las plataformas de distribución múltiples dispositivos.

A nivel organizacional el mayor impacto y desafío pasa por mover el centro del foco que tuvieron los diarios tradicionales, con una visión más centrada en su producto y su redacción; a una visión centrada en sus audiencias que constituyen uno de sus principales activos y atributos diferenciales a la hora de competir con competidores puros digitales. En ese sentido un concepto a tener presente es el ARPU: average revenue per user; o beneficio

promedio por usuario (o cliente) y como una empresa puede maximizar el beneficio de cada cliente que tiene.

Los clasificados : su propuesta de valor y evolución

En el modelo tradicional de un diario los avisos clasificados nacen como un producto complementario del mismo no porque su uso o consumo complementa el uso o consumo del diario: de su cuerpo principal y diferentes secciones. La complementariedad está dada en la venta misma del diario ya que la compra de uno (el diario) está directamente relacionada con el otro (los clasificados), y no se puede comprar uno sino el otro.

Los clasificados también podrían clasificarse como "publicidad", con especificidades que lo diferencian de la publicidad tradicional en un diario pero cumpliendo un mismo objetivo que es generar transacciones de compra y venta.

En este trabajo lo vamos a considerar como un producto ya que su análisis se puede separar del análisis del diario ; y el entorno competitivo que se le asimila incluye productos clasificados netos que fueron surgiendo tanto impresos primero (ej. Segunda Mano) como on-line en tiempos más recientes (versión on-line de Segunda Mano, A la maula, etc.); y otros productos sustitutos como los sitios de subasta donde no solo se pueden publicar los avisos sino que también se pueden realizar transacciones de compra y venta como el caso de eBay pionero en este rubro.

Identificaremos primero los elementos de la propuesta de valor de los clasificados impresos, elementos comunes a clasificados de los diarios como también los clasificados puros que surgieron y siguen vigentes:

Intermediación: Conectar a la oferta y la demanda de los diferentes bienes y servicios que se publican y ofertan en clasificados.

Alcance o Cobertura: Dar visibilidad a la oferta y demanda de los bienes y servicios que se publican en los clasificados ; llegando a la audiencia que está dada por la tirada ya sea del diario en donde los clasificados van insertos; o la tirada de clasificados puros; y por el readership o sea la cantidad de personas que leen un mismo ejemplar.

Organización y lay out: Haciendo un paralelismo con una tienda real donde los productos son organizados en las góndolas y estantes para facilitar la compra, lo mismo sucede con los clasificados que se organizan por rubros y dentro de cada rubro por tipo de transacción (compra, venta, alquiler, permuta, etc.).

Mencionamos en la introducción que es a finales del siglo XVIII, con la aparición de la prensa escrita, cuando surge el fenómeno de los anuncios clasificados tal como hoy lo conocemos.

La venta de los mismos se realiza por línea en el caso de los clasificados básicos, por medida en el caso de los clasificados notables (que se destacan) ; y en el caso de los agrupados que agrupan varias ofertas en una forma que se asemeja más a una publicidad tradicional. Estos serían los 3 tipos de clasificados que se venden en un diario^{2:1}

¹ Imagen de los clasificados de Diario El Tribuno de Salta

<p>2.3 Personal Domest.</p> <p>BUSCO NIÑERA por la tarde con referencias y medio de movilidad, B/ P° San Lorenzo. 154063065.</p>	<p>3.1 Automotores</p> <p>CITROEN 2CV 2011 excelente estado, nunca chocado, nunca taxi.</p>	<p>3.1 Automotores</p> <p>TOYOTA Corolla 2004 Automática 1.8 SEQ. Full, cuero, cubiertas nuevas. Excelente estado. Valor tabla \$ 85.000. Liquidado por \$ 77.000. Tel. 155043333.</p>	<p>3.1 Automotores</p> <p>CITROEN 2CV 2011 excelente estado, nunca chocado, nunca taxi.</p>	<p>3.1 Automotores</p> <p>TOYOTA Corolla 2004 Automática 1.8 SEQ. Full, cuero, cubiertas nuevas. Excelente estado. Valor tabla \$ 85.000. Liquidado por \$ 77.000. Tel. 155043333.</p>	<p>3.1 Automotores</p> <p>TOYOTA Corolla 2004 Automática 1.8 SEQ. Full, cuero, cubiertas nuevas. Excelente estado. Valor tabla \$ 85.000. Liquidado por \$ 77.000. Tel. 155043333.</p>	<p>3.1 Automotores</p> <p>PERERA QUINTANA Av. Belgrano 2046 Tel.: (0377) 4220203 pqaautomoviles@fibertel.com.ar</p>
<p>EMPLERADA c/ cocina básica, c/alfombra, mayor 25 años c/ experiencia, referencias y DNI, de 7:30 a 16 hs. Bicentenario de la Batalla de Salta/ ex Virrey Toledo) 114. Tratar únicamente de 14:30 a 15 hs. 03874224209.</p>	<p>CITROEN Air Cross 2012 SX gris plata, 21.500 km, 1.6, Excol. est. \$137.000 Tel. 154546771/ 4220244.</p>	<p>VOLKSWAGEN 2014 Fox Cross Confortline, 1.6. Permuto y financio. 0388-156817892.</p>	<p>CITROEN Air Cross 2012 SX gris plata, 21.500 km, 1.6, Excol. est. \$137.000 Tel. 154546771/ 4220244.</p>	<p>VOLKSWAGEN Bora 2009 Trendline, full, impecable. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>VOLKSWAGEN Bora 2009 Trendline, full, impecable. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>TOYOTA COROLLA 1.8 MT 11-10 TOYOTA COROLLA 1.8 MT 2009 CITROEN C4 SP 2010 CITROEN PICASSO 1.6 2010 FORD NUEVO FIESTA PLUS 1.6 00M FORD FOCUS EXE 2007 FORD MONDEO 1.8 TDCI 2009 PEUGEOT 3008 PREMIUM 2010 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 VW PASSAT 2.0 TDI MOTION 2012 VW VENTO 2.5 LUXURY DSG 2009 VW VENTO VARIANT 2.5 2011 VW VENTO 1.9 TDI LUXURY DSG 2010 VW SURAN 1.8 TRENDLINE 2011 VW FOX SP COC 2012 VW FOX 1.6 TREND 2007 VW GOL POWER 1.6 2012 FIAT UNO 1.4 8V SP 2011 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 RENAULT SANDERO 1.6 PACK 1.6 2011 OHM FORD / CITROEN / VW PEUGEOT / CHEVROLET / TOYOTA FINANCIACION BANCO SANTANDER O Y FINANCIERA MG GROUP</p>
<p>EMPLERADA DOMESTICA cama adentro para tareas grales y cuidados de niños. Sueldo Min. de trabajo. Llamar al 156007000 - 431991.</p>	<p>FIAT Palio 2009 1.4, full, aa, dh, gnc, 5 ptas, \$ 59.000, rec. vehic. men. valor. 4397065, 154186251.</p>	<p>VOLKSWAGEN Bora 2009 Trendline, full, impecable. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>FIAT Uno 2011 Way, gnc. Pequeña financiación, \$ 65.000 y cuotas. Pedernera. Cel. 155344908 no sms.</p>	<p>VOLKSWAGEN Bora 2010 automático, c/45.000 km. 0387 - 154420901.</p>	<p>VOLKSWAGEN Bora 2010 automático, c/45.000 km. 0387 - 154420901.</p>	<p>TOYOTA COROLLA 1.8 MT 11-10 TOYOTA COROLLA 1.8 MT 2009 CITROEN C4 SP 2010 CITROEN PICASSO 1.6 2010 FORD NUEVO FIESTA PLUS 1.6 00M FORD FOCUS EXE 2007 FORD MONDEO 1.8 TDCI 2009 PEUGEOT 3008 PREMIUM 2010 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 VW PASSAT 2.0 TDI MOTION 2012 VW VENTO 2.5 LUXURY DSG 2009 VW VENTO VARIANT 2.5 2011 VW VENTO 1.9 TDI LUXURY DSG 2010 VW SURAN 1.8 TRENDLINE 2011 VW FOX SP COC 2012 VW FOX 1.6 TREND 2007 VW GOL POWER 1.6 2012 FIAT UNO 1.4 8V SP 2011 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 RENAULT SANDERO 1.6 PACK 1.6 2011 OHM FORD / CITROEN / VW PEUGEOT / CHEVROLET / TOYOTA FINANCIACION BANCO SANTANDER O Y FINANCIERA MG GROUP</p>
<p>SERVICIO DE LIMPIEZA y planchado, por hora. Cel. 15524247.</p>	<p>FIAT Uno 2011 Way, gnc. Pequeña financiación, \$ 65.000 y cuotas. Pedernera. Cel. 155344908 no sms.</p>	<p>VOLKSWAGEN Bora 2010 automático, c/45.000 km. 0387 - 154420901.</p>	<p>FIAT Uno 2011 Way, gnc. Pequeña financiación, \$ 65.000 y cuotas. Pedernera. Cel. 155344908 no sms.</p>	<p>FORD EcoSport 2007 doble airbag, ABS, AA, DH, impecable estado, \$ 85.000. 155207474.</p>	<p>FORD EcoSport 2007 doble airbag, ABS, AA, DH, impecable estado, \$ 85.000. 155207474.</p>	<p>TOYOTA COROLLA 1.8 MT 11-10 TOYOTA COROLLA 1.8 MT 2009 CITROEN C4 SP 2010 CITROEN PICASSO 1.6 2010 FORD NUEVO FIESTA PLUS 1.6 00M FORD FOCUS EXE 2007 FORD MONDEO 1.8 TDCI 2009 PEUGEOT 3008 PREMIUM 2010 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 VW PASSAT 2.0 TDI MOTION 2012 VW VENTO 2.5 LUXURY DSG 2009 VW VENTO VARIANT 2.5 2011 VW VENTO 1.9 TDI LUXURY DSG 2010 VW SURAN 1.8 TRENDLINE 2011 VW FOX SP COC 2012 VW FOX 1.6 TREND 2007 VW GOL POWER 1.6 2012 FIAT UNO 1.4 8V SP 2011 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 RENAULT SANDERO 1.6 PACK 1.6 2011 OHM FORD / CITROEN / VW PEUGEOT / CHEVROLET / TOYOTA FINANCIACION BANCO SANTANDER O Y FINANCIERA MG GROUP</p>
<p>2.6 Instrucción Privada</p>	<p>FORD EcoSport 2012 XL Plus, financiación. Dir. Zuviria 960. Tel. 4221100 / 154507175.</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Power 2013 3 ptas, AA, DA, 19ml kms. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>FORD EcoSport 2012 XL Plus, financiación. Dir. Zuviria 960. Tel. 4221100 / 154507175.</p>	<p>FORD EcoSport 2012 XL Plus, financiación. Dir. Zuviria 960. Tel. 4221100 / 154507175.</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Trend 2013 2013 y 2014, pack 1, 1.6, 5 ptas. Recibo permatas de menor. 0388-156703784.</p>	<p>TOYOTA COROLLA 1.8 MT 11-10 TOYOTA COROLLA 1.8 MT 2009 CITROEN C4 SP 2010 CITROEN PICASSO 1.6 2010 FORD NUEVO FIESTA PLUS 1.6 00M FORD FOCUS EXE 2007 FORD MONDEO 1.8 TDCI 2009 PEUGEOT 3008 PREMIUM 2010 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 VW PASSAT 2.0 TDI MOTION 2012 VW VENTO 2.5 LUXURY DSG 2009 VW VENTO VARIANT 2.5 2011 VW VENTO 1.9 TDI LUXURY DSG 2010 VW SURAN 1.8 TRENDLINE 2011 VW FOX SP COC 2012 VW FOX 1.6 TREND 2007 VW GOL POWER 1.6 2012 FIAT UNO 1.4 8V SP 2011 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 RENAULT SANDERO 1.6 PACK 1.6 2011 OHM FORD / CITROEN / VW PEUGEOT / CHEVROLET / TOYOTA FINANCIACION BANCO SANTANDER O Y FINANCIERA MG GROUP</p>
<p>CANTO TECLADO PIANO Clases personalizadas en sala de estudio todo el año. Afinación y reparación de pianos. 4213166.</p>	<p>FORD EcoSport 2013 1.6, full, 19ml kms, Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Trend 2010 Pk1. llantas y alarma. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>FORD EcoSport 2013 1.6, full, 19ml kms, Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>FORD EcoSport 2013 1.6, full, 19ml kms, Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Trend 2010 Pk1. llantas y alarma. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>TOYOTA COROLLA 1.8 MT 11-10 TOYOTA COROLLA 1.8 MT 2009 CITROEN C4 SP 2010 CITROEN PICASSO 1.6 2010 FORD NUEVO FIESTA PLUS 1.6 00M FORD FOCUS EXE 2007 FORD MONDEO 1.8 TDCI 2009 PEUGEOT 3008 PREMIUM 2010 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 VW PASSAT 2.0 TDI MOTION 2012 VW VENTO 2.5 LUXURY DSG 2009 VW VENTO VARIANT 2.5 2011 VW VENTO 1.9 TDI LUXURY DSG 2010 VW SURAN 1.8 TRENDLINE 2011 VW FOX SP COC 2012 VW FOX 1.6 TREND 2007 VW GOL POWER 1.6 2012 FIAT UNO 1.4 8V SP 2011 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 RENAULT SANDERO 1.6 PACK 1.6 2011 OHM FORD / CITROEN / VW PEUGEOT / CHEVROLET / TOYOTA FINANCIACION BANCO SANTANDER O Y FINANCIERA MG GROUP</p>
<p>DOCENTE prep. alumnos nivel prim./sec. Latín, Griego, Lengua, Hist. Geogr. Biol. 155172636.</p>	<p>FORD Fiesta 2008 pap. al día, buen estado. AA, DH, cubiertas nvas. \$ 67.000. 154839075 - 155457777.</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Trend 2012 \$0 Pk2, llantas T7, impec. estado, 23.000 km, full full, \$ 80.000 y cuotas. Cel. 155344908 no sms. Pedernera 995.</p>	<p>FORD Fiesta 2008 pap. al día, buen estado. AA, DH, cubiertas nvas. \$ 67.000. 154839075 - 155457777.</p>	<p>FORD Fiesta 2008 pap. al día, buen estado. AA, DH, cubiertas nvas. \$ 67.000. 154839075 - 155457777.</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Trend 2012 \$0 Pk2, llantas T7, impec. estado, 23.000 km, full full, \$ 80.000 y cuotas. Cel. 155344908 no sms. Pedernera 995.</p>	<p>TOYOTA COROLLA 1.8 MT 11-10 TOYOTA COROLLA 1.8 MT 2009 CITROEN C4 SP 2010 CITROEN PICASSO 1.6 2010 FORD NUEVO FIESTA PLUS 1.6 00M FORD FOCUS EXE 2007 FORD MONDEO 1.8 TDCI 2009 PEUGEOT 3008 PREMIUM 2010 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 VW PASSAT 2.0 TDI MOTION 2012 VW VENTO 2.5 LUXURY DSG 2009 VW VENTO VARIANT 2.5 2011 VW VENTO 1.9 TDI LUXURY DSG 2010 VW SURAN 1.8 TRENDLINE 2011 VW FOX SP COC 2012 VW FOX 1.6 TREND 2007 VW GOL POWER 1.6 2012 FIAT UNO 1.4 8V SP 2011 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 RENAULT SANDERO 1.6 PACK 1.6 2011 OHM FORD / CITROEN / VW PEUGEOT / CHEVROLET / TOYOTA FINANCIACION BANCO SANTANDER O Y FINANCIERA MG GROUP</p>
<p>PREPARO a domicilio Matemáticas, primario y secund. Enviar msj texto c/ dom. 154443214.</p>	<p>FORD Focus 2009 Edge. Full, 5ptas. 2.0. Nafta. Rec. menor valor. 150608787.</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Trend 2010 Pk1. llantas y alarma. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>FORD Focus 2009 Edge. Full, 5ptas. 2.0. Nafta. Rec. menor valor. 150608787.</p>	<p>FORD Focus 2009 Edge. Full, 5ptas. 2.0. Nafta. Rec. menor valor. 150608787.</p>	<p>VOLKSWAGEN Gol Trend 2010 Pk1. llantas y alarma. Vdo. pmto. Urquiza 1165</p>	<p>TOYOTA COROLLA 1.8 MT 11-10 TOYOTA COROLLA 1.8 MT 2009 CITROEN C4 SP 2010 CITROEN PICASSO 1.6 2010 FORD NUEVO FIESTA PLUS 1.6 00M FORD FOCUS EXE 2007 FORD MONDEO 1.8 TDCI 2009 PEUGEOT 3008 PREMIUM 2010 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 VW PASSAT 2.0 TDI MOTION 2012 VW VENTO 2.5 LUXURY DSG 2009 VW VENTO VARIANT 2.5 2011 VW VENTO 1.9 TDI LUXURY DSG 2010 VW SURAN 1.8 TRENDLINE 2011 VW FOX SP COC 2012 VW FOX 1.6 TREND 2007 VW GOL POWER 1.6 2012 FIAT UNO 1.4 8V SP 2011 PEUGEOT 307 XS SP 1.6 2010 RENAULT SANDERO 1.6 PACK 1.6 2011 OHM FORD / CITROEN / VW PEUGEOT / CHEVROLET / TOYOTA FINANCIACION BANCO SANTANDER O Y FINANCIERA MG GROUP</p>

LUIS PLAZA
AUTOMOVILES

URQUIZA 1562
Tel. 0387-4312424
WWW.LUIS PLAZA.COM.AR

Recibimos USADOS.
GARANTIA de documentación

ANT. MÍNIMO TOTAL
Incluye: Gastos de Fte. Pat/Transf. y Prenda.

Saldo: Financ. Bria.
SOLO CON DNI

Oferta válida hasta el:
04/12/13

DESCUENTOS DE LOS COCOS!!!
(y con Financiación)

SURAN 116 TL ABS 0 Km Ant. \$ 29.984 Pde. \$ 4.332,336 - \$ 4.3305 Desc. de \$ 8.720!!!	FIAT UNO 1.4 8V 0 Km Ant. \$ 22.999 Pde. \$ 3.729,336 - \$ 3.715 Desc. de \$ 6.176!!!	FIAT UNO 1.4 8V 0 Km Ant. \$ 32.991 Pde. \$ 4.874,336 - \$ 4.820 Desc. de \$ 3.180!!!	SURAN 116 TL GNC 2003 Ant. \$ 42.958 Pde. \$ 6.179,336 - \$ 6.1556 Desc. de \$ 3.200!!!	206 1.6 1.4 Xline 2003 Ant. \$ 24.990 Pde. \$ 3.771,336 - \$ 3.739 Desc. de \$ 2.860!!!	FOX 1.6 3p 2010 Ant. \$ 24.037 Pde. \$ 3.269,336 - \$ 3.235 Desc. de \$ 4.000!!!	PARTNER 2.5 16V 0 Km Ant. \$ 44.984 Pde. \$ 6.474,336 - \$ 6.4225 Desc. de \$ 3.180!!!	C4 116 5p 2011 Ant. \$ 36.979 Pde. \$ 5.007,336 - \$ 5.000 Desc. de \$ 3.000!!!
SPIN 116 1.6 2.5 16V 2010 Ant. \$ 60.990 Pde. \$ 8.233,336 - \$ 8.131 Desc. de \$ 2.572!!!	AGILE Spirit 1.7 1.6 5p 0 Km Ant. \$ 39.954 Pde. \$ 5.359,336 - \$ 5.223 Desc. de \$ 3.900!!!	FIAT UNO 1.4 8V 0 Km Ant. \$ 25.992 Pde. \$ 3.253,336 - \$ 3.107 Desc. de \$ 2.100!!!	GRUZE 1.6 2.4 4p 2000 0 Km Ant. \$ 31.720 Pde. \$ 4.154,336 - \$ 4.1365 Desc. de \$ 3.000!!!	CRUIZ 1.6 2.4 4p 2011 Ant. \$ 37.631 Pde. \$ 4.839,336 - \$ 4.820 Desc. de \$ 5.000!!!	NISSAN Tilda 1.6 16V 30.000 km 2011 Ant. \$ 45.405 Pde. \$ 6.373,336 - \$ 6.320 Desc. de \$ 2.000!!!	FRONTIER 2.5 16V 0 Km Ant. \$ 79.995 Pde. \$ 7.999,336 - \$ 7.985 Desc. de \$ 5.600!!!	CORSA WAGON 1.6 GL 16V 0 Km Ant. \$ 28.985 Pde. \$ 4.229,336 - \$ 4.186 Desc. de \$ 3.290!!!
SAVIBO 116 0/5 2012 0 Km Ant. \$ 63.986 Pde. \$ 8.279,336 - \$ 8.236 Desc. de \$ 2.420!!!	DUSTER 1.6 1.6 2.0 2012 0 Km Ant. \$ 45.742 Pde. \$ 6.803,336 - \$ 6.803 Desc. de \$ 5.000!!!	SURAN 116 TL GNC 2010 Ant. \$ 35.324 Pde. \$ 5.251,336 - \$ 5.253 Desc. de \$ 3.000!!!	MERIVIA 116 GNC 2010 Ant. \$ 31.974 Pde. \$ 3.339,336 - \$ 3.255 Desc. de \$ 2.750!!!	CITROEN 508 HDI 2007 Ant. \$ 36.788 Pde. \$ 5.829,336 - \$ 5.833 Desc. de \$ 3.000!!!	CHEVY 116 GNC 2013 Ant. \$ 42.831 Pde. \$ 6.829,336 - \$ 6.829 Desc. de \$ 4.000!!!	Consigne su Usado con especialistas. Haga un negocio seguro y rentable!	

Los clasificados de línea normales, el notable de la empresa Perera Quintana que agrupa anuncios en un solo aviso de medida y al pie de página un agrupado.

Si bien en su origen los clasificados nacen como parte de un diario, luego evolucionan a periódicos puros de clasificados como el caso de Segunda Mano que se posiciona a principios de los 80 en Argentina como un periódico de clasificados con una particularidad: la publicación era gratuita, aunque tenía un precio de tapa.

Luego surgen varios más ya sea gratuitos o de bajo precio de tapa que comienzan a representar una competencia seria para los diarios tradicionales, aunque estos conservaban la fortaleza del alcance y cobertura (apalancados en la cobertura del diario) dentro de su propuesta de valor.

El siguiente paso de la evolución de los clasificados es la aparición de los sitios web de clasificados siendo Craigslist el pionero. Ya he mencionado en la introducción el origen de esta empresa y como puso en crisis el centenario modelo de negocios de anuncios de la prensa escrita en Estados Unidos. "Craigslist tiene dos ingredientes que siempre triunfan en California: pragmatismo e ilusión comunitaria posthippie" (Pardo, Hugo 2009)

La propuesta de valor de los primeros periódicos puros de clasificados primero ; y de los sitios web de clasificados luego no cambia en su esencia: siguen siendo importante los atributos de intermediación, alcance y cobertura; y organización. En todo caso por las posibilidades que brinda la tecnología si le dan otra dimensión sobre todo al alcance y cobertura y a la organización, elementos ambos que se potencian y mejoran en un sitio

web. En el caso de Craigslist primero como pionero, y luego los sitios web de clasificados que se destacaron y destacan (En Argentina OLX y A la Mula por ejemplo) le agregan a la propuesta de valor beneficios emocionales y simbólicos relacionados con la marca, sentido de pertenencia y comunidad; y otros.

El mayor cambio viene dado sin embargo desde la inequación de valor descrita al inicio de este capítulo, vista desde el lado del consumidor y desde la empresa.

$V \geq P \geq C$

Desde la óptica del consumidor la P se convierte en cero, con la aparición de los anuncios gratuitos, al menos de aquel que va a publicar en los inicios de los periódicos puros de clasificados (ej. Segunda Mano); porque al principio estos periódicos tenían precio de tapa para la "demanda". Luego evolucionaron a periódicos gratuitos (financiados por la publicidad) y/o de muy bajo precio. En el caso de los sitios web de clasificados definitivamente cambia la inequación de valor para el cliente ya que no paga ni por publicar ni por la búsqueda de clasificados.

También para el caso de los sitios web de clasificados, tomando a Craigslist como el mejor ejemplo, cambia la inequación de valor por los menores costos de producción y distribución; y les cambia el entorno competitivo y el modelo de negocios a los diarios tradicionales como veremos a continuación que se ven obligados a renovar sus estrategias de clasificados.

Verticales de clasificados

Un portal web vertical, es sitio que ofrece contenido especializado de un tema determinado y que apunta a un sector o nicho concreto, lo que le permite analizar la información con mayor profundidad y le brinda información de utilidad para un tipo de perfil determinado. Ejemplos clásicos son los sitios de deportes (www.ole.com.ar) ; de deportes específicos como el fútbol , cultura y espectáculos, farándula, etc.

Las verticales de clasificados on-line son sitios específicos de clasificados ya sea de un rubro en particular como por ejemplo automóviles (Ej. www.demotores.com y www.deautos.com) o inmuebles (Ej. www.argenprop.com y www.zonaprop.com); aunque también bajo un mismo paraguas de marca pueden derivar a los diferentes (Ej. www.clasiwow.com).

El valor agregado de una vertical es agrupar y organizar los avisos utilizando motores de búsquedas simples y rápidos, mostrando los destacados, de forma de facilitar la búsqueda.

Sitios de Subasta on-line

Un sitio de subastas on-line es una evolución de un sitio de clasificado ya que por un lado se anuncia la venta de un producto, especificando sus características y precios; pero le agrega un componente de transacción comercial y plataforma de comercio electrónico ya que se permite la compra-venta on-line con pagos seguros on-line y políticas comerciales que dan un marco de confiabilidad respecto a entregas, devoluciones, clasificación de los vendedores, etc.

El vendedor pone un precio de salida y una duración determinada para el anuncio y mientras dure ese período de tiempo, los compradores pujarán por ella. El pujador más alto se lleva el artículo, bajo las condiciones de entrega y devoluciones impuestas por el vendedor.

El sitio pionero de subastas on-line es ebay.com con una proyección de ingresos para el 2014 de aproximadamente 18.000 millones de dólares y más de 33.000 empleados en el

mundo. En Argentina es accionista de Mercado Libre, el sitio de subastas on-line líder en el país y la región; con quién tiene además un acuerdo de territorialidad donde se abstienen de competir en los territorios donde si en cambio cooperan.

Mercado Libre tiene presencia en 12 países de América Latina, Portugal y Estados Unidos, más de 95 millones de usuarios registrados, más de 2,000 empleados y cotiza en el Nasdaq.

Casos más recientes de sitios con grandes inversiones en posicionamiento son OLX y A la Maula, plataformas de anuncios clasificados que permiten la compra-venta.

Este último fue recientemente adquirido por eBay como parte de su estrategia de expansión territorial.

Clasificados y Sitios de clasificados on-line: Ideas y modelos de negocio

En los puntos anteriores describí las particularidades de los sitios de clasificados on-line en cuanto a su propuesta de valor; la evolución histórica y los principales formatos de empresa que hoy operan en el mercado.

En el último punto de este capítulo voy a explicitar la idea de negocio detrás de los clasificados on-line y sus diferentes formatos, como así también los principales aspectos de modelos de negocio que sigue cada uno.

Se puede argumentar que al analizar organizaciones exitosas, se detectan ideas que actúan como fuerzas para guiar el éxito de las mismas. Son las "Ideas de Negocios". Estas ideas son específicas de cada organización. No hay dos empresas que tengan la misma idea de negocio.

" La idea de negocio debe ser una explicación racional sobre los motivos por los cuales la empresa fue exitosa en el pasado y como será exitosa en el futuro. Es una nueva forma de crear valor para los clientes mediante una combinación de competencias. Debemos preguntarnos. "Qué es único en esta nueva idea de negocios y por que los otros no la pueden imitar". Las empresas identifican el éxito con la creación de valor. Esto se puede hacer de dos maneras:

- *Creando mayores beneficios para los accionistas.*
- *Creando la expectativa entre los accionistas actuales y futuros de obtener beneficios sustantivos". (Van der Heijden, K; 1998: 73-76)*

En esencia una idea de negocios contiene el producto o servicio que va a ofrecer; la necesidad de mercado que va a buscar satisfacer; el mercado al que se va a dirigir el producto o servicio; el modelo de negocio: como llevarla a cabo lo que implica definir cadena de valor: procesos de producción y logística; organización y capacidades ; recursos, etc.; y por último el modelo de rentabilidad y éxito: cómo se va a generar la rentabilidad y como esta va a ser sustentable en el tiempo.

A continuación describo brevemente los aspectos salientes de la idea de negocio y modelo de negocio

✓ Clasificados impresos en los diarios tradicionales:

La idea de negocio es conectar a la oferta con la demanda a través de anuncios clasificados bien organizados, ofreciendo la cobertura que tiene el diario. El mercado son todos aquellos que quieran vender o comprar los bienes y servicios

que se ofrecen tradicionalmente en los clasificados (automóviles, inmuebles y empleos sobre todo). La forma de generar ingresos es mediante la venta de dichos clasificados en sus formatos de línea y medida; a través de los canales de conveniencia: receptorías propias y asociadas y venta telefónica. El precio de los clasificados impresos está incluido y contemplado en el precio de tapa del diario.

✓ **Periódicos de clasificados gratuitos**

La idea de negocio es la misma que la anterior. La forma de generar ingresos es mediante el precio de tapa que se cobra; la venta de publicidad, y el cobro de los clasificados destacados (ej. el fotoanuncio del periódico Segunda Mano en la década de los ochenta)

✓ **Sitios de clasificados on-line**

La idea de negocio es similar a las anteriores. Tiene el agregado de ofrecer mayores prestaciones y comodidades, primero que nada en cuanto al canal de comercialización ya que se publica y busca desde una computadora ya sea en el hogar o la oficina, expande el mercado ya que pueden publicar de ciudades o provincias vecinas, o de todo el país. Tiene en principio un costo por contacto bajo o nulo (en caso de ser gratuitos), y tiene una estructura de costos mucho menor.

Los ingresos se generan por la venta de destacados (con fotos y posiciones destacadas en los resultados de búsqueda); y por la venta de publicidad on-line. En este sentido la generación de tráfico al sitios es clave ya que es la que permite monetizar la publicidad.

✓ **Sitios de subastas on-line**

La idea de negocio es similar a la de los clasificados on-line con el importante agregado de que se permite concretar la transacción comercial on-line. No se vende la expectativa o promesa al anunciante de que va a vender el bien o servicio que anuncia sino que se venda la promesa concreta de esa venta y se cobra en caso que se realice. La competencia entre diferentes compañías se realiza a través de intangibles como la seguridad, la credibilidad, la efectividad.

El modelo de ingresos incluye la venta de publicidad, el cobro de avisos destacados en su formato o posición dentro de los motores de búsqueda, el cobro de anuncios en categorías especiales; y, sobre todo; las comisiones por las transacciones concretadas. En alguna etapa del desarrollo como sucedió con eBay se empiezan a cobrar tarifas por los anuncios que dejan de ser gratuitos.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO II- Marco Teórico

Los Clasificados como producto y negocio, su evolución y entorno competitivo

En el presente capítulo voy a analizar a los clasificados como negocio y como producto , tanto en su versión tradicional dentro de un diario; como en su evolución a los clasificados on-line. Voy a analizar la evolución de los clasificados usando el marco teórico del ciclo de vida de un producto , tanto en su versión impresa dentro de un diario como la versión digital de clasificados on-line.

Luego con las herramientas de la matriz de crecimiento y participación, la famosa Matriz del Boston Consulting Group, voy a analizar la evolución y el posicionamiento del producto clasificado dentro de dicha matriz, un análisis del negocio.

Por último nos vamos a posicionar ya en la actualidad para entender las fuerzas competitivas que afectan el entorno competitivo de los clasificados hoy en Argentina, usando para ello el modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter.

Los clasificados como producto y negocio. Su evolución

Históricamente la venta de clasificados en los diarios fue un muy buen negocio por diversos motivos entre los que se destacan:

- ✓ La sección de clasificados en su totalidad se vende, todo el espacio disponible de la página ya sea en sus versiones de clasificados de línea, notables o agrupados
- ✓ Es un generador de caja ya en su mayoría son ventas de contado. Históricamente fueron ventas de contado a través de los canales de comercialización de receptorías, propias y tercerizadas (sub-agencias). En la actualidad se han sumado otros canales como la venta on-line; y la venta telefónica que si bien no generan cash en forma inmediata generan una cobranza segura con tarjetas de crédito.

Adicionalmente los clasificados como uno de los elementos dentro del "producto" diario, con vida propia, fueron y siguen siendo un motivador de la compra. Clientes que compran el diario exclusivamente para leer los clasificados, y periódicos especializados en clasificados como fue el caso de Segunda Mano en Argentina en la década de los ochenta.

"Solo en los últimos años se siente una caída en la venta de clasificados, quizás en los últimos 3 años, antes el volumen en cantidad de páginas permaneció estable. Se podría decir que como producto entró en una etapa con tendencia progresiva a la baja. Haciendo una analogía con una muerte natural, todos los días se va muriendo un poquito. El sustituto natural y que es uno de los motivos de esta caída son los clasificados on-line, en nuestro caso trabajamos los clasificados on-line (www.loventodos.com.ar) en forma integrada al papel en cuanto a la comercial y a las tarifas, cobrando ambos en combo. El clasificado on-line no es gratis y eso es importante. Que desde el nacimiento se cobren sino puede pasar como los diarios on-line que comenzaron siendo gratuitos y ahora les resulta muy difícil levantar el muro y cobrar. En el corto plazo nosotros vemos al on-line como un agregado de valor que reemplaza e incrementa la visibilidad de un aviso en términos de vistas, en el mediano y largo plazo tiende a sustituirlo" (CPN Norberto Freyre-Administrador General Diario El Tribuno de Salta, entrevista personal, 22 de Octubre de 2014).

Diversas fuentes consultadas, directivos de diferentes diarios, marcan una caída en promedio del orden del 15% anual en los últimos años en la venta de clasificados.

Esta evolución nos lleva a continuación a analizar el ciclo de vida del producto clasificados; el posicionamiento de dicho negocio dentro de la cartera de negocios; y al

final en el entorno competitivo actual como paso previo para entender las estrategias de los principales jugadores.

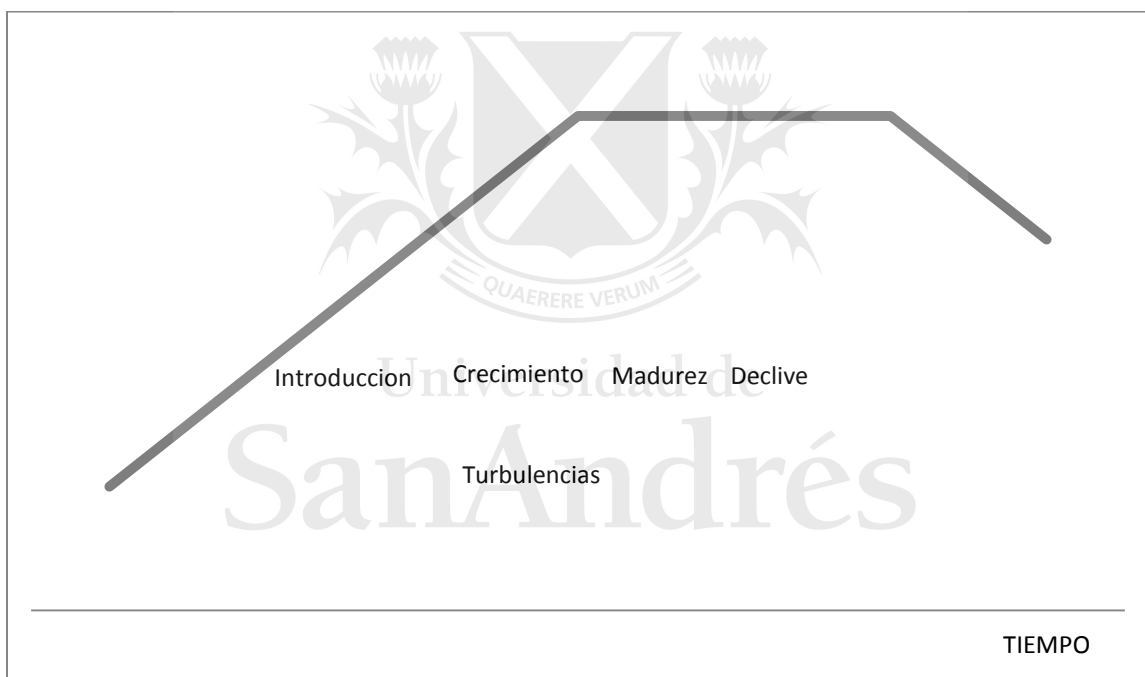
Ciclo de Vida de los Productos

La observación de las situaciones y fase por las que atraviesan los productos en el mercado ha permitido deducir que estos recorren un camino que se asemeja al de los seres vivos, como le ocurre a la propia empresa cuando se renueva o innova. No cabe duda de que al ser cierto este concepto, el conocimiento de donde nos encontramos y cuales con las características de la etapa que va a venir nos permitirá sacar importantes ventajas, si nos preparamos a tiempo.

El análisis más difundido asemeja el Ciclo de Vida de un Producto al desarrollo biológico de los seres vivos, o sea que nacen, crecen, se reproducen y mueren. La variable que nos indica este desarrollo es el nivel de aceptación del producto en el mercado medio a través de las ventas.

Visto en un grafico veríamos la curva del Ciclo de Vida del Producto así:

GRAFICO 1: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Introducción: Es la fase que abarca la concepción, desarrollo y lanzamiento del producto marca por un periodo experimental. Se realizan en estas etapas las mayores inversiones y se toman las decisiones estratégicas más importantes.

La realidad dice que un gran porcentaje (aproximadamente un 70%) de los productos lanzados al mercado fracasan. El desafío en esta etapa se da en la comunicación para estimular el conocimiento del producto y la demanda del mismo.

Es la etapa en la que se encuentran los clasificados on-line de algunos diarios del Interior de Argentina, como el caso que ocupa este trabajo www.loventodos.com.ar de Diario El Tribuno de Salta por ejemplo. Clasificados on-line que tienen su propia estrategia, no se lanzan como una simple integración o complemento de los clasificados de papel; aunque durante el período de transición se apalancan en la fuerza del canal de los clasificados

impresos pero con el objetivo de independizarse y reemplazarlos cuando estos lleguen finalmente a su etapa de declive.

Crecimiento: Luego del periodo de introducción el producto sufre generalmente ciertas turbulencias marcadas por presiones externas (el mercado, la competencia) como internas (la compañía). Es cuando más se necesita controlar las variables a fines de superar la introducción para pasar a la etapa de crecimiento.

En la etapa de crecimiento las ventas ascienden paulatinamente a un ritmo creciente hasta realizar niveles altos de participación del mercado sobre el potencial generando buena rentabilidad que se reinvierte. Se ajusta los procesos de producción y el desafío principal consiste en ganar distribución ya que se incorporan competidores .

Sería el estado donde se encuentran hoy los clasificados on-line ya sea de empresas puras o de diarios. El ganar distribución se interpreta en este caso como generar tráfico el gran objetivo que tienen los clasificados on-line en la etapa de crecimiento. Casos recientes y actuales son www.olx.com.ar , www.alamaula.com.ar, demotores.com (Grupo La Nación), y deautos.com (Grupo Clarín) entre otros

Madurez: En esta fase las ventas siguen creciendo pero a un ritmo decreciente. El nivel de competencia se ha intensificado mucho, con guerra de precios y promociones, y la tasa de potenciales consumidores está llegando a su límite. La rentabilidad decrece .

En esta fase el mayor desafío consiste en diferenciar el producto a través de reposicionamientos por mejora, actualizaciones de diseño o nuevas reconfiguraciones del producto y estrategias agresivas promocionales o de precio. Para lograr esto es importante lograr reducciones de costos por mejoras en los procesos operativos gracias a la escala y a la experiencia.

En esta etapa se encuentra los clasificados tradicionales de diarios que integran el papel y la web en donde los avisos publicados en la versión impresa se reproducen en la versión on-line del mismo diario. No hay en este caso un desarrollo específico de los clasificados on-line. Por ejemplo los clasificados del Diario La Gaceta de Tucumán

Declinación: Es una etapa de caída en las ventas y en los beneficios ya sea porque el producto quedo desactualizado y no se ha podido re posicionarse exitosamente o porque cambian los gustos o se adoptan nuevos productos sustitutos.

En esta fase el desafío es aceptarla, desinvertir y con el tiempo retirar el producto del mercado.

Es la etapa en la que se encuentran los clasificados impresos tradicionales que ni siquiera han integrado el producto a la web. La declinación es más marcada y evidente en los países desarrollados donde la penetración y el hábito de consumo digital son altos pero poco a poco va llegando a todos los países.

El Ciclo no es igual para todos los productos y la curva varía según la industria, la compañía, etc. La utilidad principal es entender este concepto para adecuar las estrategias correspondientes a la fase del ciclo en que se encuentra el producto.

Análisis de cartera

Los clasificados son un negocio de características propias y específicas en cuanto a la producción editorial y de impresión, canales comerciales; estructura de costos, formas de monetización e ingresos, diferente a la del diario. Es por eso que corresponde analizarlo como un negocio per-se dentro de la cartera de negocios de un diario tradicional como

forma de entender luego el estado en que se encuentra y las decisiones que han tomado y toman los diarios respecto a su producto clasificados.

Me adentro de esta forma en el análisis de la cartera de negocios y las estrategias al respecto. ¿Qué es específicamente? Una herramienta del análisis estratégico interno de la empresa que permite decidir entrar o no en nuevos mercados u ofrecer nuevos productos/servicios o simplemente no hacerlo.

Las razones son varias: cambios tecnológicos, de hábitos de consumo, políticos, económicos y sociales; aparición de nuevos competidores o sustitutos, entre otros; que llevan a las empresas a ingresar a un nuevo negocio, discontinuar uno existente o reformular o reinventar uno existente apalancado en las capacidades distintivas de la empresa.

Las estrategias respecto a la cartera de negocios actuales o futuros pueden ser:

- **Estrategias de Supervivencia:** Las empresas buscan sostener sus mercados, su modelo de negocio y rentabilidad explotando las fuentes de diferenciación o ventajas competitivas actuales. En un entorno con una demanda estable, competidores conocidos, ciclos de vida largos y cambios tecnológicos lentos la estrategia se puede desarrollar e implementar en base a planes detallados y tradicionales, aprovechando las oportunidades que se presentan; y desarrollando mercados o negocios nuevos en base a sus ventajas competitivas.

- **Estrategia de Renovación:** En un contexto de modificación continua, con cambios imprevistos e intensos en su velocidad; competidores nuevos, cambios tecnológicos y/o culturales drásticos; ciclos de vida de productos más cortos; la estrategia se torna más flexible o cambiante; la idea de negocio y propuesta de valor se debe renovar en base a las ventajas competitivas existentes pero desarrollando a futuro nuevas ventajas competitivas, nuevas formas de competir y generar valor. Las estrategias de renovación se sostienen en una visión de futuro, desarrollo de nuevos conocimientos, procesos y capacidades para posicionarse en negocios nuevos y emergentes.

Matriz BCG

"La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora Henderson en 1973. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar" (Wikipedia).

Voy a usar el esquema gráfico y conceptual de la matriz BCG para realizar un análisis de portfolio de productos y negocios de un diario tradicional con foco en el negocio de clasificados. Me interesa entender bien el lugar y posicionamiento que ocupa este negocio en los diarios líderes del país; y en los diarios del interior; así como su evolución histórica y perspectivas. Diferencio bien estos dos grupos: diarios líderes nacionales y del interior; ya que considero que están en diferentes estadios de desarrollo de sus negocios principalmente por dos motivos:

- ✓ El entorno competitivo que enfrenta un diario nacional en Buenos Aires y luego su extensión al resto del país es más amplio con mayor cantidad de jugadores y actores tantos

puros (otros diarios) como de bienes sustitutos (medios on-line, revistas, etc.), y por ende sus estrategias y evolución de negocios va por delante de aquella de los diarios del Interior. Los diarios del Interior en general, salvo excepciones, tienen menos competencia, mayor participación de mercado e importantes cuotas de influencia en la agenda de la sociedad. Esto implica menores niveles de exigencia de mercado para innovar y aggiornarse. Por supuesto que con la revolución digital estos gaps se acortan cada vez más.

En términos generales los diarios líderes de la Capital tienen una actitud de liderazgo pionero, en tanto los del Interior tienen una actitud de adaptación y benchmarking copiando las mejores prácticas. No siempre es así, hay excepciones; y muchas veces los mismos diarios líderes son seguidores en algunos negocios de empresas puras nuevas que aparecen en el mercado, sobre todo digitales que nacen así; ejemplo de dos casos serían Infobae un medio exclusivamente digital y lo que fueron los inicios de Deremate.com.

- ✓ El desarrollo de la cultura digital en la Capital y los principales centros urbanos es más amplio en términos de infraestructura, poder adquisitivo y acceso a la tecnología y a los dispositivos tecnológico; hábitos de consumo y compra (los canales de e-commerce están más desarrollados). Al igual que lo mencionado anteriormente este gap tiende a acortarse en la era de la globalización.

Un aspecto a destacar es la federalización del acceso a internet, objetivo principal del Plan federal de Comunicaciones, materializado a través de las redes de Arsat, así como de iniciativas del sector privado, como el sistema federal de puntos de encuentro de redes de la Cámara Argentina de Internet (Cabase).

En ese sentido, Chubut y Neuquén aparecen como las provincias donde más conexiones de banda ancha se contrataron entre marzo de 2013 y el mismo mes de este año, seguidas por Tierra del Fuego, San Luis, Córdoba y Catamarca, con incrementos interanuales superiores 40 por ciento.

No obstante lo cual, el eje Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza sigue concentrando 77,6 por ciento de los accesos residenciales a internet.

(Argentina con más usuarios de internet y telecomunicaciones 2014, consultado el 23 de Octubre de 2014 en el sitio de Diario Los Andes de Mendoza:

<http://archivo.losandes.com.ar/notas/2014/5/17/argentina-usuarios-internet-telecomunicaciones-786066.asp>

Volviendo al marco conceptual de la matriz BCG esta tiene dos ejes:

- **Participación de Mercado:** Mide e indica el porcentaje de participación de mercado que tiene el producto o negocio bajo análisis en términos del volumen de venta de la empresa en ese producto sobre volumen de ventas del total del mercado.

Una alta participación de mercado lleva implícito altos volúmenes de ventas, economías de escala y eficiencia operativa en términos de costes unitarios; y generación de liquidez o cash. Una baja participación de mercado

- **Tasa de Crecimiento:** Mide e indica el crecimiento del mercado general del sector donde se encuentra el negocio o producto bajo análisis. Una alta tasa de crecimiento implica generación de liquidez para invertir.

"Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el cash flow de la empresa, esto es, al ser el cash flow una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir" (Muñiz Gonzáles, R, Marketing en el Siglo XXI:2010, consultado el 23 de Octubre de

2014 en el sitio <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm>)

El enfoque entonces del análisis según la matriz BCG es un enfoque financiero que orienta las decisiones de inversión sobre diferentes negocios o productos.

En primer lugar hay que ver la matriz en términos gráficos como se expone a continuación; para luego analizar las diferentes posiciones dentro de la matriz, y las decisiones que cartería que se infieren de este análisis:



- **Negocio Interrogante :** La participación de mercado es baja aunque con una tasa de crecimiento alta. Equivale generalmente a la introducción de un producto en el mercado donde el futuro es incierto, las necesidades de inversión son altas y constantes para posicionarlos en el mercado. Con el tiempo se pueden convertir en negocios estrellas.

Sin contar con información oficial de mercado ubico en este posicionamiento a los nuevos sitios de clasificados on-line como Olx (www.olx.com.ar) y A la maula (www.alamaula.com), sitios que están en una etapa de posicionamiento y grandes inversiones en comunicación, ganando mercado (tasas de crecimiento positivo) pero todavía con participaciones de mercados bajas en relación a sus competidores tradicionales, sobre todo los sitios de clasificados de los principales diarios Argentinos. El interrogante también es la estrategia final de estos sitios, si buscan generar crecimiento y rentabilidad sustentable o por el contrario buscan generar tráfico y valor de mercado para vender los sitios luego.

Dentro de la cartera de negocios de los Diarios en esta posición se encuentra los desarrollos on-line tanto del diario on-line como de clasificados on-line, sobre todo aquellos que se desarrollan en forma autónoma o con intenciones de ser negocios independientes en el futuro. También son un negocio interrogante los club de lectores de los diarios como Club La Nación y 365 que nacen como un agregado en la propuesta de valor del diario (a la propuesta editorial se le suma un programa de beneficios) pero con la intención de convertirse en un negocio per-se

- **Negocio Estrella:** La participación de mercado es alta y las tasas de crecimiento también lo son. Equivale a la fase de crecimiento de un producto. Son negocios que generan rentabilidad y flujo de caja; no obstante requiere todavía mucha inversión para mantener y mejorar la posición lograda.

Si se considera la venta de publicidad on-line, o sea en los medios y plataformas on-line de los diarios, como un negocio separado de la venta de publicidad tradicional; sobre todo de los diarios líderes, se podría considerar como un negocio estrella. Un análisis más profundo demostraría no obstante que todavía estos negocios se apalancan en la estructura de los diarios, la estructura de Redacción, fuerza de ventas, etc. y por sí solos fuera de un diario no generarían rentabilidad. Hay excepciones como por ejemplo Infobae que nace como diario digital y es tercero en tráfico de visitas (5.11 millones de usuarios únicos) luego de Clarín (13.1 millones de usuarios únicos) y La Nación (7.1 millones de usuarios únicos) según datos de Comscore.

- **Negocio Vaca Lechera:** La participación de mercado es alta aunque la tasa de crecimiento del mercado es baja, mercados maduros.. Equivale a un producto en una etapa de madurez dentro de su ciclo. Son negocios fundamentales para la empresa ya que generan ingresos y rentabilidad sin necesidad de grandes inversiones. Son poco rentables pero aportan mucho a la supervivencia de las empresas, generan factores de escala ya sea de producción o distribución. Son los negocios que hay que seguir ordeñando tal cual vaca lechera antes que pasen a una etapa de declinación.

En el negocio de los diarios tradicionales todavía en los diarios líderes sobre todo en aquellos pocos que crecen en circulación (Ej. Diario La Nación o Diario Popular) el diario impreso es un negocio de vaca lechera que permite sustentar y financiar otros negocios como los desarrollos digitales; club de lectores, revistas, etc.

- **Negocio Perro:** La participación de mercado y la tasa de crecimiento, ambas, son bajas. Son negocios que generan rentabilidad negativa y la necesidad de desinvertir o salirse. Están en la etapa de declinación del ciclo de vida, con volúmenes en caída. La mejor decisión es abandonar el producto o negocio e invertir en otro.

En el negocio de los diarios tradicionales esta es la posición hacia la que se encaminan en el corto plazo los clasificados impresos. En dicha transición el objetivo de las empresas debe ser achicar costos sobre todo de comercialización, ir a esquemas de comercialización similares a los bancos y aerolíneas: poner el escritorio en el hogar u oficinas de los clientes. Reducir estructuras de receptorías; y apalancar el desarrollo de los clasificados on-line con un formato de integración papel más digital.

Hasta aquí y en este capítulo he analizado la posición de los clasificados como producto y negocios desde un marco conceptual del análisis de cartera de negocios con la matriz BCG como herramienta; y desde la óptica del ciclo de vida de los productos. Hemos visto destellos de la nueva configuración del negocios y la reconfiguración hacia los clasificados on-line tanto como un negocio de un diario tradicional como de empresas nacidas on-line. Es un paso previo para analizar el entorno competitivo actual para este negocio.

Clasificados : Entorno competitivo según marco teórico de Porter

Dentro de las escuelas de pensamiento estratégico se destaca la escuela de posicionamiento de Michael Porter. Es una de las que más uso práctico y aplicación tiene dentro del mundo empresarial.

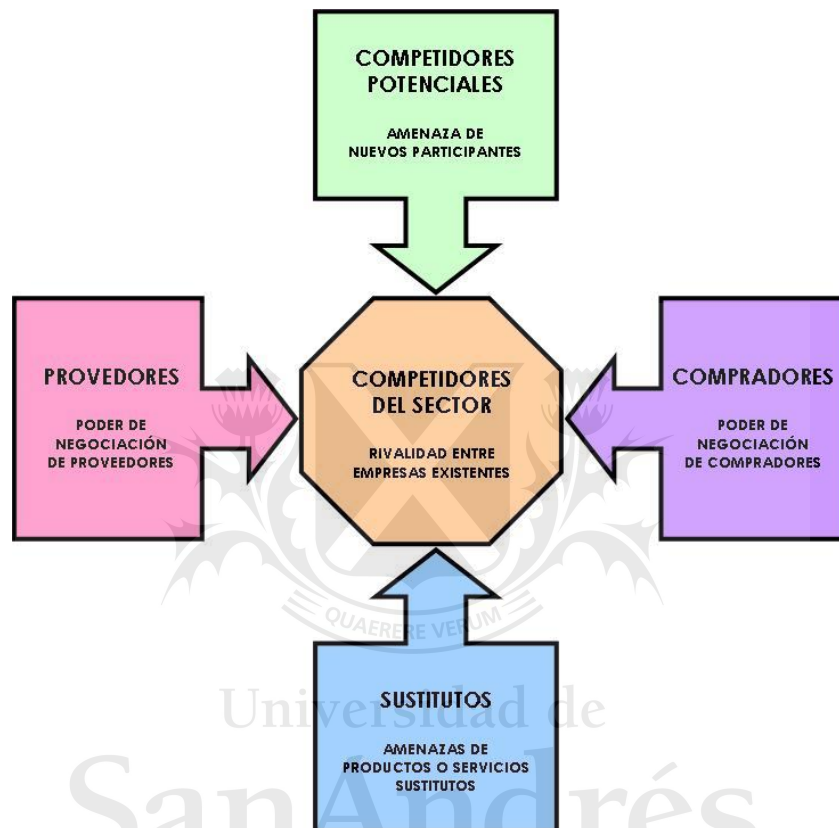
Básicamente esta escuela analiza y pone a la empresa dentro del contexto de su industria identificando las fuerzas competitivas que la afectan; y definiendo luego de este análisis las estrategias genéricas que pueden elegir las empresas para posicionarse y competir.

El objetivo estratégico de las empresas es encontrar una forma diferente y única de competir; creando y desarrollando una propuesta de valor que pueda ser posicionada en el

mercado. El objetivo final es mantener esa posición en el tiempo contra competidores actuales y futuros.

La cadena de valor se diseña alineada y apoyando el posicionamiento único. Esta cadena de valor está formada por las actividades primarias: Logística de Insumos, Operaciones; Logística de Producto/Servicio; Marketing y Ventas y Servicios; y las actividades de apoyo: Infraestructura de la empresa, Tecnología, RRHH, etc.

El modelo de las 5 fuerzas que afectan el entorno micro está compuesto por



Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

A partir del análisis del micro-entorno la empresa está en condiciones de elegir alguna de las estrategias genéricas siendo estas:

- ✓ **Liderazgo en Costes:** El objetivo es ser eficientes en la producción de grandes volúmenes a bajo costo y en base a esto poder competir con una propuesta de precios bajos
- ✓ **Diferenciación:** Se compete creando elementos de valor que perciban los clientes, que apuntan a un segmento no orientado a precios y que estén dispuestos a pagar el premio en términos de un precio mayor.
- ✓ **Enfoque en costos o diferenciación:** Es una estrategia o de liderazgo en costes o diferenciación que apunta y se enfoca en un nicho o segmento de mercado cuyo tamaño es menor al del conjunto de mercado.

Expuesta esta herramienta de análisis competitivo de una industria o negocio a continuación haremos un análisis del negocio de clasificados en Argentina, de aquellos con alcance nacional.

F1- Poder de Negociación de los compradores o clientes (Bajo/Moderado): Primero hay que separar dos grupos de clientes con comportamiento diferente:

- clientes que publican sus avisos ya sea pagos o gratis.
- clientes que hacen publicidad

El poder de negociación de los primeros es moderado por diferentes razones que enumero a continuación:

Es bajo por las siguientes razones

- No hay concentración de clientes y estos están atomizados
- No hay clientes con grandes volúmenes de compras , salvo excepciones de grupos de inmobiliarias y/o concesionarios , pero en el volumen total no son significativos
- Las marcas líderes del mercado son fuertes y han invertido mucho. Se pueden destacar todos las verticales de clasificados de los dos diarios líderes del país (Clarín y La Nación), y www.olx.com.ar y www.alamaula.com.ar y www.mercadolibre.com

Es alto por las siguientes razones

- Existencia de clasificados gratis
- Marcas fuertes e instaladas con elementos de diferenciación: las verticales de los diarios líderes Clarín y La Nación (Argenprop, De Autos, empleos clarín; zonaprop, demotores y zona jobs), www.olx.com.ar y www.alamaula.com.ar, www.mercadolibre.com.ar, Bumeran y trabajando.com entre los principales.
- Hay mucha competencia a la que se le suman los sitios de clasificados locales en cada provincia.

Por lo expuesto en promedio el poder de negociación de los clientes es moderado

El poder de negociación de los anunciantes de publicidad es un poco más alto en el caso de las agencias de publicidad que manejan las cuentas de las automotrices para las verticales dedicadas a la venta de autos; y/o grandes anunciantes del rubro como ser compañías de seguros o autopartistas; y bajo para el resto, así en promedio es moderado pero un poco más alto que los clientes que publican avisos.

F2- Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores (Bajo): Es el poder de negociación de quienes suministran los insumos necesarios para producir el bien o servicio. Este negocio tiene sus particularidades ya que el mismo cliente que publica su aviso y en algunos casos paga es también el proveedor ya que la " tienda" de clasificados se llena con esos avisos.

Por las mismas razones expuestas anteriormente se puede considerar que tienen un poder de negociación moderado. En el caso de los clasificados impresos se podría considerar que los proveedores de papel en Argentina tienen fuerte poder de negociación, es algo que afecta en general al negocio de los diarios. No es el caso de los clasificados on-line

F3- Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes (Media) : La amenaza de nuevos competidores se analiza desde dos perspectivas:

- La rentabilidad del sector o negocio: si la rentabilidad del negocio es superior a la media de la economía va a haber incentivos para que entren nuevos competidores
- Las barreras de entrada: Si son bajas facilitará el ingreso de nuevos competidores, y si son altas lo obstaculizaran. Las barreras de entrada son múltiples y varían de acuerdo a la

industria. Se destacan en general: los requerimientos de infraestructura y alto capital de inversión; la tecnología necesaria; canales de distribución fuertes y cerrados; acceso a materias primas; economías de escala, etc.

En el negocio de clasificados impresos la amenaza de nuevos competidores es baja ya que hay barreras de entrada en cuanto a la infraestructura y la necesidad de invertir en equipamiento gráfico para imprimir, o si se pudiera tercerizar, las barreras de entrada en la distribución son altas sobre todo en las Provincias donde los diarios imponen condiciones al canal.

En el caso de clasificados on-line la amenaza a simple es baja ya que armar un sitio de clasificados on-line no tiene grandes necesidades de inversión; el acceso a la tecnología necesaria no es restrictivo. Un análisis más profundo mostrará que una barrera de entrada importante para lograr éxito es la publicidad y las necesidades de invertir grandes sumas de dinero para posicionar un nuevo sitio, tal es el caso reciente de empresas como www.olx.com.ar y www.alamaula.com.ar entre las que más invierten. Es clave para lograr un modelo de ingresos sustentable generar tráfico al sitio y para ello se necesitan grandes inversiones en comunicación. Esto restringe la posibilidad de nuevos competidores solo a grandes jugadores internacionales del rubro clasificados y subastas on-line, así como ingreso eBay recientemente en el futuro pueden ingresar sus competidores a nivel mundial, seguramente cuando Argentina vuelva a ser atractiva para los inversores internacionales.

F4- Amenaza de Productos Sustitutos (Baja): Los productos sustitutos son productos que ofrecen beneficios similares y se posicionan como una alternativa para el reemplazo de un bien o servicio por ejemplo los edulcorantes naturales y ahora la stevia son sustitutos del azúcar. Representan una seria amenaza para el negocio si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Que negocios o productos podrían ser sustitutos de los clasificados (en papel y on-line): las ferias garage si se difundieran, otro tipo de ferias; y sobre todo los sitios de subasta on-line como ya lo es Mercado Libre (que además tiene fuerte presencia en el negocio de los clasificados on-line) Hoy se puede decir que la amenaza es baja ya que en los principales rubros de clasificados como automóviles e inmuebles no hay sitios de subasta donde se pueda transaccionar. Requieren todavía la compra-venta de tipo personalizado, requieren poder ver el producto que se va a comprar o alquilar. Un caso diferente se presenta en el tercer rubro importante de clasificados que son los empleos donde las redes sociales presentan una amenaza de sustitución, por ejemplo LinkedIn.

F5- Rivalidad entre los competidores (Alta): Esta fuerza es la resultante de las otras cuatro. Cuanto más competitivo sea un negocio o sector (mayor rivalidad) menor rentabilidad habrá y viceversa.

En el negocio de los clasificados on-line al instalarse fuertemente el concepto de anuncios gratuitos, se compite en publicidad, innovación y calidad de servicio y experiencia. Por las grandes inversiones en comunicación masiva, y las estrategias de comunicación y posicionamiento digital se ha convertido en un negocio muy competitivo.

Desafíos Organizacionales: La Organización Ambidiestra

Finalmente dejo para el final un enfoque desde lo organizacional, quizás la variable que implica un mayor desafío para las empresas tradicionales que incursionan en nuevos negocios.

“Jano, el Dios Romano, tenía dos pares de ojos: un par de miraba hacia atrás y el otro hacia adelante. Los directores y ejecutivos corporativos deberían identificarse con esa

imagen. Ellos también deben mirar constantemente hacia atrás, poniendo atención en los procesos y productos del pasado; y al mismo tiempo mirar hacia adelante, preparándose para las innovaciones que definirán el futuro” (O'Reilly, C.A.; Tushman, 2004)

Estos autores desarrollaron un modelo conceptual que busca abordar las siguientes cuestiones:

¿Las empresas que no buscan innovar constantemente están condenadas al fracaso?

¿Cómo afecta el foco excesivo en la innovación los negocios actuales y core de empresas líderes?

¿Qué estructuras organizacionales y de gestión utilizan y que funciona y que no para que las empresas puedan ejecutar su estrategia actual mientras desarrollan la del mañana?

Preocuparse sólo de innovar y cambiar puede ser tan problemático como no hacerlo en absoluto. En realidad, las organizaciones deben explorar nuevas oportunidades al mismo tiempo que gestionan para obtener el máximo rendimiento de sus actividades habituales, sin cambiarlas de forma significativa. La empresa que pueda combinar los dos esfuerzos con éxito, es una organización ambidiestra.

La organización ambidiestra se mueve defendiendo sus beneficios y manteniendo los márgenes de sus negocios centrales con los que financia los nuevos negocios/productos futuros; alineando y explotando sus capacidades centrales para crear valor en el corto plazo; mientras busca adaptarse y explorar las nuevas oportunidades y negocios.

Los autores del estudio descubrieron que muchas empresas tuvieron éxito simultáneamente explotando el presente y explorando el futuro.

“ En particular, estas empresas separaban sus nuevas unidades de exploración de las unidades tradicionales de explotación, permitiendo la coexistencia de procesos, estructuras y culturas diferentes; al mismo tiempo, vinculaban estrechamente todas estas unidades en un nivel ejecutivo superior. En otras palabras, manejaban la separación organizacional mediante un equipo directivo altamente integrado” (O'Reilly, C.A.; Tushman, 2004). A estas empresas los autores llaman la organización ambidiestra.

Las iniciativas de innovación que llevan a cabo generalmente las empresas se tipifican en:

- Innovaciones incrementales: Pequeñas mejoras en productos y procesos actuales que permitan mejorar la eficiencia. En el caso de estudio de los diarios para sus productos clasificados entran en esta categoría mejoras en el software de diagramación que permitieron reducir los departamentos de diagramación.
- Innovaciones de arquitectura: Aplicando avances tecnológicos para modificar sustancialmente un elemento del negocio. Aplicado al caso de los clasificados para un diario tradicional podrían ser la apertura de canales comerciales on-line para reducir costos de estructura de receptoría de avisos
- Innovaciones discontinuas: Avances radicales, que alteran las bases competitivas del sector. En el ejemplo de estudio esta innovaciones las trajeron los nuevos jugadores puros digitales con su modelo de negocio de gratuidad y sus estrategias de generación de tráfico (posicionamiento SEO, publicidad, etc.)

Estas innovaciones pueden estar dirigidas a clientes actuales o clientes nuevos.

El segundo aspecto importante en la exploración y la búsqueda de la innovación es la configuración organizacional que se les da y es un punto clave a tener en cuenta. Los autores identifican cuatro formas de estructurar el desarrollo de innovaciones

- Diseños funcionales existentes, totalmente integrados a la estructura funcional tradicional (el caso que veremos más adelante siguió Loventodos)
- Equipos interfuncionales, que operan dentro de la organización pero con mucha autonomía y fuera de la jerarquía administrativa existente
- Equipos sin apoyo: totalmente independientes de la organización
- Organizaciones ambidiestras: Las iniciativas de innovación se organizan como unidades estructuralmente independientes, cada una con sus propios procesos, estructuras y culturas, pero integradas a un nivel superior de la jerarquía.

En el mismo trabajo los autores a través de un estudio descubren que el diseño organizacional y las prácticas de gestión empleadas tenían un impacto directo en el desempeño de las iniciativas de innovación y del negocio tradicional, con una superioridad evidente a favor de las organizaciones ambidiestras.

En mi opinión el gran desafío que tienen las organizaciones tradicionales para lanzar iniciativas de innovación es dejar que las estructuras independientes y autónomas desarrollen su propia cultura, su ADN cultural; con las prácticas de gestión que mejor se adapten a los nuevos negocios y productos; y por otro lado dejar que los nuevos negocios y productos compitan sanamente con los del negocio tradicional. Vuelvo a la máxima mencionada en capítulos anteriores: si alguien se va a llevar tus beneficios mejor que seas tú mismo. No hay que desconocer que estas nuevas iniciativas compiten contra nuevos competidores puros nuevos en el mercado y en el negocios y con sus mismos negocios o productos dentro del portafolio tradicional, ejemplo tradicional el caso de Kodak con el lanzamiento de la fotografía digital. No quiso competirse a sí mismo, a su producto core, y los nuevos competidores (Nikkon, Canon) se lo llevaron puesto.

Muchas veces, las empresas tradicionales líderes corren con ventaja, con la ventaja competitiva apalancada en sus fortalezas, yendo al ejemplo que ocupa este trabajo, los diarios a la hora de desarrollar una propuesta de contenidos digital por un lado; y clasificados on-line por otro cuentan con diferentes ventajas: la marca, canales comerciales de venta de publicidad desarrollados; y una gran base de lectores potencial (si la gestionan adecuadamente) a los que pueden hacer migrar a sus nuevos negocios manteniendo para ellos una propuesta integral de valor del producto tradicional y los nuevos productos. Deben cambiar su foco a un enfoque de gestión de audiencias considerando el ARPU que es la media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el período, entre el total de usuarios activos de la empresa. Es una unidad de medida usada principalmente por compañías de telecomunicaciones, pero muy recomendable para los diarios.

Se tienen que mover rápido ya que compiten contra nuevos jugadores que arrancan con estructuras pequeñas, con accesos a financiamiento de capitales de riesgo (el tradicional financiamiento de las compañías digitales) que no miran el corto plazo y no tienen las exigencias de rendimiento y resultados que si tiene una compañía tradicional.

Así finalizamos este capítulo dejando el análisis de las estrategias competitivas de los principales jugadores para un próximo capítulo donde se puedan abordar y entender a través de un trabajo de campo que combine la observación y análisis con entrevistas.

CAPITULO III- Metodología de Investigación

En el presente capítulo vamos a desarrollar el enfoque metodológico y de investigación para la segunda etapa del trabajo.

Vale la pena primero exponer un resumen de lo realizado hasta ahora, ya que este es un capítulo bisagra entre el contexto y el marco teórico y conceptual del trabajo ; y la investigación de campo y las lecciones que pretendo aprender de lo que hacen los principales jugadores del negocio para aplicarlas en el caso práctico de estudio (www.loventodos.com.ar) y tomarlas como sugerencias para diarios del interior que se encuentren en una etapa similar del desarrollo de sus clasificados on-line.

En el primer capítulo se describió el contexto donde se desarrolla el producto y negocio de los clasificados, tanto en su versión impresa como en su etapa evolutiva hacia los clasificados on-line. Entiendo por contexto el conjunto de circunstancias que rodea y enmarca la evolución del negocio; y que permiten entender la situación actual del mismo, las tendencias y los desafíos futuros.

El enfoque estuvo en el concepto de propuesta de valor tanto de un diario a nivel macro y como contenedor del producto clasificados; como los clasificados per se y su configuración actual como clasificados on-line buscando entender la esencia de la propuesta de valor, sus atributos y elementos; su evolución y; por sobre todas las cosas; como la revolución digital cambia de raíz el modelo de negocios y producto tradicional y obliga tanto a jugadores tradicionales como a los que se incorporan a repensar sus estrategias.

En el segundo capítulo se describió un marco teórico para entender la evolución, desarrollo y estado actual del negocio. Presente tres marcos conceptuales cuyo trasfondo confluye hacia análisis y conclusiones similares.

El marco conceptual del ciclo de vida del producto para entender el recorrido del producto clasificados; la herramienta conceptual del análisis de cartera y la matriz BCG de participación/crecimiento a fines de comprender desde el punto de vista del negocio y las decisiones de cartera donde se encuentran los diferentes formatos de negocios. Por último utilicé la escuela de posicionamiento de Michael Porter para realizar un breve y sucinto análisis del entorno competitivo del producto y negocio clasificados.

Todos los marcos utilizados en conjunto permitirán interpretar y encuadrar las estrategias de los principales jugadores del mercado en Argentina que es el próximo paso en este trabajo.

Propongo utilizar una investigación de tipo descriptiva basada en la observación y análisis de lo realizado por los principales jugadores en cuanto a estrategias de producto, modelos de negocios, y estrategias de marca y comunicación. Son los tres principales aspectos en los que me quiero enfocar. Se suma a la investigación , la recolección y análisis de indicadores de performance de mercado como ser métricas digitales, datos de tirada y circulación; impacto y presencia en las redes sociales; etc. Por último voy a realizar un trabajo de entrevistas a los directores y/o gerentes de las principales empresas del rubro; y en caso de no ser posible concretar esas entrevistas poder realizar un estudio de los casos más relevantes de empresas referentes en el rubro clasificados on-line.

Investigación Descriptiva

"El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

Muchas disciplinas científicas, especialmente las ciencias sociales y la psicología, utilizan este método para obtener una visión general del sujeto o tema.

Algunos sujetos no pueden ser observados de ninguna otra forma; por ejemplo, un estudio de caso social de un sujeto individual representa un diseño de investigación descriptiva y esto permite la observación sin afectar el comportamiento normal.

Este tipo de experimentos es generalmente usado por los antropólogos, psicólogos y científicos sociales para observar comportamientos naturales sin que estos sean afectados de ninguna forma. También es empleado por los investigadores de mercadeo para evaluar los hábitos de los clientes, o por las empresas que desean juzgar la moral del personal" (Shuttleworth, Martyn (2008).

El objetivo será entender no solo los hábitos y costumbres de los clientes sino por sobre todas las cosas las estrategias predominantes de los principales oferentes de clasificados.

Los líderes y referentes del mercado

La investigación descriptiva no está orientada a explicar sino que está interesada en describir las características de un conjunto de sujetos o áreas de interés, en este caso los sujetos de interés serán los principales clasificados on-line de los Diarios Clarín y Nación, y las principales empresas puras de clasificados on-line de la actualidad, siendo estos:

- De Autos, Argenprop y Empleos Clarín (Diario Clarín).

Diario Clarín es el gran diario Argentino líder en circulación en su versión papel y en el tráfico en su sitio on-line.

Es un diario matutino argentino publicado en la ciudad de Buenos Aires. Fue fundado por Roberto Noble el martes 28 de agosto de 1945.4 De formato de tabloide, es el diario con mayor tirada de la Argentina. La directora del matutino es Ernestina Herrera de Noble, viuda del fundador y accionista del Grupo Clarín, empresa propietaria de la publicación (Wikipedia)

- De Motores, Zonaprop, y Zonajobs (Diario La Nación).

La Nación es el segundo diario en tirada en su versión papel y el segundo en visitas a su plataforma digital. Su negocio de clasificados se gestiona de manera independiente a través de su empresa vinculada DRIDCO.

La Nación es un diario matutino de Argentina, editado en la ciudad de Buenos Aires. Fue fundado por el presidente de la República Argentina Bartolomé Mitre (1821-1906) y su primer ejemplar se publicó el 4 de enero de 1870. De formato "sábana", el diario tiene una tirada promedio de 160 mil ejemplares de lunes a sábados y 250 mil los domingos. (Wikipedia)

- OLX (www.olx.com.ar)

OLX opera clasificados online locales accesibles a través de Internet y/u otras aplicaciones. OLX opera en más de 106 países con oficinas y operaciones locales en Angola, Argentina, Bangladesh, Brasil, India, Indonesia, Portugal, Polonia, Perú, Rumania, Hungría, Bulgaria, Panamá, Suiza, Sudáfrica, Kenia, Nigeria, Tailandia, Filipinas, Pakistán, Kazajstán y otros.

Originalmente fundada en marzo de 2006 por los empresarios de Internet Fabrice Grinda y Alec Oxenford (Argentino y fundado de deremate.com), OLX es ahora propiedad de los medios de comunicación globales y la empresa digital de Naspers .

- Alamaula (www.alamaula.com.ar)

Es un sitio de clasificados on-line gratis con origen Argentino.

Fundada a finales de 2009 en Córdoba(Argentina), la empresa fue adquirida por eBay en 2013 .El modelo de negocios de Alamaula se ha establecido como ejemplo de start-up y case study para las principales universidades y empresas de Argentina debido a su exitosa estrategia de generación de demanda online orgánica. Al arribar al país, Facebook desarrollo el caso explicando cómo la dinámica de interacción social propuesta por la empresa permitió ampliar su base de seguidores en Latinoamérica . La importancia del caso alaMaula reside en comprender las necesidades del mercado latino y adaptar una plataforma de negocios de origen Norteamericano en un mercado con reglas y consumidores completamente distintos. (Wikipedia)

- Mercado Libre (www.mercadolibre.com)

MercadoLibre es una plataforma de comercio electrónico con operaciones en 12 países de América latina donde millones de usuarios compran y venden productos a través de Internet. Es una empresa argentina dedicada a la intermediación entre usuarios inscritos a su servicio de compras, ventas, pagos y subastas por Internet. Cuenta con operaciones en varios países de América Latina.

El 22 de enero de 2008, MercadoLibre adquirió el 100% de CMG Classified Media Group, Inc., o CMG y sus subsidiarias.4 CMG y sus subsidiarias operan como una plataforma de avisos clasificados online dedicada principalmente a la venta de automóviles a través de www.tucarro.com en Venezuela, Colombia y Puerto Rico, y de inmuebles a través de www.tuinmueble.com en Venezuela, Colombia, Panamá, Estados Unidos, Costa Rica y las Islas Canarias (Wikipedia)

Si bien Mercado Libre es más fuertemente reconocido por su actividad como plataforma comercial también es un jugador importante y líder en los clasificados on-line a través del mismo sitio www.mercadolibre.com

Elementos de la Investigación Descriptiva

Algunos de los elementos de la investigación descriptiva que utilizaré en el trabajo de campo son los que detallo a continuación

- ✓ Examinan las características del problema escogido: Es lo que se hizo en los capítulos precedentes examinando las características del producto clasificados, su evolución a los clasificados on-line y sus características principales: propuesta de valor, modelo de negocios y monetización; a lo que se agregará las estrategias de marca y posicionamiento
- ✓ Se definen y formulan sus hipótesis: No se realizará ninguna hipótesis. Simplemente se buscaran entender las estrategias de los principales jugadores y extraer lecciones y aprendizajes de las mismas
- ✓ Se eligen los temas y las fuentes apropiados: Los temas son los mencionados anteriormente y las fuentes serán los estudios de casos de los jugadores mencionados con el agregado de entrevistas si se llegaran a concretar, observación analítica de lo realizado por dichas empresas; y las métricas y datos de mercado que permitan evaluar la performance y resultados de las mismas.
- ✓ Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos. Técnicas cualitativas (estudio de casos) y cuantitativas de disponibilidad en el mercado (reportes de mercado) y generación propia a través de la observación directa del uso por parte de los clientes: cantidad de avisos publicados , totales por categorías, etc.

- ✓ Clasificación de los datos: Se establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- ✓ Descripción, análisis e interpretación los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Estudios de Caso

El estudio de caso o análisis de caso es un instrumento o método de investigación con origen en la investigación médica. Se sigue utilizando en áreas de ciencias sociales como método de evaluación cualitativa.

Un caso puede ser una persona, organización, programa de enseñanza, un acontecimiento, etc. En educación, puede ser un alumno, profesor, aula, claustro, programación, colegio...

Algunos consideran el estudio de caso como un método, y otros como un diseño de la investigación cualitativa.

El estudio de caso cuenta con distintas categorías: crónico, descriptivo, pedagógico, y para contrastar una teoría según el objetivo de la investigación y los tipos del estudio de caso: factual, interpretativo y evaluativo .

En cuanto a los objetivos del estudio de caso, trata:

- Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recolección de datos establece hipótesis o teorías.
- Puede producir nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían.
- Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- Describir situaciones o hechos concretos
- Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción a caso estudiado
- Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos.
- Pretende elaborar hipótesis
- Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar.

Para la selección de un caso, puede atenderse al carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos , puede ser que la intención sea transformar esa realidad, y no generalizar a otros casos.

(Wikipedia . Consultado el 14 de Abril de 2015 en [www.wikipedia](http://www.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso)
[http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso.](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso))

Voy a tomar como casos representativos de estudios a las empresas referentes de clasificados on-line mencionadas anteriormente tanto las que son parte de grupos de medios, como las que son empresas puras on-line; y el objetivo será explorar y describir las principales estrategias en aspectos referentes a conceptos del negocio como ser la estrategia de monetización, posicionamiento y publicidad; elementos diferenciales de la propuesta de valor; aspectos organizacionales respecto al negocio digital, entre otras.

Entrevistas

La entrevista es uno de los métodos más importantes de recolección de datos. Se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de las preguntas que propone el

analista. Si bien hay preguntas de por medio, la entrevista es una forma de conversación, no de interrogación; y el objetivo es conocer e interpretar lo que están haciendo los principales jugadores del mercado.

En este trabajo en los casos que sea posible serán una fuente de apoyo para el análisis de casos.

Observación

Hay diferentes significados de la palabra observar. A los fines de este trabajo rescato dos

- Observar como un dato de examinar atentamente
- Observar cómo darse cuenta de algo , percatarse

Como elemento y técnica de investigación la observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración; como método es un procedimiento empírico por excelencia ya que supone la experimentación por parte del observador; y supone el ejercicio y "metodología de la mirada" (deconstrucción y producción de nueva realidad).

El tipo de observación a realizar será el siguiente:

- ✓ ¿que se observará? El objeto de observación será el sitio on-line de cada uno de los jugadores.
- ✓ ¿que unidades de observación?
 - la organización del sitio por categorías
 - el proceso de compra con experimentación incluida (la única forma de poder observarlo) para entender su nivel de complejidad y amigabilidad
 - la cantidad de avisos por rubro: Automóviles, inmuebles; empleos; otros
 - la comunicación de cada empresa: los canales elegidos y las piezas de comunicación seleccionados
- ✓ las plataformas de redes sociales en términos del alcance (cantidad de fans en facebook y seguidores en twitter, cantidad de posteos en cada red social)

Reportes y métricas

Se analizaran y compararan algunas métricas, las se puedan conseguir ya que no son públicas, como ser:

Visitantes Únicos por mes (000): Es el número estimado promedio de individuos (en miles) que visitan un sitio Web durante el mes. Es un indicador de cantidad

Promedio de Visitas por Visitante: El número promedio de visitas hechas durante el mes de informe por los que visitan el sitio (Total de Visitas/Visitas Únicas). Es un indicador de calidad e indica la frecuencia con la que las personas visitan el sitios. Una analogía con una tienda off-line sería la cantidad de veces que visita una tienda un potencial cliente.

Promedio de Minutos por Visitante: El promedio de minutos usados en el sitio durante el mes el mes seleccionado par el informe, por visitante. Es un indicador de calidad e indica la profundidad y permanencia del visitante en el sitio.

Luego a través de la observación de los sitios determinaremos la cantidad de avisos publicados por rubro y categoría, también con fines comparativos.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO IV- Casos de Estudio

En el presente capítulo vamos a estudiar los casos de los principales referentes con foco en su evolución, su modelo de negocios y las principales variables estratégicas que mueven el negocio; así como también luego una observación de los sitios y las principales métricas que se puedan obtener para comparar y extraer conclusiones

Grupo La Nación/ Dridco : De Motores, Zonaprop, ZonaJobs entre otros

Dridco nació en Marzo de 2008 a partir de la fusión de dos compañías: DeRemate Inc. e Interactivos y Digitales SA.

En Diciembre de 2005, SA LA Nación adquiere las operaciones en Argentina y Chile de DeRemate Inc, la compañía de subastas online. La decisión la tomó Luis Saguier, director de La Nación, con la intención de construir una compañía de clasificados en Internet. Dicha adquisición se concretó gracias a la relación que mantenía con Guido Grinbaum, fundador de DeRemate.com en agosto de 1999.

DeRemate.com lanzó subastas en México y Colombia bajo el nombre DeReto.com y también lanzó su propia plataforma de pagos: DePagos.com y su vertical de autos:DeMotores.com. Continuó siendo liderada por el fundador inicial, Guido Grinbaum, y en enero de 2006 se sumó Mariano Nejamkis como CEO.

Interactivos y Digitales SA se fundó en Marzo del 2006, y lanzó los sitios deZonaJobs.com, ZonaCitas.com y ZonaProp.com. Fue fundada también por Guido Grinbaum, junto a Gabriel Dantur, Daniel Serra, Ricardo Amenedo y Francisco Delamano. La compañía fue financiada por SA La Nación y además se instaló en Argentina de la mano de un acuerdo comercial con el Diario La Nación.

(<http://blog.zonajobs.com/postulantes/dridco-un-caso-exitoso-de-una-empresa-argentina-exportadora-de-conocimiento> Consultado el 14 de Abril de 2015)

Grupo La Nación optó por una estrategia de adquisición destinada a obtener recursos y capacidades estratégicas de las que no disponía en el negocio de los clasificados on-line, adquiriendo empresas líderes en el rubro y sus capacidades para entender, gestionar y desarrollar el negocio de clasificados on-line; y otros sitios de carácter transaccional (ej. Deremate.com) además sus marcas las que siguió usando como por ejemplo el caso de ZonaProp.

Integró a sus principales ejecutivos a Grupo La Nación y le dio independencia y autonomía. Hoy Dridco funciona como una red de sitios de clasificados on-line; y sitios transaccionales vinculadas al Diario La Nación pero gestionada como un negocio separado del medio de comunicación y con una expansión en más de 10 países de América Latina y España incluía. La Nación gestiona por separado su negocio tradicional de diarios impresos; su negocio de contenido digital (La Nación Digital), sus negocios de Clasificados on-line (Dridco) y sus negocios de marketing directo (Covedisa)

Dridco e enfoca en aquellas categorías de alto crecimiento y gran masividad. Por eso, cada una de sus marcas tiene un equipo totalmente independiente y enfocado, que elige de manera autónoma la concepción de su producto, su plataforma tecnológica, su estrategia comercial y el formato de su organización. Tiene una estrategia de expansión importante

Sus principales sitios , al menos los que nos interesa analizar en este trabajo, son www.demotores.com (clasificados de automóviles), y www.zonaprop.com (clasificados de propiedades) ; www.zonajobs.com y varios otros más.

“La principal fuente de ingresos ya sea de un portal vertical u horizontal de clasificados es la venta misma de los clasificados en sus diferentes formatos, en promedio un 85% de los ingresos provienen de dicha fuente, en tanto que un 15% restante provienen de la venta de publicidad on line. Se venden en diferentes formatos y se cobra un premio por mejor exposición, mejor ubicación, etc.”

“Hay empresas que comienzan con una fuerte inversión y no cobran los avisos lo que puede ser un camino de ida. Hay casos paradigmáticos en el mundo de empresas que han logrado establecer una base de tráfico importante y luego pudieron monetizar a través de la venta de clasificados como craigslist y lebcoin; en tanto en Argentina el tiempo dirá respecto a empresas que han surgido con la estrategia de avisos gratis, a ver si pueden dar el paso y empezar a monetizar.”

“Los principales elementos de diferenciación que tuvo Dridco desde sus comienzos fue pensar el negocio independiente del negocio de papel, inclusive compitiendo en algún punto, esto permitió que surja una organización con un fuerte ADN digital; con un gran equipo comercial con muy buena penetración en el canal BtoB (concesionarias, inmobiliarias) , como elemento distintivo en el mercado. El elemento de diferenciación más importante en este negocio son los contactos que logran los clientes y que hacen que sus publicaciones sean efectivas; y logran la fidelización”

“ En cuanto al marketing y posicionamiento hay que diferenciar la inversión destinada a mejorar la performance y generar tráfico y contactos que va mayoritariamente por los canales on-line: google, twitter, facebook, otros; y la inversión en branding similar a la inversión tradicional que hacen los jugadores off-line para posicionar y crear marca, y top of mind”

(Fernando Rubio, entrevista personal el 18 de Abril de 2015. Ex COO de Ventas de Dridco y actualmente a cargo de las ventas de clasificados de Mercado Libre en Latam)

Durante el transcurso de la realización de este trabajo; recientemente en Febrero de 2015 Dridco se desprende de dos de sus principales activos: zonaprop y Zonajobs a manos de Navent, fundadores de Bumeran, luego vendidos a Tiger Global un importante fondo de inversión de origen y basado en Estados Unidos.

Grupo Clarín/ Agea Digital : De Autos, Argenprop, Empleos Clarín entre otros

Agea Digital es la unidad de negocios de Agea parte del Grupo Clarín que concentra la administración y gestión de los sitios digitales de Agea mientras Agea Gráfica gestiona los negocios gráficos (diarios y revistas). Agea Digital gestiona sitios de clasificados on-line; y agregando además la función de comercialización de la publicidad en dichos sitios digitales.

En ese sentido tiene un esquema similar pero no igual al Grupo La Nación. En tanto la administración y la gestión de los sitios de clasificados on-line en Grupo La Nación es más autónoma e independiente con una estrategia marcaria propia; Agea Digital tiene más vinculación con el Grupo Clarín y se apalanca para la comercialización de la publicidad digital en la fortaleza combinada de todos sus sitios, tantos los de contenido como los sitios de clasificados. Es una organización mixta que combina elementos de empresas tradicionales y de empresas digitales, y más enfocada en lo local, en Argentina.

“Agea digital es la red de sitios de AGEA SA encargada de brindar un servicio de publicidad Online acorde a la vanguardia del mercado.

Con más de 20 sitios en la cartera comercial se ha consolidado como una de las redes más importantes de habla hispana y representa una oportunidad única para los anunciantes.

En un escenario de convergencia constante de las plataformas tecnológicas sumado a la inmediatez de las noticias , Agea Digital se posiciona como líder en el mercado teniendo más de 120 millones de visitas al mes generando un universo de usuarios heterogéneo, tanto en rango etario como en Nivel Socio Económico (NSE).

A su vez, presenta la posibilidad de ofrecer propuesta innovadoras y de gran valor en el mercado, ya sea desde el Streaming de eventos hasta la capacidad de segmentar las campañas por un target específico, es decir, se optimizan la inversión publicitaria de los anunciantes de acuerdo a los parámetros que requiera la campaña” (<http://marketingcomercial.ageadigital.com.ar/> consultado 18 de Abril de 2015)

La evolución de Agea Digital se encuadra dentro de la configuración de una organización ambidiestra, siguiendo una línea de convivencia y coherencia entre los negocios off-line y on-line; en la búsqueda de migrar el valor generado tradicionalmente en el papel a los negocios digitales, con equipos autónomos pero integrados bajo una coordinación a nivel dirección.

La estrategia de negocios de Agea Digital para sus sitios clasificados on-line apunta a generar ingresos en tres grandes ítems:

- Listado o posteo de avisos on-line divididos por canal, el BtoB que apunta a concesionarias, inmobiliarias y agencias de empleo y RRHH; y el canal individual de personas. Es la fuente más importante
- Publicidad digital tradicional de banners y otros formatos digitales.
- Listado o posteo cruzado que es el menor.

“ Para la comercialización de los clasificados tenemos dos equipos, uno para la plataforma digital subdivididos a su vez por categoría (de autos, argenprop, empleos), y el de la plataforma off-line papel. Ambos equipos venden la publicidad digital. La experiencia y el camino recorrido nos viene marcando que los clientes de clasificados off-line y on-line son segmentos bien diferenciados y distintos, el posteo cruzado (mismo cliente que publica en ambas plataformas) es mínimo y marginal. Con dos equipos distintos apuntamos a cubrir las necesidades de cada segmento y poder lograr una migración de negocios equilibrada. Por hábitos de consumos y riqueza de la propuesta digital la tendencia es que crezca el negocio digital pero en el camino buscamos un aterrizaje suave del negocio de clasificados en papel teniendo en cuenta que a diferencia de otros medios la propuesta de clasificados de papel de Clarín ha sido muy importante con un liderazgo muy fuerte en categorías como autos y empleos; y también en

inmuebles.”. (Exequiel Undank, entrevista personal el 8 de Mayo de 2015. Sub-Gerente de Negocios Clasificados de AGEA).

OLX

Se presentó con anterioridad y en forma sucinta a esta empresa. Es un portal horizontal de clasificados con más 1.5 millones de publicaciones en todo el país , principalmente en las categorías de de productos electrónicos y tecnología, muebles, artículos del hogar, teléfonos móviles, bicicletas, autos y motos Es una empresa que ha invertido muy fuerte en el mercado. Fue fundada por Alec Oxenford considerado uno de los emprendedores tecnológicos más exitosos de la región; cofundado de algunas de las empresas digitales más importantes como DeRemate.com, DineroMail y OLX.

Alec Oxenford es considerado por muchos, el emprendedor tecnológico más exitoso de la región. Cofundó 3 de las más importantes empresas de la última década: DeRemate.com, DineroMail y OLX, siendo un ejemplo a seguir para todos los emprendedores. MBA en Harvard, y presidente de ArteBa hacen de él, una figura pocas veces vista.

(<http://cafeemprendedor.com/alec-oxenford-olx/> consultado 21 de Abril de 2015)

El modelo de negocios de OLX se centra en la venta de publicidad contando como atractivo el enorme tráfico generado a través de la publicación de avisos gratuitos.

“El modelo de negocio que planteamos, el nuestro se centra en una plataforma CtoC (Consumer to Consumer), priorizando siempre el contacto directo entre las partes”...” Nuestros usuarios reciben una excelente calidad de servicio y la mejor experiencia a través del sitio web. También contamos con OLX Móvil, una innovadora app para dispositivos móviles que permite encontrar avisos al instante, a toda hora y en todo lugar. Con un sistema de geolocalización encuentra los avisos más cercanos al usuario. Además, posibilita la publicación inmediata, con la cámara de un dispositivo los usuarios pueden tomarle una foto a eso que quieren vender, asignarle un precio y subirlo a la comunidad de clasificados online. En los últimos meses la aplicación para Android tuvo más de un millón de descargas en Argentina. Sin duda, este desarrollo nos vuelve muy competitivos en el mercado” ...”En OLX el trámite es muy simple, sin necesidad de registrarse, de manera totalmente gratuita y sin intermediarios. La gente puede comprar y vender directamente los objetos que ya no usa” (Entrevista a Marcelo Sochi, Brand Manager de OLX, en <http://www.redinnova.com/2014/06/12/la-tendencia-de-vender-productos-usados-y-el-fenomeno-olx-por-dentro/> consultado 20 de Abril de 2014)

El modelo de negocios de OLX se presenta como bastante simple: generar tráfico y escala a través de fuertes campañas de publicidad y posicionamiento SEO, con un mensaje simple que busca destacar la calidad del servicio y la experiencia a través de una plataforma simple; y la eficacia del sitio: cuanto más gente ve los avisos más rápido se venden los productos, es la lógica de la campaña “Vendedores OLX” lanzada en 2014; y la esencia de su mensaje centrado en el usuario y en la rapidez y simpleza para publicar.

AlaMaula

AlaMaula es una empresa de origen Argentino fundada en Córdoba por 4 emprendedores (los hermanos de Bernardo, Diego Noriega y Roque Peralta) como una plataforma de clasificados gratuitos on-line y cuyo eje principal fue la construcción de comunidad centrando la generación de contenido en el usuario. A través de una exitosa estrategia de posicionamiento basada en buscadores logró incrementar su tráfico y la cantidad de visitantes únicos ascendió a más de 10 millones en el 2011.

Con ese importante activo en mano, a la maula, logró captar el interés del gigante norteamericano eBay para su división eBay classifieds groups quién la adquirió en un 100% para ingresar al mercado de clasificados de América Latina.

La estrategia de negocios de AlaMaula está basada en la generación de tráfico y la venta de publicidad on-line; y sus atributos diferenciales son la calidad del contenido, desde la veracidad de la información y desde la seguridad del usuario que desee realizar una transacción; y el servicio al cliente que responde a consultas tanto en su web como en facebook en tan solo una hora. “Les damos la opción que paguen vía electrónica o también encontrándose cara a cara con el dueño del artículo. Además somos muy estrictos con los filtros del motor, los clasificados dudosos o con información confusa son eliminados”, afirma **Diego Noriega, General Manager** (consultado en <http://www.redusers.com/noticias/%C2%A1a-la-maula-ebay-llega-a-la-region-para-competir-con-mercadolibre> 23 de Junio de 2011)

La gran apuesta y el crecimiento de AlaMaula estuvieron dados en el año 2012 cuando centró su estrategia publicitaria en el programa de Show Match de Marcelo Tinelli, lo que elevó su conocimiento de marca.

*El balance de 2014 es ampliamente positivo - afirma **Guillermo de Bernardo, Head of Marketing eBay LatAm** -; hemos logrado que 7 de cada 10 argentinos nos conozcan y usen alaMaula como su propia plataforma y ellos mismos la recomiendan".* (consultado en <http://www.infonegocios.info/Nota.asp?nrc=50950&npnt=1> Diciembre de 2014)

Otro factor de éxito a nivel posicionamiento de AlaMaula fue su estrategia centrada en la creación de comunidad, lo que la convirtió en un caso de estudio de Facebook Argentina.

“ Con el objetivo de hacerse un nombre cotidiano, desde ese momento en adelante, **alaMaula** confió en **Facebook** como una herramienta clave para crear y ampliar su comunidad, por la gran adopción de la red social por parte del público argentino. A mediados de 2011, la empresa contaba con menos de 300 personas vinculadas a su página en **Facebook**; hoy, más de 200.000 le dieron "Me gusta" a **alaMaula** en la red social. Además, **alaMaula** logró incrementar su tráfico desde Facebook en 507% en 6 meses, al tiempo que aumentó en 70% la cantidad de páginas vistas y 40% en tiempo de permanencia en su web. A la vez, el "boca en boca" virtual creció y las personas hablando de **alaMaula** en **Facebook** se elevaron en 10.000%.” (consultado en <http://www.infobae.com/2012/11/15/681546-el-crecimiento-alamaula-un-caso-estudio-facebook> 15 de Noviembre de 2012)

Hoy a AlaMaula es una red de sitios locales con presencia en América Latina y en países Iberoamericanos y sus cifras son contundentes:

- 1 comprador por segundo,
- 1.500.000 de artículos publicados y activos.
- 22 millones de visitas mensuales.
- 1 de cada 2 argentinos interactúa con alaMaula mensualmente.
- 3.100.000 compradores por mes, lo que equivale a la población total de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o de las capitales de Córdoba, Rosario, Mendoza y San Miguel de Tucumán combinadas.

(consultado en <http://eco-nomicas.com.ar/8255-el-caso-de-exito-de-alamaula-1-comprador-por-segundo> el 16 de Abril de 2015)

Mercado Libre Classifieds

Mercado Libre es quizás el caso elegido que menor presentación requiere. Fundada en 1999 por el emprendedor Argentino Marcos Galperín, Mercado Libre es hoy la compañía líder al menos en cantidad de avisos y tráficos en el rubro clasificados. Mucha gente no lo sabe ya que la referencia más importante de Mercado Libre es su negocio de e-commerce; pero apalancado en la marca que generó, en su expertise tecnológico ha desarrollado un importante negocio de clasificados sobre todo para aquellas categorías que no son susceptibles de ingresar al negocio e-commerce como los automóviles e inmuebles.

En esta categoría la propuesta de valor sigue siendo conectar de la mejor forma posible con la mayor cantidad de contactos y la mayor eficacia a la oferta con la demanda.

CUADRO 1- PERFIL Y METRICAS

Empresa	Perfil Accionista	Tipo de Sitio	Principales Sitios	Principales Métricas *
DRIDCO	Nacional . Grupo La Nación. Medio de Comunicación	Portales Verticales Regionales	Demotores.com.ar zonaprop.com.ar Zonajobs.com.ar	16 millones de visitas por mes (fuente http://www2.uol.com.br) y 12 millones de usuarios registrados (Fuente e-commerceaday.org.ar)
AGEA DIGITAL	Nacional. Grupo Clarín. Medio de Comunicación	Portales Verticales	Deautos.com.ar Argenprop.com.ar clarinempleos	27 millones para todos sus sitios presencial Nacional (Fuente www.ageadigital.com)
AlaMaula	Internacional USA. eBay Classifieds Division (Plataforma de e-commerce). Cotiza en bolsa	Portal Horizontal Regional	Alamaula.com.ar	22 millones de visitas por mes (Fuente www.diariouno.com.ar)
OLX	Internacional Sud Africa NASPERS. Grupo de medios masivos (gráficos, TV Paga, internet, etc.). Cotiza en Bolsa	Portal Horizontal Regional	www.olx.com (On Line Exchange)	200 millones para todos sus sitios (Fuente www.olx.com.ar)
Mercado Libre	Nacional, cotiza en bolsa. Plataforma de e-commerce .	Portal Horizontal	www.mercadolibre.com	40 millones de visitas únicas por mes, 100 millones de usuarios registrados (fuente MercadoLibre)

*No hay métricas Públicas disponibles por lo cual las fuentes son varias y diversas ya sean de los propios sitios cuando están disponible o de informes y reportes de mercados o

entrevistas a sus principales referentes. Los números expuestos son más que nada a título ilustrativo de la magnitud de estos sitios.

Consideraciones sobre modelos de negocios. Patrones

El análisis de los casos de estudio combina diferentes tipos de empresa, las empresas periodísticas que editan diarios y que han desarrollado presencia en Internet; y empresas que nacieron digitales.

El desafío de ambas es como obtener beneficios económicos y dar sustentabilidad a sus modelos de negocios. El desafío de las empresas periodísticas es posicionar sus sitios de contenido digital por un lado, monetizar la publicidad y eventualmente el contenido, tema sobre el que no me explayé mucho al no ser el tema central del trabajo pero que vale la mencionar ya que la lógica de la monetización tiene patrones comunes con la lógica de la monetización de los clasificados on-line.

En el caso de los medios digitales de contenido la perspectiva de sumar nuevos ingresos es a través de contenidos adicionales básicos que ya son un commodity; y que puedan ser cobrados como informes especiales, dossiers, columnas de opinión; aunque el camino para revertir la gratuidad es de difícil retorno.

El paradigma comercial del negocio de los clasificados on-line es diferente según la empresa pertenezca a un medio o sea pura. Las primeras han nacido con la idea de cobrar ingresos por sus avisos, en tanto las segundas con la idea de hacer crecer el tráfico y la adopción con un modelo de gratuidad; monetizar la publicidad; generar equity y valor futuro para vender sus empresas (caso AlaMaula, OLX) y luego pasar a un esquema de cobro de contenido en base a formatos y ubicaciones especiales que destaquen los avisos y aumenten su efectividad y la posibilidad de concretar la operación para el vendedor.

CUADRO 2. AVISOS PUBLICADOS

Empresa	Cantidad de Avisos Publicados en Argentina *	Cantidad de Avisos publicados en Salta*
DRIDCO (Demotores, Zonaprop, Zonajobs)**	310.000	540
AGEA DIGITAL	190.000	680
AlaMaula	1.423.000 – 33% en categorías Autos, Inmuebles y Empleos	10.965
OLX	2.100.000 – 42% en categorías Autos, Inmuebles y Empleos	37.500
Mercado Libre Clasificados	145.000	4.000
Loventodos		4.400

*Estadísticas tomadas de los propios sitios el 30 de Abril de 2015.

**Considerados en conjunto a los fines de análisis ya que en Febrero 2015 Zonaprop y ZonaJobs fueron vendidos a Navent.

Diarios del Interior

Es interesante antes de adentrarnos en el caso de Loventodos ver que hacen los principales diarios del interior respecto a su negocio de clasificados on-line

La Gaceta de Tucumán: No ha desarrollado una marca ni una plataforma especial para sus clasificados on-line. Se acceden a los mismos desde el portal institucional www.lagaceta.com. Su estrategia comercial es de tomar a los clasificados on-line como un valor agregado de los clasificados versión papel. Para publicar avisos clasificados en www.lagaceta.com.ar deberá contratar su publicación en la edición impresa del diario LA GACETA, o sea que no se pueden publicar avisos on-line en forma pura.

La Voz del Interior de Córdoba: No ha desarrollado una marca ni una plataforma especial para sus clasificados on-line. Se puede publicar on-line, y se puede publicar en forma gratuita un aviso estándar, en tanto que para destacar el aviso hay que pagar. Esto es posible en los rubros Autos, Inmuebles y Empleos. Si se publica en papel a través de receptoría la publicación on-line es valor agregado.

El Día de la Plata: No ha desarrollado una marca ni una plataforma especial para sus clasificados on-line. Los clasificados on-line se pueden publicar como un valor agregado por la publicación de avisos en la versión papel; con un 10% adicional sobre el costo del aviso papel se puede destacar el aviso en la versión on-line. Se pueden publicar avisos on-line gratuitos estándar en algunos rubros.

La Capital de Rosario: No ha desarrollado una marca ni una plataforma especial para sus clasificados on-line. No se pueden publicar avisos on-line ni en forma gratuita ni paga, los avisos publicados en la versión digital son los avisos publicados en papel y como valor agregado, publicados únicamente por el día

Los Andes de Mendoza : No ha desarrollado una marca ni una plataforma especial para sus clasificados on-line. Recientemente lanzó unos avisos exclusivos Premium on-line, y actualmente la publicación on-line es un valor agregado de la publicación en papel.

En resumen vemos que no hay grandes estrategias autónomas del negocio de clasificados papel ni apuestas a desarrollos de plataformas y/o marcas y/o negocios de clasificados on-line.

Los clasificados on-line en Salta

Por último analizamos los casos que configuran el entorno competitivo de Loventodos en la plaza local, Provincia de Salta.

La Gaceta Salta: Es un diario digital (www.lagacetasalta.com.ar) que no tiene versión impresa, propiedad de La Gaceta de Tucumán. No ofrecen la venta de clasificados on-line

El Intransigente: Es un diario digital (www.elintransigente.com.ar) que no tiene versión impresa ni ofrece la venta de clasificados on-line

Nuevo Diario de Salta: Es un diario versión impresa, el único aparte de Diario El Tribuno que sale todos los días. Se ha posicionado gracias a su versión impresa de clasificados con una tarifa hasta tres veces menor que la de los clasificados de Diario El Tribuno de Salta. No tiene un gran desarrollo en sus contenidos, ni calidad informativa ni de Redacción ni de impresión. Su apuesta fue a los clasificados y al apoyo de publicidad oficial de los Gobiernos Provinciales y Municipales en disputa con Diario El Tribuno. Ofrece la

posibilidad de clasificados exclusivos on-line pagos en (www.nuevodiariodesalta.com.ar) aunque con una plataforma tecnológica que no funciona bien.

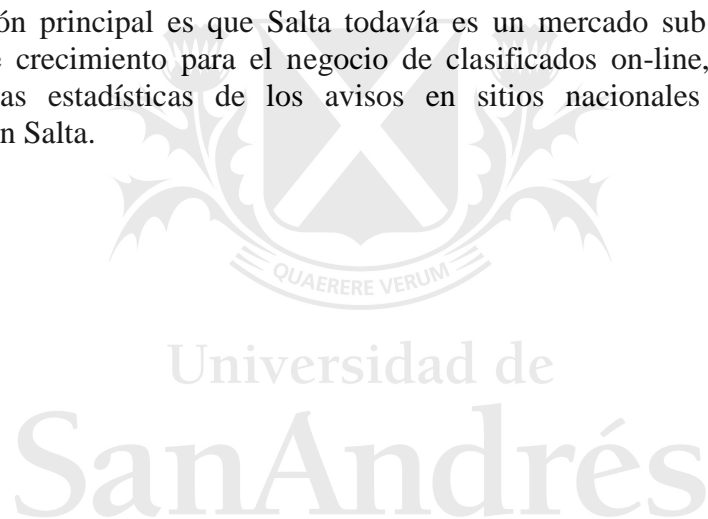
Clasificados on-line puros:

- ✓ Publica Salta: Buen posicionamiento en buscadores, no tiene ni presencia de marca ni conocimiento en Salta. Cantidad de avisos publicados aproximadamente 1.600 (consultado en www.publicasalta.com.ar el 27 de Abril de 2015)
- ✓ Anunciate Salta: Idem anterior con aproximadamente 1.400 avisos publicados (consultado en www.anunciatesalta.com.ar el 27 de Abril de 2015)
- ✓ Autos Usados Salta: Vertical de autos, que cobra sus avisos y se especializa en autos y motos usadas con aproximadamente 100 avisos publicados (consultado en <http://www.autosusadossalta.com.ar/> el 27 de Abril de 2015)

Estos son los principales sitios que en su mayoría apelan a un modelo de ingresos de publicidad, sin canales de comercialización propia, sino de publicidad servida por los adnetworks como google y otros.

También hay algunos grupos en facebook de clasificados, con la posibilidad de publicación gratuita de posteos, no avisos.

La conclusión principal es que Salta todavía es un mercado sub-desarrollado y con potencial de crecimiento para el negocio de clasificados on-line, inclusive como se desprende las estadísticas de los avisos en sitios nacionales on-line con filtro geográfico en Salta.





Universidad de
San Andrés

CAPITULO V- El caso www.loventodos.com.ar Aprendizaje y recomendaciones para un medio del Interior.

Este último capítulo busca combinar todos los elementos de análisis abordados; elementos del marco teórico y del estudio descriptivo de casos elegidos como referentes a fines de realizar reflexiones y propuestas.

Reflexiones generales enfocadas un diario del Interior y su producto clasificados on-line; con el ejemplo específico de un caso real de Diario El Tribuno de Salta y el lanzamiento de www.loventodos.com.ar como sitio de clasificados on-line. Reflexiones que ahonden en conceptos generales de negocios; de la propuesta de valor; las estrategias y la evolución del producto/negocio diario; y del producto/negocio clasificados on-line.

Recomendaciones de estrategia de negocio y posicionamiento para www.loventodos.com.ar considerando su lanzamiento, su evolución inicial; que decisiones podrían haber sido tomadas; y que decisiones se pueden tomar a futuro.

Para poder realizar este abordaje es propicio en este capítulo presentar a Diario El Tribuno; su negocios, propuesta de valor; su aggiornamiento al negocio digital; sus productos; y la estrategia y acciones tomadas respecto a www.loventodos.com.ar

Diario El Tribuno de Salta

Historia: Diario El Tribuno de Salta fue fundado el 21 de Agosto de 1949, el año pasado cumplió 65 años. Durante su historia Diario El Tribuno fue un protagonista de la comunidad Salteña, informando, entreteniendo y vehiculizando la publicidad de Salta y el Norte Argentino; líder indiscutido del mercado gráfico con más del 80% de participación de mercado en la plaza; y un referente como medio para los anunciantes publicitarios.

Es asimismo un referente de diarios del Interior, siendo el quinto diario en tirada, detrás de La Gaceta (Tucumán), La Voz del Interior (Córdoba), El Día (La Plata) y La Capital (Rosarios), y muy cerca de Los Andes (Mendoza), con una tirada promedio de 24.000 ejemplares (fuente ICV, Instituto Verificador de Circulaciones) y un readership de cinco, cinco lectores por cada ejemplar (fuente Estudio Dalessio para Diario El Tribuno).

Es propiedad de Horizontes S.A de la familia Romero; y actualmente dirigido por Sergio Romero.

Diario El Tribuno se expandió regionalmente primero a Jujuy hace 35 años donde actualmente opera con un socio local Diario El Tribuno de Jujuy que se imprime en la planta editorial de Salta; pero con autonomía e independencia en cuanto a los contenidos locales, comercialización y administración. Asimismo tuvo una experiencia en el 2005 fundando junto a socios regionales Diario El Tribuno de Tucumán que luego fue vendido al Grupo Ámbito Financiero y hoy opera en forma independiente con un acuerdo de uso de marca.

Actualidad/Desafíos Sus principales fortalezas son una marca fuerte y bien posicionada en Salta; su amplio liderazgo en el mercado gráfico de Salta, su canal de distribución y llegada a toda la geografía de la Provincia de Salta; su arraigo en la comunidad su cercanía.

Sus desafíos son el estrecho vínculo político y posicionamiento que tiene ; y la percepción que generan estos aspectos en la credibilidad del Diario. Siempre tuvo estos vínculos a partir de la participación política de sus principales accionistas: Su Director histórico y quién dio mayor impulso al Diario, Don Roberto Romero fue Gobernador de Salta (1983-1987), su hijo Juan Carlos Romero Gobernador de Salta (1995-2007) y actual Senador. En el negocio de los medios digitales tuvo un desarrollo tardío, si bien pionero en la

implementación de una web no consolidó esa posición y le aparecieron competidores que se posicionaron fuertemente como medio digital, especialmente www.elintransigente.com.ar apoyado en los últimos años por el oficialismo local; y recientemente en el 2014 hizo pie en Salta el Diario La Gaceta, con su versión local digital www.lagacetasalta.com.ar. En la versión impresa es líder absoluto del mercado ya que la penetración de los diarios nacionales es menor, generalmente llegan tarde a la plaza, luego de media mañana; el Diario ha establecido barreras de ingreso en su canal de distribución que lo han mantenido protegido de diarios nacionales; y hay un competidor local menor el Nuevo Diario de Salta que basó su posicionamiento y expansión en el rubro clasificados compitiendo con precios agresivos hasta tres veces menores que los del Diario El Tribuno. Nuevo Diario de Salta no tiene su circulación auditada pero se estima en 2.000 ejemplares diarios. Es así que El Tribuno tiene al menos el 80% del mercado gráfico.

Ha sostenido y hecho crecer su circulación con el producto EL CARTONAZO, que es un cartón de bingo que sale con el diario de los días sábados y permite jugar desde el sábado hasta el miércoles a un juego tipo bingo con premios semanales. La circulación de los sábados hasta duplica la de otros días. Este tipo de juegos se ha popularizado en algunos medios del Interior y permitió ampliar la propuesta de valor de un producto editorial + entretenimiento y juegos.

Desde el 2012 el Diario se encuentra en un proceso de modernización y revitalización que describimos a continuación.

Modernización: Desde el 2012 en adelante Diario El Tribuno se embarcó a través de la impronta de su nuevo Director, el menor de los hermanos de la Familia Romero; en un proceso de modernización y aggiornamiento en diferentes frentes, a saber:

Nuevo Diseño: En el 2014 renovó su diseño trabajando para ello con consultores de prestigio internacional, Errea Comunicaciones de Navarra España que diseñan diarios por todo el Mundo y en Argentina fueron responsables del último diseño de Diario La Nación

Plataforma digital y nuevos sitios: Actualizó su web y la adaptó a un formato digital con la empresa Dos al Cubo, responsable del novedoso y primer diseño vertical de Infobae con un responsive design, nuevo diseño y todas las herramientas de la web 2.0; y lanzó nuevos sitios verticales de contenido: ww.alentandoo.com.ar (Deportes), y www.blablax.com.ar (Espectáculos, Cultura y sociales); como comerciales de clasificados on-line www.loventodos.com.ar que ocupa como caso este trabajo.

Acuerdo con Grupo La Nación: Un acuerdo para distribuir los productos editoriales de La Nación en Salta, acuerdos para revistas del grupos que se venden como adicionales determinados días (Ej. Hola) y que sirven para mejorar la circulación; y un acuerdo sindicado de contenido.

Club El Tribuno: En Alianza estratégica con Grupo La Nación y su subsidiaria Covedisa se lanzó a fines de 2014 la tarjeta Club El Tribuno que opera tercerizada con Club La Nación aprovechando el know-how y experiencia de Club La Nación; con una gestión local de beneficios; acuerdo de cobranding; y trabajo de sinergia en el desarrollo de imagen y campaña publicitaria. El objetivo es redefinir la propuesta de valor para que sea un producto editorial + paquete de beneficios; sostener y aumentar la circulación

Branding: En el 2014 El Tribuno renovó su imagen y relación con las audiencias en un trabajo que se realizó con la prestigiosa compañía creativa especializada en marcas: Future Brand de inserción nacional e internacional. El mismo incluyó la nueva identidad corporativa, logos y claim (La Fuerza de la expresión)

Clasificados Diario El Tribuno

El producto clasificados de Diario El Tribuno constituyó históricamente un pilar en la propuesta de valor del diario; fue considerado un motivo de compra del diario en los estudios de mercado y audiencias realizados por el Diario.

Se imprime en un cuadernillo separado y sus dos grandes rubros son Automóviles e Inmuebles. En los días de baja circulación (martes a viernes) la cantidad de páginas de clasificados es de aproximadamente de ocho/nueve; en tanto que los días de alta sábados y domingos la cantidad de clasificados abarca aproximadamente 16 páginas.

Los avisos clasificados se venden en dos formatos, por línea y palabra con un mínimo de 3 líneas, y por medida que son los denominados “agrupados” tal cual se presentó en la página ...

Los principales ingresos provienen de los avisos agrupados cuyos anunciantes institucionales son las concesionarias de automóviles: oficiales y de usados; y las inmobiliarias y proyectos inmobiliarios de edificios, barrios y urbanizaciones.

El rubro clasificados representó históricamente un 15% de los ingresos publicitarios totales pero por razones de hábitos de consumo; y por la marcada caída en los últimos años de la actividad de los principales anunciantes: la actividad inmobiliaria y de venta de automotores; ha sufrido una disminución en las ventas en el orden del 20%/25% en los últimos años; y su importancia como generador de ingresos publicitarios ha disminuido.

En este contexto descripto se enmarca el lanzamiento de la web www.loventodos.com.ar , de carácter comercial de clasificados on-line.

Loventodos (www.loventodos.com.ar)

Loventodos se lanza como un sitio de internet vertical de clasificados cuya propuesta de valor es conectar vendedores con compradores en diversos rubros a fines de facilitarles la transacción comercial, principalmente autos y propiedades. No es un sitio de e-commerce como eBay o Mercado Libre. No se transacciona en el mismo. El sitio es propiedad del mismo dueño que Diario El Tribuno de Salta.

El diferencial de la propuesta de valor de Loventodos a diferencia de otros sitios de internet parecidos es que combina la publicación en papel a través de su alianza estratégica con Diario El Tribuno de Salta y la publicación on-line. De esta forma quién publica su aviso en Loventodos lo está publicando también en Diario El Tribuno de Salta.

El principal objetivo del negocio es establecer una barrera de ingreso a sitios de clasificados on-line gratuitos.

El principal objetivo comercial en el corto plazo es apalancar la venta de clasificados de papel en forma comboyada con un clasificado on-line en www.loventodos.com.ar como valor agregado, compitiendo con la competencia (Nuevo Diario de Salta) con un producto Premium y no por precio.

El principal objetivo organizacional (interno) a mediano plazo es llevar el mostrador de venta de clasificados que se encuentra en las 3 receptorías del Diario , al domicilio de nuestros clientes; brindando una solución y un servicio mejor (compra on-line)

El último objetivo es de carácter publicitario , a mediano y largo plazo. Generar un sitio web con mucho tráfico para poder vender publicidad on-line.

De esta forma fue pensado por Horizontes S.A el lanzamiento de Loventodos. A continuación repasamos los diferentes aspectos del negocio, luego se evalúa la situación actual del sitio en términos de performance y métrica.

Finalmente, y tomando como referencia el marco teórico expuesto y los casos de estudio se extraen conclusiones, reflexiones y lecciones.

Estrategia de Negocios:

Es una estrategia similar a la del Grupo Clarín donde el nuevo sitio de clasificados busca apalancar el negocio de los clasificados en papel; no es un generador de ingresos genuinos y si un componente de valor para los clasificados de Diario El Tribuno; y en cuanto a los ingresos publicitarios en el mediano plazo la estrategia es generar tráfico para mejorar la venta global de publicidad on-line en todos los sitios de Diario El Tribuno.

No hay una estrategia autónoma e independiente del Diario ni en su concepción ni en su ejecución; y es una estrategia híbrida ya que no se ancla 100% en una estrategia de renovación buscando fortalecer y desarrollar un nuevo negocio; sino que también apunta a sostener un negocio (clasificados papel) como estrategia de supervivencia del mismo.

El Nombre/La Marca:

El desarrollo de la marca se realizó con la asesoría y consultoría de Future Brand con una metodología profesional que incluyó workshops, tormenta de ideas, procesos iterativos explorando la competencia, códigos visuales, público objetivo, personalidad de la marca, concepto estratégico y códigos verbales entre otros.

El concepto ancla como atributo de valor principal del producto fue la exposición masiva de un aviso, el potencial de alcance masivo que se puede ver por todos. El interés primario al publicar un aviso es que este sea visto, y que genere contactos; y luego por supuesto que se pueda generar la transacción comercial buscada.

La opción elegida que sintetizaba ese concepto fue LOVENTODOS. Lo + Ven + Todos; si está a la vista de todo el mundo más rápido se vende, más rápido se encuentra lo que se busca, y el ciclo de la necesidad de indulgencia se pone en marcha.

Se desarrollo un logo genérico y un logo descriptor para cada rubro principal (Automotores, Inmuebles y el resto bajo el nombre Tutifrutti). Una estrategia de marca paraguas con los beneficios de optimizar la inversión y poder enfocarla en una sola marca: Loventodos.

The logo for loventodos.com.ar features the brand name in a lowercase, rounded, sans-serif font. 'loventodos' is written in a multi-colored gradient (orange, green, blue), and '.com.ar' is in a solid orange color.Three logos for sub-brands are shown side-by-side. Each logo consists of the word 'loventodos' in the same multi-colored gradient font, with a specific sub-brand name in a smaller, grey, uppercase font below it: 'AUTOS', 'TUTTI FRUTTI', and 'INMUEBLES'.

El Producto / Plataforma tecnológica:

Loventodos es una plataforma on-line www.loventodos.com.ar que tiene una landing-page que distribuye a los diferentes sub-productos . Se puede acceder en forma directa o a través de la pestaña de clasificados de www.eltribuno.com.ar

El producto ofrece una solución al comprador que está buscando su auto y/o propiedad y/u otros para diferentes tipos de operación comercial (compra, alquiler, permuta, etc.), principalmente compra para facilitarle la búsqueda a través de diferentes categorías que van agrupando los productos que está buscando. Facilita su búsqueda y establece el contacto con el potencial vendedor para coordinar una transacción comercial.

El producto ofrece una solución al vendedor quién publica su aviso. Aquí es donde la propuesta de valor adquiere su diferenciación ya que

- El aviso se publica en Diario El Tribuno papel con un proceso de compra simplificado que evita ir a una receptoría

El aviso se publica en www.loventodos.com.ar sin cargo como valor agregado. Por cada día publicado en el Diario 15 días gratis on-line (relación a definir)

Desde la empresa hay un objetivo implícito de que la percepción siempre sea que el aviso se paga; si bien se cobra el aviso en papel y el de internet es gratis, si uno carga su aviso por internet en www.loventodos.com.ar lo está pagando. Claramente se sigue un camino que a futuro permita monetizar los avisos on-line y que no sean gratis.

El desarrollo tecnológico del producto integró el sistema de software utilizado para los clasificados en versión papel, el sistema SD Class SQL desarrollado por la empresa Soft Data. La herramienta organiza automáticamente los avisos y asigna precios en base a medidas y criterios predeterminados por el cliente. De esta manera la información de los avisos pasa de manera ordenada y exacta a la facturación del medio.

La herramienta prevé una salida configurable a cualquier sistema de paginación. La carga y publicación del aviso es multiplataforma por lo cual la carga de un aviso en cualquier plataforma, ya sea en papel en una receptoría u on-line se replica en ambas plataformas siguiendo un criterio de organización que facilita la búsqueda. Ejemplo para automóviles sigue el siguiente orden: Marca, Modelo, Año, Precio, Kms., puertas, Combustible, Transmisión y texto libre; siendo los primeros tres campos obligatorios. Se elige el combo, se cargan los datos y luego se va a una plataforma de pagos tercerizada.

La interfaz para web desarrollada por la empresa Dos al Cubo refleja la estética elegida para el sitio, la imagen de la marca, y busca una experiencia de compra corta y simple sin necesidad de registrarse.

En ese sentido es razonable y aceptable para el mercado; aunque carece de la sofisticación y prestaciones que tienen los sitios líderes y que veremos más adelante como recomendaciones de mejoras.

Canales Comerciales:

La venta de los avisos tiene dos canales, el canal on-line; y el canal tradicional de receptorías de Diario El Tribuno. La venta de publicidad e institucional se realiza con el mismo equipo comercial que vende la publicidad del diario.

Campaña de Lanzamiento

El sitio se lanzó en Agosto del 2014. A nivel conceptual el mensaje de la campaña estuvo orientado a rescatar el valor de las cosas a un nivel emocional y destinado al público objetivo que publica para vender; y al valor agregado del clasificado.

En el Anexo 1 se pueden observar las diferentes piezas.

Si bien como se detalló anteriormente la estrategia de negocios buscaba apalancar el nuevo producto en el producto tradicional esto no se reflejó en el mensaje comunicacional ya que no se hizo referencia alguna al vínculo entre Loventodos y Diario El Tribuno.

Por otro lado tampoco hubo un enfoque educacional respecto a la forma de publicar on-line a su simpleza, considerando que Salta es una de las provincias con menor penetración tecnológica con un 39% de población que utiliza computadora, debajo del 53.3% del promedio nacional; un 32.6% de hogares con disponibilidad de computadora, debajo del promedio nacional de 47%, y accesos a banda ancha de 0.137 por habitante por debajo del promedio nacional de 0,333 (INDEC, 2010)

A enfoque educacional me refiero a comunicación enfocada en explicar cómo se usa el producto con un valor didáctico.

La planificación de medios estuvo concentrada en la publicidad gráfica en el medio vinculado: Diario El Tribuno; publicidad on-line en la web de Diario El Tribuno; y en menor medida algo de vía pública; y muy poca inversión en el mundo digital, redes sociales, buscadores, etc.; con algunos tímidos apalancamientos en las redes sociales del Diario (el facebook del Diario).

Promoción:

No hubo una estrategia especial de promoción en precios y/o combos especiales que permitieran poder vestir el sitio en su etapa inicial, esto es poder llenarlo de avisos publicados. Haciendo un paralelismo, sería poder llenar una nueva tienda de materiales y artículos no solo para dar una imagen de un buen surtido y lay out; sino también para generar el interés de la parte compradora.

No hubo promociones ni descuentos de precios; ni de avisos gratis, ni nada parecido.

Organización:

Para el lanzamiento de Loventodos Diario El Tribuno utilizó su estructura organizacional actual asignando las diferentes tareas y funciones en las áreas funcionales existentes: ventas la Gerencia Comercial; la plataforma tecnológica en la Gerencia Tecnológica; publicidad y promoción en la Gerencia General. No desarrolló ninguna estructura separada y autónoma ni ninguna posición especial y nueva para el desarrollo del negocio digital en general ni para el desarrollo del nuevo sitio de clasificados on-line.

Situación, métricas, performance.

Luego de tres meses de su lanzamiento para Octubre de 2014 estas eran algunas de las métricas de www.loventodos.com.ar, medidas por google analytics

- ✓ 15.500 usuarios únicos
- ✓ 21.856 sesiones; aproximadamente 1.5 sesiones por usuarios
- ✓ 98.000 páginas vistas, aproximadamente 6 páginas vistas por usuario
- ✓ 5 minutos promedio por sesión.

Para Marzo de 2015 las estadísticas eran las siguientes según la misma fuente (Google Analytics)

- ✓ 12.883 visitantes únicos
- ✓ 19.500 sesiones; aproximadamente 1.7 sesiones por usuarios
- ✓ 109.000 páginas vistas, aproximadamente 6 páginas vistas por usuario
- ✓ 5.27 minutos promedio por sesión.

Esto marca no solo que no hubo crecimiento y desarrollo, sino más bien que se consolidan los usuarios, probablemente en aquellos que publican en papel y están interesados en papel.

No hay un desarrollo de redes sociales; ni tampoco un plan especial BtoB para inmobiliarias y concesionarias, los dos grandes grupos de clientes de clasificados.

Reflexiones

Diario El Tribuno al igual que todos los Diarios de Argentina y de América Latina se ve inmerso en un profundo proceso de cambio donde las bases de su industria y de su negocio se ven erosionadas debido a la revolución digital tal cual explicamos en el capítulo 1.

En este contexto se ve obligado a redefinir su propuesta de valor, adaptarla a las nuevas necesidades y demandas; a enfocar su estrategia en las audiencias y dejar de centrarse en el producto editorial.

Por lo expuesto anteriormente, en líneas generales se puede decir que está en ese camino en actitud seguidora respecto a los grandes medios nacionales con los propios retrasos que tiene las empresas y los medios del Interior respecto al *aggiornamento* de sus estrategias y modelos de negocio; la apuesta a los nuevos sitios digitales, a una marca renovada y moderna; a un nuevo diseño y a un club de lectores lo posicionan en el camino correcto.

Respecto a la estrategia de su nuevo sitio de clasificados on-line www.loventodos.com.ar como caso de estudio y aplicación de este Trabajo de Integración, es que buscaré a extraer conclusiones y aprendizaje para poder hacer recomendaciones basadas en los casos de estudio y en el marco teórico presentado.

Aprendizaje y Recomendaciones

Evidentemente el lanzamiento y la situación actual de www.loventodos.com.ar a la luz de los resultados no se pueden considerar exitosa; y demanda algunos cambios de estrategia:

- *Estrategia de Negocios* : Independiente y autónoma del negocio del diario.
Al ser los clasificados on-line un producto en su etapa de introducción necesitan de una estrategia independiente y autónoma. No es conveniente vincularlo con el producto clasificados en versión impresa; este último es un producto en etapa de declinación que en Salta se demora y retrasa por la escasa penetración tecnológica por un lado; y por la ausencia de jugadores importantes en el negocio de clasificados on-line y el escaso interés de los grandes jugadores en posicionarse más fuerte en Salta “Si alguien va a comer tus beneficios mejor que seas tú mismo”. El negocio de los clasificados de papel, visto desde el análisis de cartera BCG es un negocio en transición a negocio perro y es por eso, entre otras cosas; no conveniente contaminar el nuevo negocio con un negocio perro, al menos de cara al cliente.
Esta estrategia es recomendable primero que nada por un tema de negocios, lo expuesto, pero también para separar la gestión en términos organizacionales armando una estructura propia para Loventodos siguiendo un diseño organizacional de organización ambidiestra (ver más abajo Estrategia organizacional nuevos perfiles).
Los usuarios de uno y otro soporte tienen intereses, lenguajes diferentes, hasta códigos distintos de consumo.

La idea de negocio y propuesta de valor se debe renovar en base a las ventajas competitivas existentes pero desarrollando a futuro nuevas ventajas competitivas, nuevas formas de competir y generar valor; nuevos perfiles organizacionales.

En esta fase introductoria en la que Loventodos tiene la oportunidad de corregir errores ya que el espectro competitivo lo permite porque no han ingresado todavía nuevos jugadores; debe apostar e invertir más fuerte. En esta fase que abarca la concepción, desarrollo y lanzamiento del producto se realizan las mayores inversiones con foco en la comunicación para estimular el conocimiento del producto y la demanda del mismo. En que debe invertir? En campañas de marketing de performance para generar tráfico en una primera instancia, y en posicionamiento de marca en una segunda instancia; y en estructura organizacional para contar con las personas que deben gestionar este negocio.

- *Perfil Organizacional:* Autónomo y con las capacidades que este nuevo negocio requiere.

“Las empresas periodísticas deben transformarse, reinventarse y buscar un nuevo futuro en el negocio digital. Como consecuencia de todo lo anterior, las cuentas de las compañías periodísticas, empiezan a no salir y las organizaciones deben adecuar sus estructuras a los nuevos tiempos, reestructurando sus equipos y contratando nuevos profesionales capaces de hacer más cosas o, al menos, de hacer cosas diferentes con las nuevas demandas de los clientes” (Cabarcos:2012)

La agenda organizacional que se les presenta a los medios de comunicación en el proceso de transformación que marca la revolución digital es desafiante. Para ello deben revisar su estructura organizacional, la descripción de los puestos de trabajo, las nuevas posiciones, y el nuevo perfil de personas que se requieren en esta transformación.

“El reto pasa por convertir las actuales organizaciones con estructuras muy jerarquizadas y estructuradas, en organizaciones en red, más flexibles, generadoras de entornos colaborativos y dinámicas que sean capaces de actuar y adaptarse con velocidad a un entorno en permanente cambio tecnológico, con rápidos ajustes en el modelo de negocio y el propio mercado” (Cabarcos:2012)

Este reto aplica en términos genéricos a un medio de comunicación y su negocio de contenido, sobre todo a la redacción, a los equipos comerciales y de marketing. El reto es aún mayor para el desarrollo de un nuevo negocio como es los clasificados on-line, donde no hay conversación ni interacción con el mundo de la redacción.

Por eso la recomendación y el aprendizaje más importante surge en mi opinión de Dridco que desarrollo una organización autónoma e independiente para el desarrollo de este negocio digital de los portales de clasificados; y lo puso a competir con los clasificados de papel del mismo diario. Si alguien se va a llevar tus beneficios mejor que seas tú mismo. Veámos esta definición en el capítulo uno, y esa es mi recomendación para el caso de Loventodos.

La razón de separar las actividades siguiendo el diseño de una organización ambidiestra es que, en teoría, son tan diferentes que les resultaría imposible existir en una misma estructura. Una estrecha coordinación entre la alta dirección permite que las unidades nuevas compartan recursos importantes aportados por la organización principal (efectivo, talento, conocimientos, clientes, canales, etc.) pero al mismo tiempo la separación entre unidades asegura que aquello que hace diferentes a las nuevas unidades no se vea contaminado por la mentalidad de “aquí hacemos las cosas así” característica de las unidades tradicionales

No quiere decir que los clasificados en versión impresa van a desaparecer, están en una etapa de declinación muy veloz pero van a llegar al menos en el corto plazo a un piso dado por aquel mercado que no es activo tecnológicamente.

Entonces, a fines de mejorar las probabilidades de éxito, lo mejor para Loventodos es invertir en una estructura organizacional propia, con su propio ADN, y totalmente autónoma de Diario El Tribuno. La vinculación comercial puede estar dada por una alianza para ofrecer combos de papel y on-line; esto al principio para apalancar el nuevo desarrollo en una marca reconocida como El Tribuno; y para ir haciendo migrar la base de clientes de los clasificados del Diario tanto los particulares y sobre todo los institucionales como las concesionarias e inmobiliarias con una gestión ARPU maximizando los beneficios promedio de cada clientes. Por otro lado hay un mercado puro de nuevos clientes digitales al que hay que apuntar.

Esta organización debe estar imbuida de la cultura digital; tener una actitud evangelizadora y los conocimientos técnicos para llevar a cabo el negocio, complementada con una actitud de emprendedurismo, necesaria para empujar el carro hacia adelante y desarrollar el negocio sin ninguna atadura con los resultados del negocio de clasificados versión impresa.

En un principio y por cuestiones de escala debe ser una organización chica que cuente con un Planificador de SEO (Search Engine Optimization) para lograr un rápido posicionamiento y crecimiento orgánico del sitio; y un ejecutivo comercial con responsabilidades sobre la venta y el marketing del nuevo producto; sobre todo los canales institucionales de venta. Si podrá apalancarse en el soporte tecnológico de Diario El Tribuno, el mismo que se da a todos los sitios.

El Planificador de SEO es un profesional que se ocupa del posicionamiento en buscadores. Es el especialista en la optimización para los motores de búsqueda cuya función principal es optimizar el sitio web para que alcance los mejores puestos en los buscadores y así generar tráfico de calidad hacia ese sitio. El mejor caso de aprendizaje es www.AlaMaula.com sobre todos en sus inicios. Por cuestiones de escala esa misma persona puede tener las habilidades para desarrollar la estrategia en conjunto con el ejecutivo comercial de posicionamiento en las redes sociales y creación de comunidad; generando las alianzas que hagan falta, por ejemplo con los sitios digitales de Diario El Tribuno que ya cuentan con una base de visitantes únicos que cubre prácticamente toda la geografía de Salta (más de 650.000 visitantes únicos según mediciones de Comscore) y el NOA.

➤ *Orientación al cliente:* Gestión CRM

Mencioné a lo largo de este trabajo como uno de los grandes desafíos que enfrentan los diarios tradicionales es el olvidarse del gerenciamiento de contenido (dejar de ser compañías orientadas y enamoradas de su producto) a gerenciar audiencias para lograr la satisfacción de los dos grandes grupos de clientes que tiene un diario: los anunciantes que pagan no para alcanzar contenidos sino para alcanzar audiencias; y los lectores de todas sus plataformas. Con la renovación y ampliación de la propuesta de valor de los diarios y la incorporación de los clubs de lectores como clubs de beneficios; y la renovación de la propuesta de valor de los clasificados se agregan diferentes tipos de audiencias para los diarios tradicionales. En este marco, estos nuevos negocios presentan una oportunidad única que permite a los diarios renovar su ADN organizacional para pasar a ser compañías orientadas en el cliente. En ese sentido la propuesta a realizar excede a una propuesta específica para Loventodos sino para Diario El Tribuno como compañía y otros diarios del interior.

El primer paso sería poder trabajar en desarrollar una base de clientes que integre a los lectores tradicionales con suscripción, a los suscriptos a la plataforma digital, a los nuevos miembros del Club El Tribuno; y los usuarios registrados del nuevo sitio Loventodos.

El segundo paso es invertir en tecnología para procesar los datos y hacer data mining, o minería de datos que consiste en poder analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones comunes y segmentar.

La minería de datos es un paso previo a un gestión de CRM: Customer Relationship Management , la gestión de la relación con los clientes, poder segmentarlos en base a sus ingresos (detectables por el uso de la tarjeta del club por el tipo de avisos que publican, por la frecuencia de compra de diarios entre otras variables); a sus intereses y geográficamente entre otros variables de segmentación por mencionar quizás las más relevantes.

La gestión de CRM permitiría lograr dos grandes objetivos:

- conocer mejor a los clientes finales: saber escucharlos usando las herramientas que un CRM pone a disposición, brindarles una mejor propuesta de valor adaptada a cada segmento; realizar ventas cruzadas (ej. convertir un cliente de avisos clasificados en miembro del club de beneficios y a su vez poder aumentar la circulación o sostenerla); medir la rentabilidad de los diferentes segmentos, y finalmente poder maximizar el ingreso promedio de cada cliente (estrategia ARPU)
- brindar mejor información de las audiencias a los anunciantes para que puedan segmentar sus publicidades, para que sus inversiones sean más efectivas y eficientes.

Es seguramente el mayor desafío que enfrenta hoy un diario, y un diario del interior está todavía lejos de llegar a este punto pero con la dinámica y velocidad que tienen hoy los cambios y que imprime la revolución digital los tiempos se acortan.

Llegar a esto implica romper compartimientos estancos, visiones departamentales y un profundo cambio cultural, hacer una transición que lleve a una organización ambidiestra que permita incorporar a la organización la innovación y los nuevos negocios, y luego cambios culturales, para llegar a ser una compañía orientada 100% al cliente.

➤ *Producto y Posicionamiento: Adaptaciones y Experiencia*

En cuanto a la marca del producto, la misma tiene un muy buen concepto Si está a la vista de todo el mundo, más rápido se vende, enseguida se encuentra lo que se busca y el ciclo de la necesidad y la indulgencia se pone en marcha , un lindo diseño con colores cálidos, alegres y cercanos como lo son el celeste, verde y naranja, que caracterizan a un rubro masivo; y una tipografía actual, dinámica y fresca, la tipo meta pro en sus variables normal, normal italic, black y black italic.

De la estrategia de Loventodos quizás sea la marca y estética sea lo mejor logrado. Creo no obstante que al ser un sitio local que apunta a cubrir una geografía local debería reforzar esa localia. Sus propuesta de valor es conectar e intermediar entre compradores y mediadores y un atributo diferencial que se puede destacar y fortalecer frente a los grandes competidores nacionales que tienen presencia nacional es justamente la facilidad logística de contactar y operar con un vendedor o comprador local con todo lo que implica en términos de poder ver y evaluar el producto; costos logísticos de entrega y devolución. Ese es uno de los principales beneficios de este

producto que puede ser usado en términos prácticos y emocionales apelando al sentido de pertenencia local.

En ese sentido podría incorporar a la marca una referencia local ya sea acotada a la Provincia de Salta o la región NOA como nicho y segmento de mercado.

En cuanto a la estética y sobre a todos los mensajes publicitarios buscar un mensaje más popular y menos aspiraciones. Si se observan los elementos utilizados para acompañar el mensaje no son referentes promedio de la plaza local ni las personas, casas o vehículos utilizados.

Tecnológicamente el producto desarrollado se adapta a un mercado no muy sofisticado, que requiere de algunos agregados esenciales para una mejor prestación como ser la posibilidad de un contacto directo y on-line entre vendedor y comprador; y alguna aplicación para dispositivos móviles pensando en el segmento de consumidores más digitalizados. También incorporar la posibilidad de que quién publica pueda administrar su aviso durante el tiempo que dure la publicación como cambiar el precio, fotos y el texto; o eliminarlo inclusive si ya pudo concretar su operación. En definitiva lo que el producto buscar ofrecer como atributo núcleo de valor es que quién publica logre vender; y quién busca logre comprar.

El desarrollo del producto es quizás junto a la marca (el nombre y el logo), uno de los dos elementos mejor logrados. .

➤ *Campaña:* Performance y posicionamiento de marca.

La campaña realizada dista de ser la idea, sobre todo por la planificación de medios. Escoger medios tradicionales sobre todo el medio gráfico y el propio Diario El Tribuno para posicionar un negocio digital no parece lo más acertado; menos aún para generar ventas ya que el call to action (llamada a la acción) desde un medio gráfico a un digital no tiene sentido. Quizás una de las razones haya sido la estrecha vinculación estratégica y comercial con el producto clasificados versión papel. En lugar de un marketing tradicional se debería pensar en una campaña de marketing digital.

Se define al marketing digital como la utilización de tecnologías y medios digitales (Internet, Web, celulares, televisión digital, redes sociales, foros, blogs, etc.) en la creación, planificación y ejecución de estrategias, tácticas y soluciones orientadas a generar resultados medibles para empresas y organizaciones en relación con sus mercados (De la Vega; 2008: 224).

De estas estrategias considerando los casos de éxito destaco sobre todo dos: posicionamiento orgánico en buscadores; marketing directo en las redes sociales; y el e-mail marketing aprovechando la base de datos actual y potencial que tiene un diario digital. En eso www.olx.com.ar y www.alamula.com.ar fueron exitosos y pioneros.

El posicionamiento orgánico se realiza a través del SEO que explicamos anteriormente que consiste en dar visibilidad a un sitio a través de la optimización de archivos y palabras que los motores de búsqueda consideran relevantes.

El SEM (Search Engine Machine) consiste en el patrocinio pago de los resultados en los motores de búsqueda buscando comprar aquellas palabras o frases que mejor tráfico pueden derivar respecto a una oferta. Es una herramienta poderosa para campañas puntuales o temáticas (De la Vega; 2008: 224).

El e-mailing es una herramienta de contacto y comunicación digital dirigida, que puede ser nominada y personalizada uno a uno. Es un medio que permite ser utilizado con fines múltiples, como el promocional, informacional, relacionamiento o gestión de una cuenta entre otros. El envío de un e-mailing con fines comerciales o promocionales

constituye una respuesta a un call to action, llamada a la acción, que podría ser, por ejemplo, responder a una promoción de ventas (Sztarkman; 2008: 224). Diario El Tribuno cuenta para ello con una gran ventaja que es una interesante base de datos proveniente de sus sitios de contenido digital.

Por último respecto a las campañas de performance se recomienda la utilización de las redes sociales con el desafío de lograr interacción y engagement (compromiso de los usuarios y potenciales usuarios clientes). OLX es el referente y caso de éxito en la materia. Sirven para contar novedades, lanzamientos, promociones, realizar concursos pero por sobre todo generar contenido orientada al usuario y potencial cliente, contar historias; permitir a los usuarios mismos poder publicar sus avisos en forma creativa y crear en el proceso un sentido de comunidad. Diario El Tribuno cuenta con redes sociales muy activas en donde Loventodos se podría apalancar como un cliente interno que usufructúa de esa masa de seguidores y fans.

El posicionamiento de la marca para crear awareness (reconocimiento de la marca) y top of mind (que sea una de las primeras marcas de la categoría en venir a la mente de los clientes) debe ser basado en un adecuado estudio de mercado para definir la audiencia target a la que se buscará llegar y en función de eso realizar las correcciones propuestas en el concepto y el mensaje y planificar los medios. Al buscar ser un sitio de penetración masiva debe apuntar a lo popular buscan medios que lleguen a un público masivo como la radio, programas de TV abierta y festivales. El medio gráfico, el diarios, puede ser usado en su cuadernillo de clasificados para buscar la migración de los clientes de clasificados en versión papel; y por supuesto una campaña en los canales digitales, sobre todos los sitios propios de diario El Tribuno, que permitan llegar al público en el momento que están usando

➤ *Promoción*

El sitio se lanzó sin ningún tipo de promoción especial ni al canal BtoB (concesionarias e inmobiliarias) ni a los consumidores. De cambiar la estrategia y ofrecerlo en forma directa sin caer en la gratuidad del aviso ya que sería un camino de ida; se puede pensar en precios promocionales de introducción; y en acuerdos corporativos con las cámaras de concesionarias e inmobiliarias; a fines de lograr masa crítica de avisos. No hay nada peor para una experiencia de compra que entrar a una tienda desabastecida.

Estas promociones sincronizadas con las campañas de marketing que atraigan a la demanda le darían al sitio un gran potencial de tráfico.

➤ *Estrategia de Monetización*

He reservado para el final y no por casualidad este importante punto. En cierto sentido es el meollo de la cuestión del desarrollo de www.loventodos.com.ar como negocio que agregue valor a sus accionistas.

He hecho propuestas sobre cómo debería conceptualizarse la estrategia de negocios; perfilar la organización; desarrollar la propuesta de valor y las adaptaciones de producto; el posicionamiento de la marca y las campañas de performance como las acciones promocionales sugeridas. Como confluyen todas estas variables y decisiones a un esquema en donde se puede monetizar la generación de valor que se hace para los clientes de ambos lados. No hay mucha ciencia en esto ya que las dos principales fuentes de ingresos a la que puede apelar Loventodos son el cobro de avisos y la publicidad. Los casos de los líderes son disimiles aunque con un rasgo común: los sitios verticales vinculados a los diarios cobran los avisos; en tanto los nuevos jugadores no lo hacen o cobran las versiones Premium y destacadas; apuntando más a

la publicidad. Todos los sitios de clasificados on-line empezaron ofreciendo clasificados gratis, pero con determinado volumen de tráfico crean otra categoría. Solo texto es gratis, pero se paga si el anuncio va con fotos o videos, lo cual hace más vendible el producto. La pregunta es si podrán hacerlo o no, si la gratuidad es solo un camino de ida.

Mi propuesta para el negocio digital puro es cobrar los avisos con una estrategia de pricing ascendente; al principio precios bajos respecto a la comparación con la versión papel; con muchas promociones, para apuntalar la adopción; que vayan creciendo en la medida que crece la cantidad y calidad de contactos. En definitiva lo que vende un sitio de clasificados es eso..la conexión entre la demanda y la oferta; en la medida que esta conexión se haga de forma más simple y rotunda; con muchos y mejores contactos se podrá ir cobrando. En cuanto a la publicidad una estrategia similar con precios base similares al del resto de los activos digitales del Diario, en definitiva una impresión on-line es una impresión; con mucha promoción al principio para vestir el sitio y luego de llegar a una masa de tráfico importante poder ir al cobro de la tarifa plena. El trabajo de un equipo comercial independiente para llegar a los segmentos relacionados con las principales categorías de contenido es clave.

El objetivo final de largo plazo puede ser un modelo de negocios e-commerce como el que tiene Mercado Libre, cobrando por la intermediación, ofreciendo una plataforma de pagos; cobrando ese servicio financiero también. Es una forma de repensar y diversificar la fuente de ingresos de un medio en una industria en deterioro de ingresos.





Universidad de
San Andrés

CONCLUSIONES

Quiero empezar la conclusión con las primeras palabras de la introducción: “Las nuevas tecnologías, y en especial internet, han modificado las formas de hacer negocios. Han erosionado propuestas de valor que dejaron de tener sentido y sustentabilidad”

La esencia y objetivo principal de este trabajo práctico integrador es entender como el negocio de los diarios se ha reconfigurado, como sus bases se han erosionado, como esta tendencia continua; y en particular como el sub-producto o negocio de los clasificados se ha visto impactado.

Las empresas periodísticas o cualquier empresa en cualquier rubro que vea erosionada su propuesta de valor ya sea por nuevas tecnologías o nuevos conceptos de negocios tienen tres caminos:

- Mirar para el costado, mirarse el pupo, y dejarla pasar hasta morir lentamente. Es la primera reacción que han tenido muchos diarios líderes: nacionales y en sus plazas.
- Adoptar una estrategia de supervivencia protegiendo al máximo sus fuentes de ingresos, desarrollando tímidamente su negocio digital con una actitud más del tipo “pour la gallerie” y el desarrollo de los nuevos negocios e iniciativas dentro del diseño organizacional tradicional y actual.
- Lanzar una estrategia de renovación y reinventarse, reinventar su propuesta de valor; su modelo organizacional y su modelo de negocios orientando la compañía a los clientes: a lograr su fidelidad, a conocerlos mejor y maximizar el beneficio que se obtienen de cada segmento importante de clientes.

En Argentina el mejor exponente de este último camino es en mi opinión Grupo La Nación, que es considerado un referente en el desarrollo del negocio digital: de contenidos y comerciales; líder en el desarrollo de un club de lectores como herramienta para cambiar y mejorar la propuesta de valor; y como camino que puede abrir la puerta a futuros negocios como ser el negocio financiero, por ejemplo convertir un tarjeta de club de beneficios en una tarjeta de créditos y beneficios.

Es quizás también quién tomó la delantera en entender que el negocio digital se tenía que desarrollar en forma autónoma e independiente sobre todo a nivel estratégico y organizacional. Puso a competir sus nuevos sitios digitales de clasificados con su versión papel; y desarrollo una organización con un ADN digital, inclusive ni siquiera la desarrollo de cero sino que fue a comprar al mercados las capacidades de las que carecía y las integró en forma coordinada a su negocio tradicional. El caso de Clarín es diferente en cuanto al negocio de Clasificados ya que la posición en los clasificados papel de Clarín siempre fue netamente dominante de líder absoluto, por lo cual lo que ponía el negocio que ponía en riesgo era grande por eso su estrategia de ir a una organización ambidiestra con un aterrizaje más suave en el negocio de clasificados papel es un poco más lenta.

Respecto a los clasificados el gran desafío que se les presenta a los diarios es entender que en su versión papel y como producto y negocio están en su etapa de declinación porque el producto quedó desactualizado por los cambios de hábitos de consumo y por la aparición de los nuevos competidores de clasificados on-line sobre todo los que se lanzaron como gratuitos. Tienen que aceptar esa realidad, desinvertir; y con el tiempo retirar el producto del mercado o dejar una versión básica para el mercado residual que pueda quedar, seguramente no van a desaparecer pero quedaran acotados a un nicho de mercado.

La desinversión no es menor primero porque los recursos que los diarios tienen invertidos para sus clasificados son altos, en términos de estructura de receptorías con los gastos de

recursos humanos que traen aparejados por un lado; y por otro la inmovilización de activos fijos inmobiliarios o el pago de altos alquileres para estar en zonas de tráfico masivos.

El quid de la cuestión y el gran desafío para los diarios del Interior, y para Diario El Tribuno en particular para su negocio de clasificados on-line como caso específico de aplicación de este trabajo final integrador es tomar esa decisión y apostar al desarrollo genuino de un nuevo negocio con sus características y necesidades particulares y diferentes a la del negocio papel; y con un potencial de largo plazo para el negocio per-se y para otros negocios en el futuro (de e-commerce, financieros, etc.). Para eso tiene que desarrollar y generar capacidades organizacionales que hoy no tiene; tiene que tomar la decisión de invertir en un producto/negocio que se encuentra en su etapa de introducción, no solo de introducción de un producto y negocio nuevo para la empresa sino para el mercado mismo, ya que si bien hoy los usuarios Salteños y del Norte utilizan y son clientes de los portales nacionales; no hay todavía un jugador importante que haga valer su fortaleza local y cercanía como atributo de valor diferencial y distintivo.

Es una realidad que comparten todavía varios diarios referentes del Interior en sus plazas.

Ese desafío organizacional es poder realizar los desarrollos digitales que necesitan un diario para sus negocios digitales con una organización digital o imprimir el ADN de una organización digital, aquellas que nacieron con internet y que tienen su propia lógica diferente a la de las empresas tradicionales que desarrollaron su empresa y modelo de negocios antes de la irrupción de internet; tienen otra velocidad, otra dinámica, mayor flexibilidad, roles múltiples, conocimiento tecnológico y otras características propias.

Desde un análisis de cartera de negocios los diarios tienen que posicionar a los clasificados on-line como un negocio interrogante (siguiendo el análisis de cartera de la matriz BCG) porque pronto este mercado va a tener una tasa de crecimiento alta (es lo que pasa a nivel nacional). El futuro es incierto, las necesidades de inversión son altas y constantes para posicionarlos en el mercado pero con el tiempo se pueden convertir en negocios estrellas o crear el espacio y oportunidad para generar un negocio estrella.

El lanzamiento de Loventodos a la vista del análisis cualitativo y cuantitativo (métricas) fue poco contundente, errático y sin éxito. No todas son malas noticias, la buena noticia es que todavía está a tiempo de repensar y cambiar su estrategia ya que no han aparecido todavía jugadores que apuesten fuerte.

Tiene ventajas competitivas y fortalezas sobre las que apalancar su negocio; y este análisis sería similar para varios diarios del Interior, a saber:

- Una base actual de clientes a los que puede hacer migrar a su nueva plataforma y gestionarlos integralmente para maximizar el beneficio promedio que obtienen de los mismos.
- Una estructura organizacional sobre la que apoyarse, no para las cuestiones estratégicas del negocio para las que he propuesto nuevos perfiles, pero si para funciones comunes de una empresa (administración, tecnología)
- Medios propios sobre todos los digitales y las redes sociales para construir su marca y apalancar campañas de performance.
- Posibilidad de generar bases de datos masivas para captar nuevos clientes a través de campañas de e-mailing
- Acceso a los canales comerciales BtoB, relación actual con los principales jugadores del mercado inmobiliario y las concesionarias; y sus cámaras

- Acceso y relaciones comerciales actuales con las agencias de medios locales y nacionales, agencias especiales digitales; que les permite generar rápidamente una base de anunciantes; y en la medida de éxito expandirla e independizarla.

El entorno competitivo actual analizado desde dos perspectivas que propone el marco teórico de Porter tiene una de cal y una de arena:

La rentabilidad del negocio no es alta ni supone incentivos para la entrada de nuevos competidores; pero las barreras de entrada son muy bajas en cuanto a los requerimientos de infraestructura y tecnología para un lanzamiento (un caso concreto son los sitios que ya existen en la plaza local) aunque un poco más altas a la hora de invertir en tecnología de punta y campañas de marketing.

Pero son bajas para un competidor con fortalezas similares a las que tiene el diario y que mencionamos recién; y hoy El Tribuno tiene dos potenciales competidores instalados en el negocio digital de contenidos (medios on-line) que pueden incursionar en el negocio de clasificados on-line, sin mencionar que en un futuro no muy lejano el estadio de desarrollo comercial de los grandes jugadores los lleve a mirar plazas del interior para invertir en marca y en un desarrollo local. Este negocio es tan dinámico y veloz que estas movidas que hoy se vislumbran pueden aparecer y materializarse de un día para otro.

“Cocodrilo que se duerme es cartera” es un dicho popular que al igual que frases similares como *“camarón que se duerme se lo lleva la corriente”* ilustra en forma metafórica que quién se distrae o descuida pierde. En el mundo de los negocios aplica a las empresas que no quieren ver como las bases del negocio y la propuesta del negocio cambian, la mayoría de las veces por la aparición de nuevas tecnologías disruptivas (caso Kodak, Blockbuster) o cambios en los hábitos de consumos.

El que no está atento o alerta a los cambios, nuevas tendencias, y nuevas formas de hacer negocio pierde. Muchas veces los que mayores riesgos los corren son los líderes de categoría quienes por potencial podrían ser quienes mejor aprovechen las oportunidades que aparecen, a veces porque tienen estructuras pesadas que no están preparadas para cambios veloces, otras veces porque son empresas que se miran el ombligo, solo miran para adentro de sus organizaciones, de sus industrias.

A no dormirse diarios del Interior respecto a esta nueva movida de los clasificados on-line es el mensaje final de este Trabajo Final Integrador. Es un nuevo negocio, en desarrollo y con mucho potencial. Deben actuar proactivamente antes que sea tarde, aprovechar que en la línea de partida largan con ventaja sobre nuevos jugadores, si en el camino hay que resignarse a acompañar a un producto que les dio con muchas satisfacciones en su etapa de declive háganlo, sino otro será quien los acompañe en ese camino y los despida.



Universidad de
San Andrés

Referencias Bibliográficas

- Avilez, José M. Recolección de datos. Oct 30, 2014 Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#conclu>
- Cabarcos Rafael. (2012). La gestión del capital humano: un proceso clave en la transformación de los medios de comunicación (Reporte elaborado para la WAN IFRA Regional Research)
- Cerezo, José M/Zafra, Juan M (2003). *Cuadernos Sociedad de la Información " El Impacto de internet en la prensa"*
<http://fundacionorange.es/documentos/analisis/cuadernos/IMPACTO.pdf>
- Comscore Media Metrix, Marzo 2013
- Christensen, Marcos (2013): El Estado Actual de la Industria Digital y las tendencias que están modelando el futuro. Webinar Futuro Digital Latino América 2013, Chile 2013.
- Cretazz, José (2013). Diario La Nación <http://www.lanacion.com.ar/1610446-diarios-de-papel-la-argentina-el-ultimo-pais-en-el-que-desapareceran>
- D´Andrea, Guillermo (2010): La Esencia del Marketing. Buenos Aires-Temas Editorial
- De la Vega, Mariano (2008): Marketing en Canales Digitales en Manual de Marketing Directo e Interactivo. Buenos Aires-AMEDIA
- Etkin, Jorge (2011) : Gestión de la Complejidad en las organizaciones:- Buenos Aires- Editorial Gránica
- Feldman, Matías (2011) IABook, Buenas prácticas en publicidad digital. Bureau de Publicidad en Internet
- Indec-Ministerio de Economía de Argentina (2010). <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>
- López Casado, Rafael (2009). *Origen de los Anuncios Clasificados* de su blog <http://rafaelrlc.blogspot.com.ar/2009/10/origen-de-los-anuncios-clasificados.html>
- Marchionna Farré, Alejandro/Marchiori, Eugenio Andrés (2012). Futuro Imperfecto: Incertidumbre y Serendipity en el planeamiento estratégico. Buenos Aires- Temas Editorial.
- Muñiz Gonzales, Rafael (2010): Marketing en el Siglo XXI. Centro de Estudios Financieros- España
- O'Reilly, C.A.; Tushman, M.L. (2004). "La organización ambidiestra". Harvard Deusto Business Review, N° 125, págs.4-13.
- Pardo, Hugo (2009) El éxito de Craigslist.org
<http://digitalistas.blogspot.com.ar/2009/08/el-exito-de-craigslistorg-o-como-burlar.html>
- Porter Michael (1979). "Como las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia". Harvard Business Review
- Porter Michael (2004). "Estrategia Competitiva ". Cía. Editorial Continental. Edición N°32
- Shuttleworth, Martyn (2008). Diseño de Investigación Descriptiva. Oct 27, 2014 Obtenido de Explorable.com: <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Sztarkman, Mariano (2008): Introducción a las estrategias de Marketing Digital en Manual de Marketing Directo e Interactivo. Buenos Aires-AMEDIA

Van Der Heijden, Kees (1998) Escenarios: El arte de prevenir el futuro- Panorama Editorial



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

ANEXO 1- CAMPAÑA LANZAMIENTO LOVENTODOS. PIEZAS



loventodos.com.ar

Clasificados con valor agregado.



loventodos.com.ar

Clasificados con valor agregado.



loventodos.com.ar

Clasificados con valor agregado.



loventodos.com.ar

Clasificados con valor agregado.