



Título:

“Desarrollo de un concepto de producto para el segmento Economía y Negocios del diario La Nación, en todas sus plataformas”

Trabajo Final de Integración:

Proyecto de Desarrollo Conceptual

Tutor:

José Crettaz

Alumno:

Rodrigo López

Índice:

Agradecimientos	5
Introducción	
Contexto	7
Situación problemática	8
Objetivos	9
Metodología	11
Descripción del Trabajo de Campo	13
Situación Problemática	
El diario impreso	15
Perfil de lectores	17
Los hábitos de consumo de medios	18
La audiencia de La Nación	20
Diferencias en la lectura de semana y fin de semana	22
Circulación	23
Diagnóstico	25
Marco Referencial Teórico	
Definición de la pregunta	27
Participación de los usuarios/lectores en el contenido	27
Entretenimiento como forma de bienestar	28
Consumo multipantalla	29
Edición y curaduría	32
Contenidos dinámicos	35
Diseño de la Solución	
Oferta Actual	37
Segmento Economía y Negocios	39
Suplemento Comunidad de Negocios	42
Adaptación del <i>Brand Key Model</i> de Unilever	43
El vínculo del lector con el diario	46
Consideraciones Finales	47
Anexo	
Información estadística	51
Investigaciones de La Nación	58
Bibliografía	83

Agradecimientos

A Andrea que me incentivó a realizar esta maestría y me apoyó en todo momento.

A mi familia que supo acompañarme desde distintos lugares en esta etapa.

A La Nación, por el apoyo que me ha brindado para realizar esta maestría y en especial a quienes compartieron conmigo aquellos proyectos desarrollados en este trabajo.

A Jose Crettaz por brindarme las palabras justas para seguir adelante con este trabajo.

A la Universidad de San Andrés, su cuerpo de profesores (en especial a Roberto Igarza por guiarme en este trabajo), equipo de coordinación y alumnos por hacer de esta maestría una experiencia absolutamente enriquecedora.



Universidad de
San Andrés

Introducción

Contexto:

Las sociedades evolucionan, generando cambios en las costumbres y los consumos culturales. Dentro de este escenario de cambio permanente, Internet y las plataformas digitales (sitios web, aplicaciones para smartphones, redes sociales, etc.) se presentan como un avance tecnológico que modifica gran parte de los hábitos de consumo. Entre ellos, el acceso a la información, los contenidos periodísticos y el entretenimiento, ya sea a través de acceso libre o por distintos sistemas de pago (por suscripciones, contenido específico, etc.). La variedad de propuestas disponibles para disfrutar del tiempo libre tiende a ser ilimitada.

En este contexto, el modelo de negocios de las empresas editoras de diarios se enfrenta al desafío más importante desde su creación. Lograron acompañar y adaptarse a la radio y la televisión. Pero ahora, el desarrollo tecnológico apunta directamente a un factor diferencial de este medio: su portabilidad y accesibilidad.

Hoy, los diarios más importantes del mundo ven caer sus ventas de ejemplares y con ello debilitarse su modelo de negocios: la venta de publicidad. Un diario es rentable cuando alcanza a una determinada audiencia (venta de ejemplares) para convertirse en un intermediario entre los anunciantes y sus consumidores, trabajando creativamente para potenciar los ingresos por publicidad.

Argentina no es un país ajeno a esta realidad. Los principales diarios nacionales, Clarín y La Nación, están experimentando caídas en la circulación en la mayoría de los días de la semana.

Tomando como fuente el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC), la venta de ejemplares del diario Clarín presenta una importante caída. Considerando el promedio semanal de venta de ejemplares, en 2007 Clarín vendía 387.882 ejemplares y en 2014 cerró el año en 230.669, un 41% menos (ver Anexo Cuadro 1).

Para el mismo periodo, La Nación vendía en 2007 160.777 ejemplares y en 2014 cerró el año en 152.700, un 5% por debajo (ver Anexo Cuadro 2).

Cabe destacar las particularidades de la situación en Argentina. Los diarios Clarín y La Nación operan en un mercado cuasi-oligopólico (junto a otros diarios de circulación muy baja respecto de los mencionados), con el suficiente poder para acordar precios de venta de los ejemplares y tarifas publicitarias de avisos notables y clasificados.

La participación de Clarín en el mercado de diarios argentinos alcanza un 25% en 2014, La Nación un 17% y el resto de los diarios un 58% teniendo en cuenta que estos últimos son aquellos diarios que no cuentan con una considerable distribución a nivel nacional (ver Anexo Cuadro 6).

Cada diario se focaliza en desarrollar diferentes audiencias: La Nación tiene como target al público de mayor nivel socioeconómico y Clarín, al público de clase media y clase media-baja. Este conjunto de factores, genera que un anunciante deba pautar su campaña publicitaria a través de estos diarios según su target objetivo.

Con el impacto de las nuevas tecnologías, los anunciantes redirigen sus inversiones publicitarias a las plataformas online porque consideran que los formatos publicitarios de los medios tradicionales han quedado obsoletos, no brindan una clara efectividad en el alcance de las campañas publicitarias y sus precios no se ajustan a la realidad del mercado,

lo que implica una reducción de los ingresos publicitarios de los diarios y en consecuencia un modelo de negocio difícilmente sostenible.

Bajo este nuevo paradigma, los dispositivos de telefonía móvil tienen la virtud de crear un vínculo de proximidad y de comunicación instantánea con los usuarios, generando múltiples posibilidades de comunicación entre generadores de contenidos, anunciantes y consumidores.

Las plataformas digitales no sólo permiten medir más efectivamente la inversión publicitaria, sino que al mismo tiempo brindan la posibilidad a los usuarios de interconectarse, de compartir el contenido, buscando un rol más activo, de participación, incluso modificando el contenido alcanzando un perfil más parecido a un editor de noticias.

Situación Problemática:

Este contexto, plantea una situación de cambio de paradigma donde La Nación, como empresa de medios, debe actuar rápidamente para generar una nueva propuesta de valor hacia su audiencia y sus anunciantes.

El fuerte crecimiento de Internet y las redes sociales, sumado al nuevo rol que ejerce el consumidor, dejando de ser un cliente que recibe contenidos unidireccionales para convertirse en un prosumidor, una persona que no solo consume sino que también produce contenidos y participa activamente en la comunicación con las marcas, convirtiendo la relación en bidireccional (Piscitelli, 2009). Este cambio plantea el marco para analizar sus comportamientos y la forma en que se relacionan con los distintos medios.

Cabe destacar que La Nación logra mantener en promedio una mejor performance en su circulación a diferencia de Clarín, su principal competidor. Estos resultados se consiguen debido a las suscripciones mediante el programa de beneficios “Club La Nación”.

Desde 2007, se observa un crecimiento en suscripciones de 18% promedio (ver Anexo Cuadro 3), convirtiendo a “Club La Nación” en un servicio diferencial para los lectores, al tiempo que comienza a competir con otros programas de beneficios. Por este motivo, las suscripciones comienzan a frenarse con tasas de crecimiento del 2% en los últimos años, lo que plantea el desafío de trabajar sobre el producto “diario” y su contenido, para ofrecerle a la audiencia un producto acorde a las demandas y necesidades actuales.

Los hábitos de consumo de diarios impresos se han modificado drásticamente en todo el mundo. En este sentido, la velocidad de los cambios tecnológicos, la mediatización de la vida y el ritmo de vida acelerado, impactan en la relación lector/diarios generando nuevos patrones de lectura (Alonso, Arébalos 2009):

Superficialidad: la fluidez que rige en la era de la interactividad estimula el cambio constante, la multiplicidad, la liviandad y la dispersión. Frente a estímulos constantes la atención disminuye. Mantener la concentración en un tema requiere de grandes esfuerzos.

Más información en diversos formatos: la mayoría de los hábitos de consumo se ven modificados por el uso de tecnologías y la multiplicidad de pantallas (desde la televisión, a la computadora, pasando por el celular y las tabletas). El acceso al contenido del diario desde múltiples plataformas es un aspecto a tener en cuenta al momento de desarrollar una nueva propuesta en formato impreso.

De esta forma, los medios de comunicación conviven en un mismo sistema donde cada uno cumple una función distinta y a la vez complementaria. La televisión representa lo inmediato, brindando un contacto directo con el mundo exterior. No exige esfuerzo de concentración. La radio establece un vínculo más humanizado, y si bien no exige esfuerzo de concentración, se le presta más atención que a la televisión.

El diario impreso logra mantener un público fiel en tanto cumple un ritual significativo para el lector. En este sentido, constituye una parte de la identidad de los lectores, estableciendo una posición en contra del ritmo de vida actual, al permitirles un espacio propio de reflexión.

Finalmente, Internet (ya sea en el formato de diarios online, blogs o redes sociales) representa el nuevo modo de acceder a la información: brinda un pantallazo general, marcando la superficialidad en el acceso a la información, debido a la dispersión que se produce al estar en contacto con diferentes estímulos al mismo tiempo.

La mayor accesibilidad a la información produce nuevos tipos de lectura. Por un lado, se puede distinguir a quienes disponen de tiempo y espacios físicos para la lectura, valorando la tranquilidad y el silencio, donde le otorgan un rol protagónico al diario.

Por otro lado, se observa a quienes diferencian entre la lectura en días laborables de la lectura de fin de semana. Durante la semana se suele destinar menos tiempo a la lectura del diario impreso y se le da mayor relevancia a los diarios online. En este caso, la motivación no es el ritual de lectura del diario, sino que se valora la acción de informarse.

Todos estos aspectos serán analizados en profundidad de forma tal que pueda presentarse un concepto de producto que formará parte de una nueva propuesta editorial que desarrollará La Nación.

Objetivos:

El objetivo general de este trabajo será desarrollar un concepto de producto que alcance a los lectores y no lectores de La Nación, tomando como base una nueva propuesta de contenidos que La Nación está elaborando a través de las diferentes aéreas de la compañía.

Para alcanzar dicho objetivo, será necesario articular el conocimiento de las diferentes áreas de la empresa (Redacción, Comercial, Circulación, Investigaciones, Medios, Publicidad) junto con el trabajo realizado en Marketing de forma tal que funcione como un disparador para desarrollar un concepto de producto para el segmento Economía y Negocios del diario La Nación, en todas sus plataformas.

Al mismo tiempo, este documento intenta funcionar como medio para establecer una nueva forma de planificar el trabajo desde los procesos internos de La Nación, con el fin de integrar el conocimiento y las distintas visiones de los principales responsables de dicho cambio.

Metodología

La metodología de este trabajo consiste en compilar las investigaciones realizadas por La Nación junto con la bibliografía seleccionada mediante las reseñas informativas, con el objetivo de elaborar un marco teórico-práctico que permita desarrollar un concepto de producto para el segmento Economía y Negocios del diario La Nación.

En una primera etapa se proponía realizar entrevistas en profundidad con tres referentes del proyecto de Innovación del diario La Nación (Redacción, Marketing y Comercial) con el objetivo de profundizar en los fundamentos de esta nueva propuesta editorial.

Avanzado el año 2014, surgió la oportunidad de realizar un estudio con la consultora Nora Reyes que integra distinta visiones, tanto internas como externas.

Este masterando participó activamente en la preparación y desarrollo de dicho estudio, así como de los anteriores estudios, dado que está trabajando en el proyecto de Innovación desde 2011.

A su vez, considera más enriquecedor el aporte desde la compilación y análisis de dichos estudios (ver Descripción del trabajo de campo) junto con la bibliografía seleccionada, que intentar repetir algunas de estas entrevistas con las mismas personas que ya participaron en diferentes etapas de dicho proceso.

Un punto importante a tener en cuenta, es el aspecto metodológico para realizar el trabajo, ya que parte del cambio organizacional que pretende llevar adelante La Nación, responde a comenzar a trabajar con mejores procesos y desde la perspectiva del trabajo final, la articulación del marco teórico-práctico con el conocimiento de las diferentes áreas de la compañía puede generar nuevas herramientas para La Nación.

Descripción del Trabajo de Campo

En el marco del proyecto de Innovación, en el diario La Nación se han realizado una serie de investigaciones de diversas características para conocer los hábitos de la audiencia y testear algunas propuestas en fase de desarrollo.

A continuación se presenta una ficha técnica de dichas investigaciones que servirán como input para trabajar en conjunto con la bibliografía seleccionada con el objetivo de desarrollar el concepto de un nuevo producto para el diario La Nación.

Para facilitar la lectura de este documento, en el Anexo se encuentran los resultados de cada estudio, considerando que los mismos cuentan con múltiples referencias en distintas partes de este trabajo.

Estudio 1:

Consultora: Poliarquía

Fecha: Mayo 2012

Tipo de Investigación: Cualitativo

Objetivo: Verificar el impacto de una serie de cambios presentados por La Nación en la audiencia base y periférica del diario, así como en la audiencia potencial de La Nación, conformada por lectores del diario y quienes se definen como no lectores, pero no rechazan de forma categórica a La Nación.

Universo: 18 focus groups conformados por lectores de diarios que no tuvieran una actitud ideológica negativa hacia La Nación, de C.A.B.A., segmentos C1 y C2. Divididos en lectores y no lectores de La Nación.

Estudio 2:

Consultora: Poliarquía

Fecha: Junio 2012

Tipo de Investigación: Cuantitativo

Objetivo: Verificar el impacto de una serie de cambios presentados por La Nación en la audiencia base y periférica del diario, así como en la audiencia potencial de La Nación, conformada por lectores del diario y quienes se definen como no lectores, pero no rechazan de forma categórica a La Nación.

Universo: Lectores de diarios impresos mayores de 25 años. Tipo de encuesta: Coincidental en esquinas y puestos de diarios de los siguientes barrios de la Ciudad de Buenos Aires: Belgrano, Palermo, Recoleta, Caballito y Centro. Tamaño total de la muestra: selección aleatoria de 596 casos.

Estudio 3:

Consultora: Datos Claros

Fecha: Diciembre 2013

Tipo de Investigación: Cualitativo. Estudio de consumo analizando la experiencia de cambio del diario Clarín por el diario La Nación durante una semana completa.

Objetivo: Obtener nuevos insights de consumo del diario para trabajar en el desarrollo de la nueva propuesta editorial de La Nación, orientando la investigación a nuevos lectores.

Universo: Lectores de diario Clarín en su versión impresa (semana y fin de semana), no rechazadores de La Nación. Residentes en AMBA, NSE ABC1. Divididos en dos comunidades de ocho lectores cada una según la frecuencia de lectura.

Estudio 4:

Consultora: Nora Reyes

Fecha: Agosto 2014.

Tipo de Investigación: Cualitativo.

Objetivo: Obtener recomendaciones sobre potenciales caminos por dónde avanzar sobre el producto diario La Nación de cara a pensar una propuesta que se adapte a las necesidades actuales del lector (lector objetivo joven adulto). Al mismo tiempo, es fundamental realizar una distinción analítica entre diario de la semana y de fin de semana.

Universo: Reunión grupal con el staff del diario que participa en el proyecto de Innovación. Dos entrevistas en profundidad con referentes internos. Tres entrevistas en profundidad con referentes externos. 8 Focus Groups de 6 participantes cada uno y 6 Entrevistas Etnográficas: Lectores de diarios en formato papel, tanto de semana como de fin de semana, NSE ABC1/C2, entre 35 a 45 años, divididos en lectores de La Nación y no lectores (no rechazadores de la marca).

Estudio 5:

Consultora: Datos Claros

Fecha: Corridas bimestrales. Informe anual 2014.

Tipo de Investigación: Cuantitativo.

Objetivo: Estudio de panel de lectores para brindar información sobre distintos aspectos del producto diario, así como obtener una rápida respuesta a cambios implementados en las distintas secciones y suplementos.

Universo: Lectores del diario La Nación. 2741 panelistas.

Situación Problemática

El diario impreso:

El reconocimiento social y el prestigio que gozan los diarios impresos como medio informativo se basa en el valor social atribuido a la palabra escrita, por su raíz académica y por su carácter de documento que perdura en el tiempo.

El diario La Nación, fundado por Bartolomé Mitre, publicó su primer ejemplar el 4 de enero de 1870 alcanzando una circulación de 1.000 ejemplares. El objetivo principal de su fundador era consolidar la organización nacional y para ello dejó registrado un concepto que serviría para enmarcar el contenido editorial del diario: “La Nación será tribuna de doctrina”¹.

A lo largo de su historia, el diario La Nación observado como producto editorial, ha ofrecido distintos contenidos a través de diferentes formatos, secciones y suplementos. Actualmente, su propuesta se puede clasificar de la siguiente forma:

- **Diario Impreso:**

Se compone por un cuerpo principal que consta de:

Primera Sección en formato sábana tipo americano (ver Anexo Cuadro 8).

Espectáculos en formato sábano tipo americano.

La Nación Deportiva en formato tabloide.

Clasificados en formato tabloide.

La primera sección está conformada por las siguientes temáticas: El Mundo, Política, Economía, Sociedad, Cultura, Seguridad, Opinión y Buenos Aires.

El cuerpo principal es acompañado por distintos suplementos según el día:

Martes: Comercio Exterior; Transporte y Logística (es una publicación mensual que se edita el último martes de cada mes).

Miércoles: Rusia Hoy (es un suplemento que se publica el primer miércoles de cada mes).

Jueves: Moda y Belleza.

Viernes: adn Cultura.

Sábado: Campo; Sábado; Al Volante; Propiedades; Comunidad.

Domingo: Enfoques; Turismo; Economía & Negocios; LN Revista.

- **Diario Digital:**

Su sitio principal es www.lanacion.com.ar, acompañado por www.canchallena.com, www.personajes.tv y www.club.lanacion.com.ar

En el sitio principal, también se observan los enlaces a los sitios de las revistas pertenecientes al grupo editorial: Ohlala!, Rolling Stone, Brando, ¡Hola!, Susana, Living y Lugares.

Este trabajo hará foco en la propuesta relacionada al diario en su versión impresa.

¹ Diario La Nación Edición Nro. 1 // 4 de Enero de 1870

A continuación se explica brevemente el contenido de cada sección o suplemento:

El Mundo: Trata sobre temas vinculados a hechos que tienen origen fuera de Argentina.

Política: En esta sección se desarrolla el contenido referido a la política nacional.

Economía: Brinda información actualizada sobre el contexto macroeconómico nacional e internacional y un resumen de los principales índices bursátiles y agropecuarios.

Sociedad: Trata sobre temas relacionados con la vida cotidiana de la sociedad argentina y de aquellos sucesos destacados de origen extranjero que impactan en el día a día.

Cultura: Brinda información sobre actividades y publicaciones relacionadas al ámbito del saber y las letras, tanto a nivel local como internacional.

Seguridad: Es un repaso sobre los principales hechos delictivos que tuvieron lugar en Argentina.

Opinión: Es un espacio donde diversos columnistas comparten sus puntos de vista sobre diferentes temas. Aquí también, los lectores encuentran un lugar para compartir sus pareceres.

Buenos Aires: Brinda información relacionada con temáticas que tienen ámbito en la ciudad de Buenos Aires.

Espectáculos: Ofrece información sobre el mundo del entretenimiento: anticipos, entrevistas, críticas, y el análisis de columnistas especializados sobre cine, teatro, televisión, series, radio, video, música, danza, etc.

LN Deportiva: Brinda información sobre la actualidad deportiva nacional e internacional, con el aporte de columnistas que analizan los sucesos más relevantes.

LN Revista: Se especializa en temáticas sobre tendencias, personajes, actualidad y viajes. Además, ofrece juegos, horóscopo y el aporte de diversos columnistas. Publica los domingos.

Transporte y Logística: Es una publicación mensual que se edita junto con Comercio Exterior el último martes de cada mes. Brinda información sobre rutas, medios de transporte, envíos puerta a puerta, Just in Time, los canales de distribución y el abastecimiento, entre otros temas.

Comercio Exterior: Con foco en las Pymes Argentinas, es una herramienta de información, consulta y visualización de oportunidades para los decisores de todos los eslabones que conforman la realidad del comercio exterior.

Rusia Hoy: Brinda información sobre la actualidad de dicho país elaborada por un corresponsal en conjunto con la propia embajada rusa en Argentina.

Moda y Belleza: Con foco en la mujer, brinda información actualizada sobre las últimas tendencias. Es la vidriera de las colecciones, cuenta con un gran despliegue fotográfico y toda la información del universo local e internacional de la moda.

adn Cultura: Se trata de un suplemento que cubre todas las manifestaciones culturales, tales como: literatura, música, artes plásticas, cine y teatro, entre otras.

Campo: Cubre todas las facetas de la actividad agrícola ganadera y las industrias que se derivan de ellos. Ofrece análisis político y económico, información de mercado y proyecciones.

Sábado: Se ocupa de las nuevas tendencias sociales, las relaciones personales, las problemáticas de este tiempo, historias que inspiran, la tecnología y su impacto en la vida cotidiana, y la mirada de expertos que dan su opinión sobre temas actuales.

Al Volante: Es un suplemento donde se tratan temas relacionados al mercado automotor.

Propiedades: Con enfoque comercial, brinda información sobre el mercado inmobiliario.

Enfoques: Es un producto que profundiza acerca de los principales acontecimientos políticos y sociales del país y el mundo. Respetados periodistas y columnistas firman las notas y reportajes de cada edición.

Turismo: Ofrece información acerca de destinos en todo el país y el exterior. En cada edición, se destaca una nota principal con un destino relevante, con tips, tarifas y consejos para viajar. Además, incluye secciones fijas donde los periodistas y lectores viajeros cuentan sus experiencias y ofrecen datos inéditos.

Economía & Negocios: El suplemento de los domingos trata sobre temáticas macroeconómicas, con especial foco en el análisis sobre las medidas que impactan en la economía argentina con un resumen de los principales hechos económicos de la semana.

Conversaciones: Es un suplemento que reúne entrevistas de diferentes épocas realizadas a personalidades destacadas de la sociedad local e internacional. Se publica los días feriados.

Comunidad: Suplemento mensual de la Fundación del diario La Nación donde se tratan temáticas sociales de importancia estructural para generar acción en la comunidad e inspirar a otros ciudadanos a involucrarse.

Perfil de lectores:

Es importante, identificar entonces las distintas categorías de lectores de diarios con el objetivo de comenzar a analizar los diferentes hábitos relacionados al consumo de medios: (Ver Anexo Estudio 1 Consultora Poliarquía, 2012)

- Lector La Nación: se percibe como un lector jerarquizado, exigente y competente: mayoritariamente por el nivel cultural y educativo; minoritariamente y en forma latente, según clase social. Se distinguen tres tipos:
 - Lector Conservador: la lectura, el lenguaje y la cultura funcionan como elementos de diferenciación y marca de rango social superior.
 - Lector Progresista: lector activo, independiente y crítico.
 - Lector Club LN: traccionados por los beneficios del Club LN. Menos ligados a los valores tradicionales del diario.
- Lector Clarín: su identidad refleja una vocación masiva, un gran “nosotros” de bordes difusos, que remite al argentino o porteño medio. Se distinguen dos tipos:
 - Lector Visual: valora un diario que economice tiempo y esfuerzo, a través de una lectura que ofrezca facilidad y rapidez, a partir de notas menos extensas y del protagonismo de las imágenes e infografías.
 - Lector Sofisticado: perfil con similitudes al segmento progresista de La Nación.

- Según su intensidad de lectura:
 - Lector Ocasional: solo lee cuando es atraído por un tema específico o requiere un determinado servicio.
 - Lector Frecuente: lee regularmente diarios porque necesita un mayor nivel de información, priorizando profundidad sobre inmediatez.

- Según su forma de informarse:
 - Modelo Tradicional: tiempo y espacio fijos para la lectura en la casa, durante la mañana. La lectura del diario implica un ritual o ceremonia, caracterizado por la tranquilidad y el silencio; rol protagónico del diario para estar informado, en comparación con los noticieros; lectura completa del diario; alta frecuencia de compra.
 - Modelo Moderno: distinción entre la lectura de semana y de fin de semana; menor tiempo de lectura con complemento de diarios online; no hay momento y espacio fijos para la lectura; lectura fragmentada, en diferentes momentos del día; lectura “selectiva”, de acuerdo al interés del lector; menor nivel de profundización de la información.
 - Abandonadores: son aquellos lectores que tenían el hábito de consumir el diario La Nación, y que por diferentes motivos han dejado de leerlo para informarse por otros medios.

Los lectores tradicionales son lectores que reconocen que el diario La Nación les brinda ese lugar de análisis y reflexión que pretenden encontrar al informarse. La lectura representa su momento de disfrute. Tienen muy alta valoración de la información, de la cultura general.

Los lectores modernos tienen una menor identificación con el diario La Nación en tanto no reconocen un momento y espacio fijo para la lectura y tampoco profundizan la información. Eligen la lectura fragmentada según sus propios intereses y suelen complementar la edición impresa del diario con sitios online.

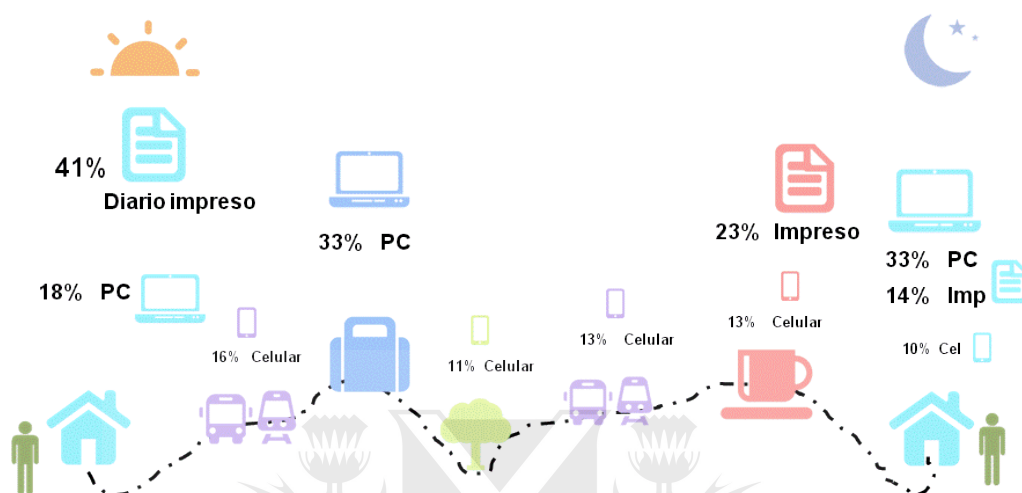
Es importante ampliar la información sobre los abandonadores, ya que en ellos reside la causa de la disminución de la circulación del diario La Nación. Abordar la temática de los abandonadores obliga a tomar en consideración el contexto social actual, en el cual las personas dedican menos horas a la lectura para dedicarse a otras actividades o debido a que combinan la lectura del diario con otros medios de información. En este sentido, se diferencian de los lectores tradicionales, quienes se resisten a despojar al diario impreso de su lugar privilegiado como espacio de reflexión, análisis y distensión.

Los motivos que justifican el abandono para los lectores del diario La Nación en su versión impresa, recaen mayormente en la sustitución del diario impreso por el diario online (a febrero de 2015 con acceso gratuito en Argentina), preferible en términos económicos y de disponibilidad de tiempo.

Los hábitos de consumo de medios:

Los hábitos de consumo de diarios impresos se han modificado drásticamente en todo el mundo. En este sentido, se destacan dos rasgos que impactan en la relación lector / diarios generando nuevos patrones de lectura:

- Superficialidad: La fluidez que rige en la era de la hiperconectividad estimula el cambio constante, la multiplicidad, la liviandad, la dispersión (Bauman, 2006). Frente a estímulos constantes la atención disminuye. El tiempo promedio de lectura del diario de lunes a viernes es de media hora a una hora (Ver Anexo Estudio 5 Panel de Lectores, Datos Claros, 2014).
- Más información en diversos formatos: La mayoría de los hábitos de consumo se ven modificados por el uso de tecnologías y la multiplicidad de pantallas:



Base: 224 panelistas activos de LA NACION que visitan diarios online.

Los medios impresos conviven de igual manera con los medios tradicionales (radio y TV) y con los medios digitales (diarios online, redes sociales, etc.), conformando una multiplataforma donde cada uno cumple una función distinta y a la vez complementaria. La televisión representa lo inmediato, brindando un contacto directo con el mundo exterior. Funciona como proveedora de las novedades del día. Al mismo tiempo, funciona como un colaborador más eficiente al momento de salir del hogar: brinda el pronóstico meteorológico, el estado del tránsito, servicios públicos, etc.

En cuanto a la radio, la lectura de las noticias de tapa genera la sensación de haber leído lo principal del diario, por lo que reemplaza su consumo. Las entrevistas en vivo sobre los temas que tratan los diarios cumplen la función de enriquecer esa noticia. La radio establece un vínculo más humanizado.

Los medios digitales se utilizan para mantener la conexión con el entorno constantemente, sentirse desconectado genera ansiedad (Lipovetsky, 2008). Al mismo tiempo, permiten acceder a información específica de modo ágil y eficiente. Un punto a destacar es el mix de texto, videos, fotos y audio que le otorga a la información un formato más amigable y atractivo que en el diario impreso. Su función es brindar un pantallazo general, marcando la superficialidad en el acceso a la información, debido a la dispersión que se produce al estar en contacto con diferentes estímulos al mismo tiempo.

El diario impreso logra mantener un público fiel en tanto cumple un ritual significativo para el lector. En este sentido, constituye una parte de la identidad de los lectores, estableciendo una posición en contra del ritmo de vida actual, al permitirles un espacio propio de reflexión.

La lectura de diarios online forma parte del hábito cotidiano en la mayoría de los segmentos analizados (Ver Anexo Estudio 1, Consultora Poliarquía, 2012). Los sitios más mencionados son La Nación, Clarín, Infobae y Olé. Entre las principales motivaciones que llevan a la lectura del diario en formato electrónico aparecen:

- Lectura transversal de varios diarios de forma simultánea, habilitación para compartir contenidos e interactuar con otros lectores.
- El factor económico. Comprar el diario todos los días “*es un presupuesto*”.
- El factor ecológico. Una vez leído el diario impreso se convierte en un residuo.

Puede distinguirse tres tipos de lectores, en tanto su relación con el diario impreso y online:

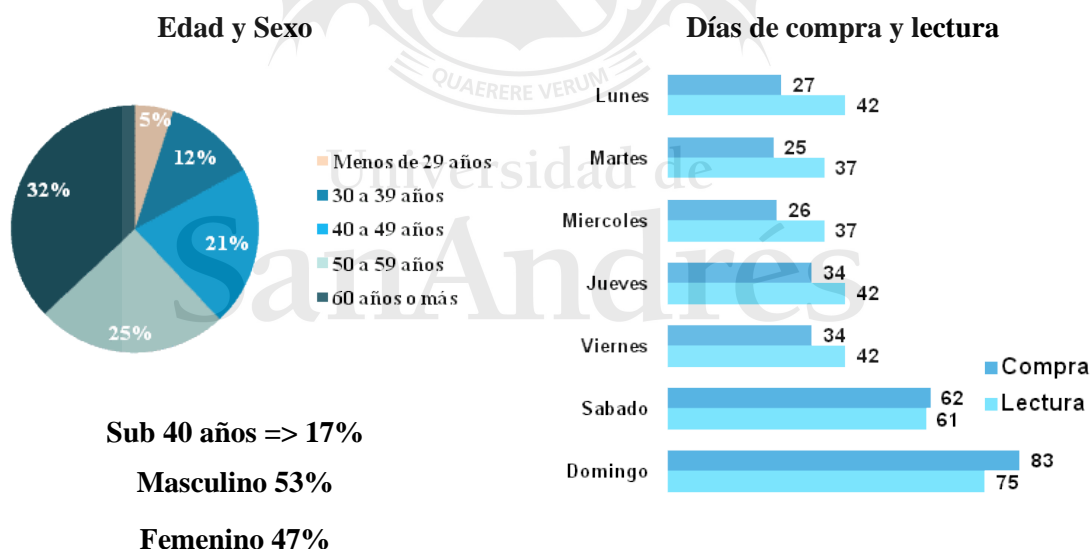
Lectores exclusivos de diarios online: Avidéz por la actualización constante de la noticia.

Lectores complementarios (mix de diarios impresos y online): Quienes leen el diario todos los días consultan diarios online para complementar información específica (en su mayoría, financiera y deportiva). Quienes leen el diario impreso los fines de semana, realizan de lunes a viernes una lectura rápida online.

Lectores exclusivos de diarios impresos: No se adecuan a la forma de informar del diario digital. Ya sea por una cuestión de edad, de gusto, o por el ritmo frenético que le impone el día a día, que nos les permite realizar una pausa.

La audiencia de La Nación:

La audiencia del diario La Nación puede describirse de la siguiente forma según un estudio realizado por la consultora Datos Claros (quien se encarga de gestionar un panel de lectores para brindar información sobre distintos aspectos del producto. Ver Anexo Estudio 5 Panel de Lectores, Datos Claros, 2014):



Base: 2741 panelistas activos de La Nación.

Brevemente, se destaca de dicho estudio el vínculo con el diario impreso según la edad:

- Informarse para el **lector promedio del total de la base** es:
 - Conocer distintas opiniones y puntos de vista acerca de los temas de actualidad.
 - Profundizar el conocimiento de temas puntuales de su interés.
 - Los medios impresos son los que responden a estas necesidades de información.
 - El 92% ve al diario online como complementario del diario impreso. No lo reemplaza.

- Lee en promedio más de 3 veces por semana (el fin de semana es el momento protagónico).
- Se acerca al diario durante la mañana temprano: un tercio de ellos entre las 6 y las 9 AM, lo abre y hojea en la casa.
- Además del diario impreso, el 83% ingresa a www.lanacion.com.ar, el 35% accede a la APP de LN en su smartphone, y el 23% recibe los Newsletter de La Nación.
- Informarse para el **lector sub 40 años** es:
 - En menor medida, conocer distintas opiniones y puntos de vista acerca de los temas de actualidad.
 - No se interesan en alcanzar un mayor grado de detalle sobre diversos temas.
 - Los medios online son los que responden a las necesidades de información de este target.
 - El 81% ve al diario online como complementario del diario impreso. No lo reemplaza.
 - Lee en promedio entre 2 y 3 veces por semana (el fin de semana es el momento protagónico).
 - Se acerca al diario durante la mañana: entre las 9 y las 12 PM, en la oficina.
 - Además del diario impreso, el 85% ingresa a www.lanacion.com.ar, el 42% accede a la APP de LN en su smartphone, y el 20% recibe los Newsletter de La Nación.
 - Las principales plataformas que utilizan para informarse son Facebook y Twitter.
 - Los principales dispositivos que utilizan para informarse son Notebook, PC y Smartphone a lo largo de todo el día.

Los jóvenes no llevan consigo el mandato de la lectura, el vínculo con el diario se establece en la medida en que la inserción laboral o universitaria promueve un mayor interés por las noticias de actualidad.

Los adultos de 30 a 40 años disponen de menor tiempo para la lectura del diario, por mayores exigencias laborales y familiares. Algunos buscan refugios para aislarse y mantener el ritual de la lectura, otros realizan una lectura más superficial y por último están aquellos abandonadores parciales o totales del hábito de lectura del diario.

Los adultos mayores de 40 años son aquellos que defienden y mantienen el ritual de lectura del diario impreso, aunque algunos realicen alguna lectura tipo zapping según temas de interés.

Otro punto a considerar es el índice de satisfacción general elaborado por la consultora Datos Claros que mide el nivel de satisfacción de los panelistas en una escala de insatisfecho a muy satisfecho, contemplando la satisfacción de los lectores por el diario impreso La Nación desde un punto de vista general, como así también el grado de satisfacción de sus secciones, suplementos y columnistas.

El diario impreso alcanza en 2014 el 91% de satisfacción general (muy satisfecho y algo satisfecho), manteniendo el promedio de los últimos años. Cabe destacar que para los lectores sub 40 años, el índice de satisfacción general es de 85% considerando que se compone principalmente de panelistas con grado “algo satisfecho”: 48% vs “muy satisfecho”: 37%.

Se destacan los columnistas, la calidad de los contenidos, la seriedad y confiabilidad como principales fortalezas del diario impreso La Nación y el formato su mayor aspecto a mejorar (Ver Anexo Estudio 5 Panel de Lectores, Datos Claros, 2014). Se mencionan estos puntos porque serán fundamentales al momento de elaborar una nueva propuesta editorial.

Diferencias en la lectura de semana y fin de semana:

De los diferentes estudios analizados (Ver Anexo Estudios) se puede distinguir a los lectores según prefieran acercarse a la lectura del diario impreso durante la semana o el fin de semana.

Lectura en la semana:

Se observan tres tipos de momentos donde el diario impreso cumple una función diferencial:

- **Por la mañana.** Junto con el desayuno el diario impreso representa un ritual para el lector. En este momento dominan las prácticas que sirven para preparar el día. El diario forma parte de la identidad de los lectores, y quienes defienden este ritual lo hacen como forma de manifestarse en contra del ritmo de vida actual, dominado por una constante conexión con diferentes estímulos.
- **Viajes, esperas y pausas.** Son pequeños momentos a lo largo del día donde el diario impreso cumple el rol de informar y entretener al lector. Al llegar a la oficina, el diario sirve para informarse, conectarse con el clima laboral. En una pausa, con el fin de distenderse, el diario sirve para cortar con la actividad y distraerse unos minutos. Para los viajes y las esperas, el diario cumple la función de distraer al lector, aprovechar el tiempo.
- **Por la noche.** Luego de la jornada laboral, el diario impreso brinda un momento de distensión. En este momento el lector busca ocuparse de sus intereses, de sus hobbies. La lectura del diario en este momento es de tipo editorial, donde se prioriza el análisis.

Lectura en el fin de semana:

Durante el fin de semana se descomprime la rutina. Los lectores se sienten dueños de su tiempo, deciden qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.

El uso del tiempo puede dividirse en dos: tiempo para realizar actividades personales y tiempo para realizar actividades sociales.

El diario impreso forma parte de un ritual para el lector, significa un momento para él, un momento de placer. Puede ser un momento privado, sin interrupciones o puede tratarse de un momento compartido, donde el diario y los suplementos se intercambian, se comparten opiniones.

Al mismo tiempo se perciben diferencias entre el día sábado y el día domingo.

El sábado es un día libre pero activo, con actividades deportivas, compras y salidas en familia o con amigos. Este es el espíritu que refleja el suplemento Sábado del diario La Nación. El concepto del suplemento Sábado hace foco en que el día sábado es un día que tiene “otra temperatura”, es el día que aprovechamos para hacer lo que más nos gusta, como leer, salir con amigos, compartir actividades en familia, etc.

Sus pilares temáticos son la calidad de vida, siempre enfocada en la diversidad, en los cambios sociales de las últimas décadas; la tecnología, el tiempo libre, los vínculos, el hogar, las comidas, las bebidas y la vida social son las cuestiones sobre las que se desarrolla una intención informativa diferente que contiene el análisis y también las "experiencias" para vivir y compartir la información.

El suplemento Sábado habla sobre las personas, se concentra en los intereses particulares de los lectores, se permite hacer preguntas, recurrir a piezas visuales para informar. Su diseño y diagramación buscan una identidad visual, con el objetivo de transmitir alegría, pasarla bien, en familia, al aire libre.

El domingo es el día de descanso, con actividades que marcan un ritmo más pausado. El diario del domingo acompaña este espíritu con diferentes contenidos, desde la revista hasta los suplementos, con una mirada retrospectiva sobre la semana pero anticipando los temas de los próximos días. Es un diario caracterizado por la reflexión y la profundidad, donde las notas están orientadas a brindar herramientas de análisis.

La reflexión, el análisis, el placer de la lectura requieren de tiempo, espacio físico y concentración. Por tal motivo, se observa una caída en la circulación de los diarios impresos más pronunciada durante la semana (ver Circulación). De lunes a viernes el tiempo dedicado a la lectura del diario impreso es considerado prescindible. El acceso a la información se resuelve con otros medios.

Las redes sociales representan cada vez en mayor medida, la nueva forma de informarse y compartir noticias. Al conformarse un espacio donde el recorte lo realiza el usuario, el diario impreso pierde poder como formador de opinión. Los usuarios suelen sumarse a causas que captan su interés y participan activamente en la comunicación de sus actividades.

Circulación:

Para analizar las cifras de ventas de ejemplares, vamos a considerar los datos de los diarios La Nación y Clarín, debido a que son los diarios nacionales de mayor circulación e importancia en términos de participación de mercado alcanzando en 2014 un 17% de share para La Nación y un 25% de share para Clarín (ver Anexo Cuadro 6). La fuente es el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC).

Como se observa en el Cuadro 1 del Anexo, la venta de ejemplares del diario Clarín presenta una importante caída. Considerando el promedio semanal de venta de ejemplares, en 2007 Clarín vendía 387.882 ejemplares y en 2014 cerró el año en 230.669, un 41% menos.

Para el mismo periodo, La Nación vendía en 2007 160.777 ejemplares y en 2014 cerró el año en 152.700, un 5% por debajo (ver Anexo Cuadro 2).

Tomando sólo el último periodo, Clarín vendía en 2013 248.780 ejemplares, cerrando el año 2014 un 7% por debajo del año anterior.

En tanto para La Nación, en 2013 vendía 159.587 ejemplares, cerrando el año 2014 un 4% por debajo del año anterior.

Esta diferencia en la caída de la circulación se explica principalmente por el aporte que realiza el Club La Nación con su base de suscriptores al mantener la circulación del diario La Nación asociada a un programa de beneficios. Esto representa un factor determinante

para sostener la circulación de los diarios, por lo que Clarín decide su lanzar su programa de beneficios 365 en 2011.

A modo de graficar la situación, las suscripciones del Club La Nación representan en 2014 un 63% de su venta promedio (ver Anexo Cuadro 3), mientras que Club 365 representa un 33% de la venta promedio (ver Anexo Cuadro 4). Un punto para destacar es que el Club La Nación parece estar encontrando su límite de expansión, dado que su tasa de crecimiento en 2014 fue del 2%.

Para profundizar el análisis, se observan las cifras de venta en términos de días hábiles (lunes a viernes), sábados y domingo. De lunes a viernes, considerando el promedio de venta de ejemplares, en 2007 Clarín vendía 314.116 ejemplares y en 2014 cerró el año en 164.400, un 48% menos (ver Anexo Cuadro 1).

Para el mismo periodo, La Nación vendía en 2007 136.779 ejemplares y en 2014 cerró el año en 105.777, un 23% por debajo (ver Anexo Cuadro 2).

De los estudios analizados se desprende que una de las razones en la disminución de las ventas es el cambio en el estilo de vida de la audiencia, con menos tiempo para la lectura tradicional de los diarios impresos y con acceso a la información mediante dispositivos móviles impactando fuertemente en la venta de ejemplares en los días hábiles.

Para el día sábado, considerando el promedio de venta de ejemplares, en 2007 Clarín vendía 365.161 ejemplares y en 2014 cerró el año en 275.078, un 25% menos (ver Anexo Cuadro 1).

Para el mismo periodo, La Nación vendía en 2007 188.891 ejemplares y en 2014 cerró el año en 217.977, un 15% de crecimiento (ver Anexo Cuadro 2).

El sábado se presenta como el primer día de la semana con alta facturación publicitaria. Las grandes cadenas de retail, bancos y marcas de tarjetas de crédito contactan a la audiencia presentando sus ofertas y beneficios. El sábado es un día de consumo, un día donde se planifican las compras. El principal factor diferencial en la performance de La Nación se debe al lanzamiento del suplemento Sábado, un producto que supo captar los cambios de hábitos de la audiencia llegando a ser premiado como mejor nuevo producto impreso por INMA (The International News Media Association)².

Para el día domingo, considerando el promedio de venta de ejemplares, en 2007 Clarín vendía 779.432 ejemplares y en 2014 cerró el año en 517.610, un 34% menos (ver Anexo Cuadro 1).

Para el mismo periodo, La Nación vendía en 2007 252.650 ejemplares y en 2014 cerró el año en 322.039, un 27% de crecimiento (ver Anexo Cuadro 2).

Esta diferencia está fuertemente apalancada en el amplio alcance del Club La Nación, contribuyendo a sostener la circulación del día domingo del diario La Nación.

Por último, en términos de circulación es importante destacar la relación que se establece entre la venta de ejemplares del diario Clarín por cada diario La Nación. Como se observa en el Anexo Cuadro 5, dicho ratio disminuye fuertemente para los distintos días de la semana:

De lunes a viernes, en 2007 se vendían 2,3 ejemplares de Clarín por cada ejemplar de La Nación, cerrando el 2014 con un ratio de 1,6, un 32% menos.

² INMA Awards 2014 – Best new print product

Para el día sábado, en 2007 se vendían 1,9 ejemplares de Clarín por cada ejemplar de La Nación, cerrando el 2014 con un ratio de 1,3, un 35% menos.

Para el día domingo, en 2007 se vendían 3,1 ejemplares de Clarín por cada ejemplar de La Nación, cerrando el 2014 con un ratio de 1,6, un 48% menos.

Estos datos de circulación reflejan los cambios de hábitos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta que La Nación logró implementar una serie de iniciativas para detener e inclusive revertir la caída en venta de ejemplares (lanzamiento suplemento Sábado, acciones de Club La Nación, etc.).

Diagnóstico:

Según los diferentes estudios realizados en La Nación, se pueden sintetizar las siguientes fortalezas y debilidades del diario:

Fortalezas: independencia de criterio, trayectoria, prestigio, seriedad, profundidad.

Debilidades: lenguaje muy formal, notas pesadas y largas, distante, elitista, formato incómodo, diagramación con cortes de páginas en las notas.

La audiencia le atribuye al diario La Nación una ideología conservadora, partiendo de su línea editorial como base junto con el uso del lenguaje solemne y el excesivo cuidado de las formas. Esta ideología constituye uno de los factores claves de preferencia en un segmento de sus lectores, pero al mismo tiempo puede ser percibida con signos de rigidez para los lectores más jóvenes. Este último punto se materializa en el formato poco cómodo para leer el diario, tema expresado en la gran mayoría de los estudios.

En este contexto de hiperconectividad, de cambios tan dinámicos, la propuesta actual del diario La Nación se observa entre las etapas de madurez y declinación en términos del ciclo de vida del producto, y con ello su negocio (ver Anexo Cuadro 9).

Los cambios en los hábitos de consumo de medios de información, una audiencia con rango etario que no logra incorporar al segmento joven (solo 17% con menos de 40 años), la mayor diferenciación entre los momentos de consumo en la semana versus el fin de semana, los datos de circulación que muestran un panorama preocupante, las suscripciones de Club La Nación que comienzan a frenarse, los ingresos comerciales cada vez más concentrados en el fin de semana (tendencia decreciente desde 2007 en ingresos por publicidad de lunes a viernes – ver Anexo Cuadro 7).

Todos estos temas indican que la propuesta editorial de La Nación debe renovarse, para establecer un nuevo vínculo con el lector.

Las oportunidades detectadas después de analizar la situación actual pueden resumirse así:

Capturar lectores de Clarín, no rechazadores de La Nación.

Rejuvenecimiento de la lectoría incorporando un target más joven que hoy no consume el diario impreso por ser poco práctico durante la semana.

Atraer a los lectores de La Nación de fin de semana hacia la semana a través de acciones con Club La Nación y desde la nueva propuesta editorial.

Para explotar dichas oportunidades, La Nación debe hacer foco en destacar su posicionamiento como medio de información prestigioso y con profundo análisis sobre diversos temas.

A continuación se plantea el marco teórico para luego desarrollar una propuesta conceptual de producto que permita abordar los diferentes puntos hasta aquí planteados, haciendo foco en el segmento Economía y Negocios del diario La Nación.



Universidad de
San Andrés

Marco Referencial Teórico

Definición de la pregunta:

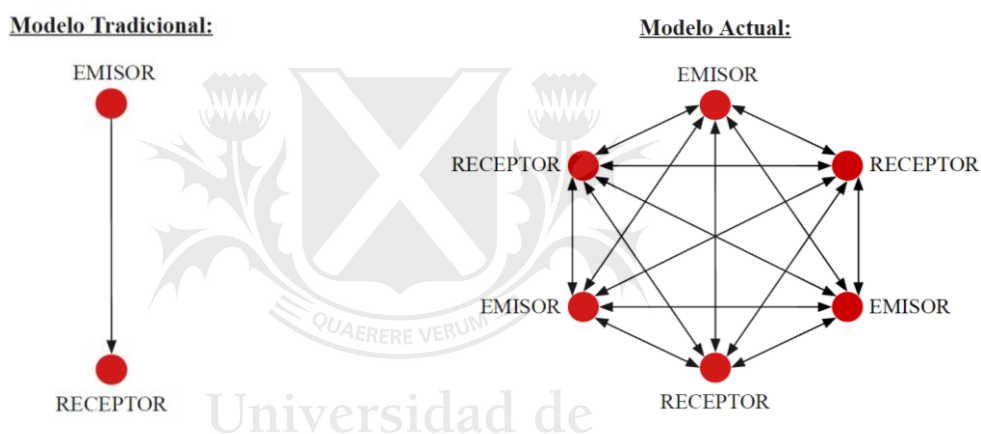
¿Cómo debería ser la nueva propuesta editorial de La Nación para mejorar su participación en el segmento Economía y Negocios en Argentina?

Marco teórico

Participación de los usuarios/lectores en el contenido:

En la actualidad, existe una sobreabundancia de información (generada por la diversificación en la producción de contenidos) que compete en simultáneo por la atención de los usuarios/lectores.

Observando el proceso de comunicación (de forma simplificada), se distingue un cambio de paradigma:



Fuente: Elaboración propia.

Hasta la expansión de Internet, la relación entre empresas y consumidores fue compleja pero siempre vertical. Los mensajes estaban controlados por los emisores y eran unidireccionales (Alonso, Arébalos, 2009). Es decir, el receptor no contaba con los medios para emitir su mensaje y el emisor utilizaba esa ventaja para controlar los distintos aspectos relacionados con la comunicación.

Como mencionan los autores citados, la expansión de Internet y el desarrollo de la web 2.0 cambiaron el escenario del marketing, la prensa, la publicidad y la relación de los consumidores con las marcas, generando ahora relaciones horizontales. Se observa en el modelo actual del proceso de comunicación que emisor y receptor se convierten en el mismo sujeto, generando un intercambio constante de mensajes.

Alonso y Arébalos plantean que “en Internet, la experiencia es única y personal” de cada usuario a diferencia de las comunicaciones anteriores donde las marcas esperaban que todo el público reaccionara de la misma forma. Es decir, con el modelo tradicional de comunicación se esperaba una interpretación del consumidor con una actitud pasiva mientras que en la actualidad, además de la interpretación, el consumidor comparte sus experiencias generando una parte de la historia de la marca (cambiando a una actitud activa).

Este proceso genera una democratización en la creación de contenidos y en la generación de información. Se pueden citar algunos ejemplos: Con YouTube, los usuarios se convierten en “directores” de sus propios videos; con los Blogs, los usuarios se convierten en “periodistas” de diversos temas; a través de Facebook, se convierten en “reporteros” de distintos hechos cotidianos.

De esta forma, se presenta el concepto de Prosumidor: es la combinación del sujeto productor con el sujeto consumidor, hecho que toma fuerza en la era digital donde la tecnología no solo permite ser consumidor de diversos contenidos, sino que al mismo tiempo, dicho sujeto cuenta con las herramientas para generar y distribuir nuevo contenido (Piscitelli, 2009). De esta forma, el consumo también pasa a ser una forma de producción.

El mismo sujeto es consumidor y productor de información, y a través de las capacidades adquiridas en los medios digitales se transforma en alguien que consume de forma selectiva, proactivamente y con mayor exigencia en los contenidos. Su objetivo es tomar conocimientos del entorno que sean útiles y significativos para sus necesidades.

El consumidor quiere hacer oír su voz y espera contenidos que incorporen su punto de vista y sus preferencias. Tiene un acceso cada vez más directo y participativo en el consumo, generación y reapropiación del contenido.

Entretenimiento como forma de bienestar:

Según Bauman, “la identidad significa la posibilidad de volver a nacer. La fluidez y la libertad generan movilidad, para elegir, para dejar de ser lo que somos y convertirnos en lo que todavía no somos” (Bauman, 2006).

Para el usuario/lector, la información es un recurso central en la conformación de su identidad pública, dado que estar informado da reconocimiento social, promoviendo la interacción e integración con otros.

Al dejar de ser sujetos receptivos para convertirse en sujetos proactivos, estos usuarios/lectores modificaron su identidad generando una nueva forma de vincularse con sus pares y con las marcas: buscan pertenecer a comunidades afines a sus intereses, les gusta interactuar, compartir y participar de todo lo que sucede en dichas comunidades.

En este sentido, Bourdieu destaca que las prácticas culturales como ir a recitales, al teatro, a muestras, etc. y sus preferencias (músicos, actores, pintores, etc.) están vinculadas al nivel educativo y al origen social de los consumidores. Entonces, el gusto funciona como un marcador de clase, generando diversas comunidades según sus consumos culturales (Bourdieu, 2010).

En su libro Karaoke Capitalism, los autores Ridderstråle y Nordström mencionan que “en el pasado, las personas mantenían los mismos valores a lo largo de su vida sin modificarlos. En cambio, en la actualidad los valores son temporales dado que las personas participan de diferentes comunidades al mismo tiempo” (Ridderstråle, Nordström, 2004).

Estas comunidades pueden ser contradictorias en sus gustos y contenidos, siendo aquí donde toma mayor relevancia el concepto de identidad líquida planteado por Bauman. Es decir, un mismo sujeto puede comportarse de diferente forma y relacionarse con los contenidos según participe en una determinada comunidad u otra (familia, amigos, universidad, trabajo, etc.).

Al mismo tiempo, “el lector quiere ser feliz, disfrutar la vida, buscar formas para aliviar lo pesado, compensar lo malo, transitar en mejores condiciones lo difícil. Es la era del

hedonismo y la búsqueda del buen vivir, con los recursos materiales y afectivos disponibles.” (ver Anexo Estudio 4, Nora Reyes, Agosto 2014)

La audiencia busca no sobrecargarse de información a fin de no atentar contra el bienestar personal (amargarse, preocuparse en exceso, etc.). Es aquí donde el disfrute y el buen vivir se destacan como valores de época, explorando diversas formas para alivianar lo pesado, compensar lo malo, transitar en mejores condiciones lo difícil, etc.

McLuhan advierte que “los artículos que todo el mundo lee primero son los que tratan de temas ya conocidos. Si hemos presenciado algún acontecimiento, ya sea un partido de fútbol, un colapso de la bolsa o una tormenta de nieve nos dirigimos primero a la relación de dicho acontecimiento”. “...para los seres racionales, ver o reconocer una experiencia propia en otra forma material distinta forma parte de los placeres espontáneos de la vida. La experiencia traducida a otro medio ofrece, literalmente, una deliciosa repetición de una vivencia anterior.” (McLuhan, 1996: 220).

Según Lipovetsky, la era del hiperconsumo coincide con el avance del consumo emocional, del hiperindividualismo en el consumo que deja de lado la búsqueda de la diferenciación para centrarse en búsquedas de experiencias. “El consumo es como un viaje, donde se pone en movimiento la imaginación, lo importante es que en la vida cotidiana pase algo nuevo para romper con la rutina”. (Lipovetsky, 2008).

Resulta oportuno destacar del libro Estrategias globales: Publicidad, marcas y semiocapitalismo de Caro y Scolari, el capítulo a cargo de Collantes titulado “Marcas para vender, historias para vivir”. En dicho apartado, Collantes describe que “el uso o consumo de un producto es un hecho que, para que tenga sentido para el consumidor, debe poder ser integrado en alguna de sus historias de vida o debe poder generar alguna historia de vida autónoma.

Una marca debe ofrecer al consumidor una historia en la que pueda actuar como personaje y en la que, al hacerlo, pueda ver realizados sus deseos, sus aspiraciones, sus anhelos y la superación de sus problemas y sus contradicciones, y en la que, por lo tanto, se sienta gratificado. Una historia debe poseer factores que seduzcan al consumidor para que actúe dentro del marco que dicha historia define, para que se integre e implique en ella. “(...) Se trata de que el consumidor, a través del acto de consumo, a través del contrato y el contacto con la marca, se viva a sí mismo como el protagonista de un relato que le gratifica o que le beneficia de alguna manera.” (Caro, Scolari, 2011: 62).

De esta forma, el usuario/lector se apropia del contenido y lo comparte con sus pares demostrando que forma parte de su identidad, construyendo diversas experiencias en base a relatos que provienen de diferentes medios.

Consumo multipantalla:

Todo este proceso de comunicación se genera en un entorno donde los contenidos son multiplataforma. Henry Jenkins señala que “en transmedia, los elementos de una historia se dispersan de manera sistemática a través de múltiples plataformas de medios, cada uno haciendo su propia contribución única al conjunto y sin generar redundancia”. (Jenkins, 2008).

El autor menciona que estamos viviendo una época de cultura de la convergencia. Los nuevos medios no reemplazan a los medios tradicionales, sino que se complementan, incluso provocando la transformación de los últimos, generando cambios en sus estructuras, brindando mayor velocidad, transparencia e interactividad.

El contenido y las historias se cuentan a través de distintas plataformas y dispositivos, de modo integrado. La convergencia genera que el contenido se adapte y busque nuevas narrativas y formas de acercarse al consumidor, dado que se relacionará con él desde distintas plataformas, pero no como una mera repetición.

Pavlik, en su libro “El periodismo y los nuevos medios de comunicación”, sostiene que la sociedad se enfrenta a un nuevo sistema mediático desde el último medio siglo, “la convergencia de las telecomunicaciones, la informática y los medios de comunicación tradicionales”. (Pavlik, 2005).

En el contexto de la convergencia de medios planteado recientemente, es oportuno el análisis que propone Vukanovic (desde la óptica de los patrones de consumo), sobre la diferencia entre los medios tradicionales y los nuevos medios:

Medios Tradicionales	Nuevos Medios / Sociales
Producción de contenido dominada por grandes corporaciones.	Producción de contenidos dominada por usuarios de internet.
Producción de contenidos de arriba hacia abajo.	Producción de contenidos de abajo hacia arriba.
Marco centralizado para la organización, producción y distribución de contenidos.	Estructura descentralizada basada en la red y los contenidos on-demand.
Distribución de contenidos de uno a muchos.	Distribución de contenidos de mucho a muchos.
Comunicación lineal, de un solo sentido.	Comunicación interactiva entre todos.
Alcanzar a la audiencia.	Conectar con la audiencia.
Usuarios pasivos – receptores.	Usuarios activos – participantes.
El contenido en el centro.	El usuario en el centro.
El tiempo entre las comunicaciones puede tardar días, semanas o meses.	Capacidad para comunicaciones instantáneas, según la participación de los usuarios.
El contenido no puede modificarse.	El contenido puede editarse y agregar comentarios.

Del cuadro anterior (Vukanovic, 2011), se observa que los llamados nuevos medios/sociales han provocado diversos cambios considerando las formas de consumo: ahora el usuario/lector cuenta con las herramientas necesarias para intervenir en la comunicación de cualquier marca. Dicha ventaja se potencia con la interacción de las diferentes comunidades de usuarios.

Los nuevos medios de comunicación son definidos según Roberto Igarza como “nuevas formas culturales que dependen de una computadora para su distribución, representación y uso interactivo”. Son sistemas que proponen una experiencia de consumo de tal forma que “involucran al usuario en una sucesión de tomas de decisiones potencialmente sin fin”. (Igarza, 2008).

Según el autor, bajo el nuevo esquema de consumos culturales, los usuarios toman el contenido publicado, lo editan, lo actualizan y aportan nuevos datos generando un intercambio constante entre pares.

En este sentido, Igarza describe diversos tipos de nuevos medios que pueden ejemplificarse desde www.lanacion.com.ar o www.clarin.com como medios tradicionales en línea,

www.businessinsider.com como medio de comunicación nativo digital (sin versión impresa). Como medios de comunicación social, se puede tomar de ejemplo a www.twitter.com bajo la categoría de medio social de expresión (los usuarios expresan sus comentarios en relación a un discurso central) o www.grabcad.com bajo la categoría de medio social horizontal (los usuarios generan contenido y lo comparten con sus pares en una comunidad de interés particular). Por último, los medios agregadores que el autor divide en redifusores o conectores: “los redifusores de contenidos sindicados redifunden parcialmente el contenido elaborado por uno o más medios de comunicación en línea” (ej. un canal RSS - Really Simple Syndication), mientras que “los conectores vinculan directamente al usuario con la noticia del medio de comunicación en línea” (ej. micro-blogging: www.tumblr.com).

Los nuevos consumos culturales plantean una diferencia sustancial entre los medios tradicionales y los nuevos medios: con los medios tradicionales la comunicación fluye de uno a muchos (en sentido vertical descendente), mientras que los nuevos medios “brindan acceso, participación, reciprocidad y comunicación entre iguales” (horizontal de ida y vuelta). (Jenkins, 2008).

Según Westlund y Fardigh, “los nuevos medios pueden tanto desplazar y complementar a los medios tradicionales. Como complemento se refiere a la combinación de diferentes medios de comunicación para el mismo tipo de contenido, pero en diferentes contextos o para diferentes funciones y contenidos. En tanto desplazar, se refiere a reducir el uso de un medio en favor de otro”. (Westlund & Fardigh, 2011).

Petris y Martínez Mendoza definen a los medios de comunicación desde una óptica social más que tecnológica, haciendo foco en el contenido: “Proponemos llamar medio de comunicación a toda gestión del contacto vehiculizada por un conjunto de dispositivos técnicos, donde cada medio particular de comunicación se distingue de otro por el tipo de gestión del contacto vehiculizada con independencia del conjunto de dispositivos técnicos utilizados para ello”. (Petris y Martínez Mendoza, 2011).

Para Jenkins: “La convergencia no depende de ningún mecanismo de distribución específico. La convergencia representa un cambio de paradigma: el paso de los contenidos específicos de un medio a los contenidos que fluyen por múltiples canales mediáticos, a la creciente interdependencia de los sistemas de comunicación, a los múltiples modos de acceder a los contenidos mediáticos, y a relaciones cada vez más complejas entre los medios corporativos de arriba abajo y la cultura participativa de abajo arriba”. (Jenkins, 2008).

Entonces, el poder pasa al usuario/lector por primera vez en la historia y es por tal motivo que no hay que subestimarle dado que es quien hace posible la interacción en las diferentes plataformas, es decir como actor principal de la convergencia. (Alonso, Arébalos, 2009).

Otro punto de vista que da cuenta del contexto dinámico que todos los medios de comunicación están atravesando, queda reflejado en palabras de Campos Freire: “Los medios de comunicación tradicionales participan en un prolongado y desafiante maratón de riesgos estratégicos. Primero, la competencia entre ellos y, luego, la irrupción de los nuevos medios digitales que, además de morder en el tradicional pastel de la economía de la atención (el supermercado del marketing), incorporan nuevas formas y modelos basados en la colaboración y participación de los receptores o usuarios. Los consumidores se convierten en productores, no sólo de atención (generación de audiencia) sino también de información, comunicación y otros contenidos de ocio o conocimiento. No se trata de receptores de un producto sino de usuarios de un servicio con el que deciden interactuar.” (Campos Freire, 2008).

En este sentido, Miguel Mora (periodista, fundador y director de CTXT.es) comparte su opinión al respecto: “El modelo de Mass-media ha muerto. El periodismo es un servicio. Para individuos, no para masas”. (@mikelemora, 2015).

Continuando con Campos Freire, el autor describe que “las redes sociales escogen a los medios tradicionales como fuentes de información, bien a través de las aportaciones que los propios usuarios realizan para fundamentar sus comentarios y participaciones o bien mediante enlaces generados por estas nuevas plataformas de contenidos. Los medios, sin embargo, son mucho más cautos, parcos y preventivos en la apertura de enlaces exteriores. Dicho de otra manera: las redes se aprovechan directa o indirectamente del valor informativo generado por los medios mientras que el uso que hacen éstos de la llamada Web 2.0 o Web social es mucho más conservador y proteccionista con respecto a su propio modelo”. (Campos Freire, 2008).

Sin embargo, Cojocariu destaca en una publicación académica: “en opinión de McNair (2009, p. 18): La aparición de Internet, al igual que la televisión, ha provocado especulaciones sobre la muerte inminente del “*print*”, y es fácil ver por qué los canales en línea representan una amenaza para los medios tradicionales y audiovisuales de difusión de noticias y periodismo. La velocidad, la interactividad y la exhaustividad de Internet como fuente de información no tienen precedentes en la historia de los medios de comunicación, y las implicaciones de su introducción en el mercado masivo (un desarrollo imprevisto dos décadas atrás, y ahora imparables) son imposibles de predecir con certeza. En la elaboración de nuestro mapa contemporáneo de noticias, sin embargo, no es menos cierto que los medios de noticias en línea representan por el momento un complemento, y no sustituto, de las fuentes tradicionales de radiodifusión y el periodismo escrito, consultado principalmente por las empresas, académicos y usuarios periodísticos”. (Cojocariu, 2012).

En este contexto de cambio de paradigma respecto de la forma de relacionarse entre los medios y los usuarios/lectores, Pavlik plantea que los nuevos medios están transformando al periodismo en diferentes formas (Pavlik, 2005):

- El carácter del contenido de las noticias.
- La estructura de la redacción y de la industria informativa.
- Las relaciones entre las empresas informativas, los periodistas y sus destinatarios.
- El modo en que ejercen su trabajo los periodistas.

Bajo esta idea, el autor describe cinco dimensiones del periodismo contextualizado:

- Amplitud de las modalidades comunicativas.
- Hipermedia.
- Mayor participación de la audiencia.
- Contenidos dinámicos.
- Personalización de los contenidos.

Edición y curaduría:

Ante el exceso de oferta en los contenidos, crece el valor de la curaduría en función de los diferentes perfiles de usuarios/lectores, que intentan descubrir contenidos y explorar según sus preferencias, optimizando el tiempo de búsqueda y potenciando la satisfacción con el contenido consumido.

Al momento de desarrollar una propuesta de contenidos, “factores tales como la elección del producto, la calidad y la diferenciación se convierten en variables importantes que explican el interés del público en el consumo de diferentes tipos de contenido de medios”. (Althaus, Cizmar, Gimpel, 2009). Este conjunto de factores potencian el concepto de curaduría en pos de llamar la atención de la audiencia.

Igarza plantea una interesante observación sobre los curadores de noticias: “actualmente son los medios off line quienes todavía organizan y jerarquizan las noticias, y fijan los temas y marcan los tiempos en la agenda pública. Es noticia lo que los medios tradicionales consideran noticia.” (Igarza, 2008).

El usuario/lector busca información actualizada y relacionada con su día a día, con el fin de construir un discurso que reafirme su identidad como individuo, al tiempo que le permita integrarse a la sociedad compartiendo dicha información. Por tal motivo, es imprescindible que la información sea precisa, con contenidos de calidad y confiable.

Al mismo tiempo, el proceso que afronta el usuario/lector para tomar decisiones es cada vez más complejo, y dicho proceso “requiere capacidades para saber elegir qué leer, en qué participar, con quienes relacionarse. Allí la función de curaduría es significativa.” (Igarza, 2008).

Entonces, el valor diferencial de un medio debe consistir en posicionarse como el curador de los contenidos para su audiencia, complementando las plataformas *print* y digitales, y por qué no, expandiendo sus recomendaciones a otras fuentes de contenidos. De esta forma, los usuarios/lectores valoran el trabajo del medio de comunicación en seleccionar y organizar la información para profundizar en sus temas de preferencia, sin perder tiempo en la tediosa tarea relacionada con la búsqueda de contenidos.

“El curador de noticias cuida un bienpreciado en las democracias modernas, la información. Esta debe ajustarse a los hechos y su representación debe ser verosímil, es decir, creíble. El tratamiento de la información implica seleccionar, jerarquizar y organizar la información para construir un relato.” El curador, “disminuye la complejidad del fenómeno a un texto que reúne la mejor información disponible y que, a pesar de esa simplificación y de la pérdida de información consecuente, no está desajustado respecto de la verdad”. (Igarza, 2008).

En este contexto, el curador de noticias debe conocer y estudiar los gustos de los usuarios/lectores para presentar la información sobre un determinado tema de forma tal que sea atractiva para la audiencia y llame la atención ante otros estímulos y contenidos.

Jenkins señala que las “palabras e imágenes pueden representar un arsenal de recursos retóricos tan importante como los textos”. Para los jóvenes incluso, es más importante el hecho de generar contenido para compartir, que profundizar en el contenido mismo. Lo que los moviliza, es la acción de intercambiar información y generar una conversación relacionada con dicho tema. (Jenkins, 2008).

Respecto del diseño y visualización de la información, en la actualidad “las imágenes conforman el ecosistema cultural de la moderna sociedad líquida que: “[...] ya no se concibe así misma como una cultura de aprendizaje y acumulación (del estilo de aquellas culturas recogidas en los estudios de los historiadores y de los etnógrafos). Ahora parece, más bien, una cultura de desvinculación, discontinuidad y olvido” (Bauman, 2006: 85). Una cultura dominada por el poderoso mercado de consumo que fomenta la rápida circulación de los productos y la sustitución de unos por otros de acuerdo con criterios de rentabilidad inmediata (o. cit.: 81). Las imágenes, sean del tipo que sean, tienen un valor espectacular y una caducidad extrema. El flujo visual requiere una incesante renovación.

La cultura visual es la habilidad de establecer una comunicación no sólo a través de códigos que manejan el emisor y el receptor, sino también del contexto en el que emerge esa expresión icónica.” (Otero López, López García, González Veira, 2012).

Considerando a los jóvenes como futuros consumidores de información, ya sea por sus gustos personales o profesionales, en el libro “Más allá de los diarios: el consumo de noticias de los jóvenes en la era digital”, su autor destaca que los jóvenes prefieren “las redes sociales como soporte informativo”.

“En este sentido, son varios los autores que señalan que en Internet el consumo informativo deja de ser una actividad preferente ya que, raudamente, los jóvenes buscan activamente noticias (Qayyum &- aJ., 2010), sino que acceden a ellas si les llaman la atención mientras están navegando. Más que una búsqueda deliberada, consciente y rutinaria, el consumo de noticias pasa a basarse en la casualidad y la coincidencia (Patterson, 2007). Esto se debe a que el uso de Internet por parte de los jóvenes se enfoca hacia la interacción social (Cau-Isson, 2011) y el entretenimiento (Vanderbosch, Dhoets & Van der Bulck, 2009) ya que, entre este colectivo, prima un empleo lúdico (Tully, 2008) y utilitario (Rubio, 2010) de esta tecnología. En este contexto, la información pierde el protagonismo. Algo que puede tener profundas consecuencias para los diarios y el resto de proveedores mediáticos de noticias.” (Casero Ripollés, 2013).

Si la tendencia marca que para el usuario/lector lo primordial es compartir información en diferentes formatos y canales, la forma de lograr diferenciación ante la amplia oferta de contenidos, deriva en que los medios de comunicación deben potenciar sus activos (en el caso del diario La Nación, su imagen de marca y sus periodistas) y brindarle a la audiencia contenidos de calidad, curados, atractivos y listos para ser compartidos.

Como plantea Serrano Casado, las “movilizaciones ciudadanas, demandas sociales, políticas y económicas, así como informes, fotos y videos están en movimiento, y siguen en movimiento en Facebook, Twitter, y otras redes sociales. Esta es la razón por la cual los ciudadanos participan en la información de una manera activa, rompiendo los caminos unidireccionales que utilizaban los medios de comunicación tradicionales. Mientras que, hace algunas décadas la audiencia era considerada un elemento pasivo, hoy en día nos enfrentamos a un nuevo receptor que también emite. El ciudadano está enviando y recibiendo información al mismo tiempo.” (Serrano Casado, 2012)

Un aspecto a considerar es que no se trata solo de compartir información de calidad, sino que en dicho proceso existe también un espacio para el ocio, para el entretenimiento y el disfrute.

En su libro “Burbujas de ocio. Nuevas formas de consumo cultural” Igarza da cuenta de este nuevo espacio que modifica las formas de consumos culturales en las rutinas diarias de los usuarios/lectores.

“El ocio se ha vuelto intersticial, se escurre entre las tareas para el colegio, en los tiempos de espera, durante los cortos desplazamientos. Con la aparición de estas burbujas de tiempo, los nuevos medios y los dispositivos móviles juegan un rol protagónico en la vida de las personas y en su consumo cultural” (Igarza, 2009).

Estos espacios de ocio tienen lugar en las pausas en el trabajo, cuando el usuario/lector espera en un consultorio o utiliza un medio de transporte público. Igarza plantea que las generaciones jóvenes multiplican los espacios de ocio en lugar de realizar pausas más prolongadas, como sucedía con las generaciones anteriores.

Son pequeñas “burbujas de tiempo” que permiten entrar y salir de diferentes comunidades de intereses. Es en este momento donde juega un rol central que un medio de comunicación brinde información de calidad y diferente al resto para captar la atención del usuario/lector y redirigir sus formas de consumo.

Contenidos dinámicos:

Considerando lo observado hasta aquí, resulta interesante retomar lo planteado por Miguel Mora sobre que “el periodismo es un servicio, para individuos, no para masas” como forma de plantear los lineamientos para la propuesta de valor a desarrollar en los apartados siguientes.

El actual contexto de convergencia requiere de cambios profundos en la estructura y cultura organizacional de los medios de comunicación. Lo que hasta hace unos años se consideraba producto, es decir, el contenido periodístico ya sea en formato papel o digital desarrollado para una audiencia masiva sin mayores segmentaciones está llegando a su fin.

La audiencia no consume un producto, en este caso un diario, sino que se vincula con el contenido a través de diferentes plataformas y formatos, busca una línea editorial, se identifica con la imagen de una marca, espera que el contenido sea curado y de calidad bajo la óptica de servicio, es decir, cómo se vincula el contenido periodístico con la vida diaria de los usuarios/lectores. Más aún, espera que dichos contenidos se puedan personalizar según los diferentes perfiles de usuarios/lectores.

Pero no alcanza con ofrecer un servicio periodístico para individuos. Para la audiencia la oferta global debe ser atractiva de forma tal que el servicio de contenidos curados y personalizados se asocie con sus formas de consumo: las promociones. Es conocido el crecimiento de los diferentes programas de beneficios, como por ejemplo: Quiero! (Banco Galicia), Women (Banco Citi), Súper Miércoles (Banco Santander Río), Club Personal (Personal telecomunicaciones), Serviclub (YPF), 365 (Grupo Clarín), etc. En el caso de La Nación, su programa de beneficios, Club La Nación, logró posicionarse como uno de los más reconocidos en Argentina aunque en 2014 la tasa de utilización de beneficios se vio disminuida en un 14% respecto del 2013³.

Al mismo tiempo, los anunciantes demandan contenidos que acerquen sus historias a las experiencias que intentan desarrollar las diferentes marcas que pautan en los medios de comunicación. Esta práctica se conoce como Content Marketing, definida por Pulizzi como el “proceso de creación y distribución de contenido valioso y convincente para atraer, adquirir y comprometer a una audiencia claramente definida”, con el objetivo de interactuar con el cliente en las diferentes plataformas (*print, mobile, social*, en persona, *online*). (Pulizzi, 2014).

Como se mencionaba anteriormente, lo que antes era un producto, hoy pasa a ser un ecosistema donde deben articularse los contenidos desde la óptica de servicio “curado”, los avisos publicitarios, las promociones y las tecnologías que permitan converger las plataformas offline y online.

Este conjunto de contenidos dinámicos debe ser elaborado por profesionales del periodismo con conocimiento de las diferentes audiencias (apoyados por las áreas de Marketing y Comercial) además de brindarle un espacio al usuario/lector para que participe en esta comunicación horizontal y retroalimentada.

³ Fuente: Informe de Gestión La Nación

Aunque es prudente considerar que “las nuevas fórmulas pseudoperiodísticas que han surgido en Internet –esencialmente Weblogs, confidentiales y servicios de noticias confeccionados sólo por lectores– no pueden ni pretenden sustituir al periodismo tradicional, ni pueden cumplir su función, de modo que denominarlas periodismo cívico genera confusión. El término periodismo cívico debería quedar restringido a la interacción entre periodistas y ciudadanos, las fórmulas antes citadas son meros actos de expresión de una ciudadanía que incrementa su participación en la esfera pública”. (Almiron Roig, 2006).

Es decir, se genera una interacción entre periodistas y usuarios/lectores (ciudadanos) que intercambian puntos de vista sobre un hecho determinado. El equilibrio entre ambos actores debería darse desde los roles que ocupa cada uno: el periodista cumpliendo su función de generador de contenidos de calidad bajo la óptica de “curaduría”, el usuario/lector cumpliendo su rol de ciudadano en contacto cercano con los hechos cotidianos que permiten aportar una visión propia (y de comunidad) sobre dicho tema.

En definitiva, se trata de involucrar a las diferentes audiencias para que participen de la generación de contenido, que lo sientan propio, cercano, que puedan vincularse emocionalmente y que lo vivan como una experiencia digna de ser compartida con otros.



Universidad de
San Andrés

Diseño de la Solución

Oferta Actual:

En el contexto anteriormente descrito, y como contrapartida al proceso de caída en venta de ejemplares, el diario La Nación ha iniciado en el año 2011 un proceso de Innovación con foco en generar una propuesta editorial que sea acorde a las necesidades del usuario/lector actual y a su vez convocante y atrayente para el público joven-adulto (target 40 años).

El camino ya recorrido implicó entre 2011 y 2012 la revisión e inclusión de secciones y suplementos (revisión Página 2, relanzamiento Economía & Negocios y Moda & Belleza, nuevos suplementos Sábado y Conversaciones, etc.) y un rediseño integral con foco en una lectura más ágil pero sin perder intensidad, donde se valora la opinión de los columnistas y el mayor uso de fotografías e infografías.

En la etapa actual de dicho proceso surgen nuevas preguntas orientadas por la necesidad de ofrecer un producto que sea de alto valor para el usuario/lector y que responda a sus necesidades de consumo de información, continuando con la intención de acercarse al público joven-adulto.

La propuesta editorial del diario La Nación en su formato impreso hasta abril de 2015 se definía de la siguiente forma:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Primera Sección						
Espectáculos						
La Nación Deportiva						
Clasificados						
	Transporte y Logística	Rusia Hoy	Moda y Belleza	adn Cultura	Sábado	Economía y Negocios
	Comercio Exterior				Campo	Turismo
					Al Volante	Enfoques
					Propiedades	LN Revista
					Comunidad	

Nota: La Primera Sección está conformada por las siguientes temáticas: El Mundo, Política, Economía, Sociedad, Cultura, Seguridad, Opinión y Buenos Aires.

Transporte y Logística: es una publicación mensual que se edita junto con Comercio Exterior el último martes de cada mes.

Rusia Hoy: es un suplemento que se publica el primer miércoles de cada mes.

Comunidad: es un suplemento que se publica el primer sábado de cada mes.

Conversaciones: es un suplemento que se publica los días feriados.

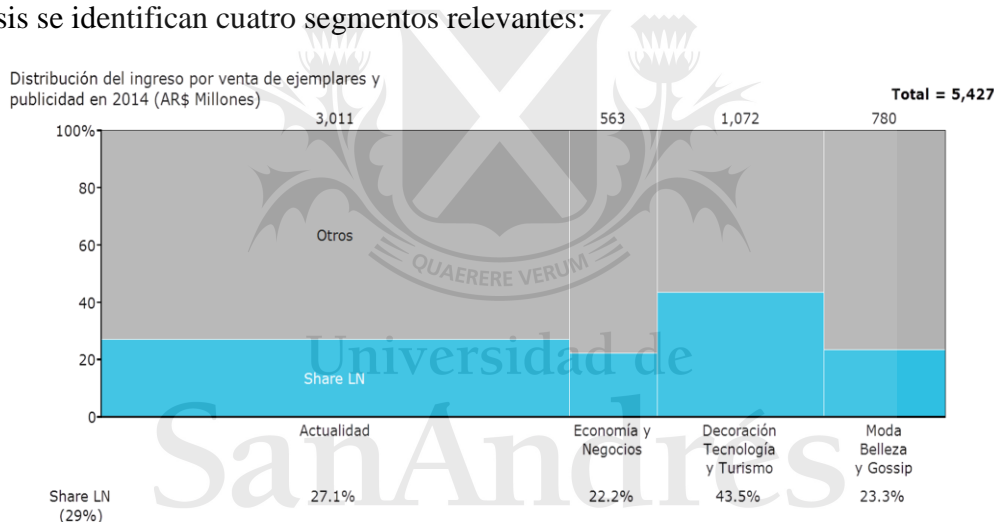
Como se observa, la oferta está concentrada en el fin de semana, siendo el sábado y domingo los días con mayor venta promedio de ejemplares en 2014: 217.977 y 322.039 respectivamente (ver Anexo Cuadro 2).

Analizando la propuesta editorial de lunes a viernes, se observa que el diario La Nación hace foco en el segmento de Actualidad cubierto por la Primera Sección, Espectáculos y La Nación Deportiva.

Se observa la falta de propuestas cercanas y que impacten en la realidad del usuario/lector dentro del periodo lunes a viernes. Por tal motivo, es necesario encontrar temáticas que mejoren la propuesta editorial del diario La Nación ofreciendo mayor valor a la audiencia y capturando mayores ingresos de los anunciantes.

En este sentido, si se analizan los *mappings* del cuerpo principal y de los suplementos (ver Anexo Estudio 5), se observa que para el target objetivo (40 años) el nivel de satisfacción de la gran mayoría de la oferta de contenidos se encuentra por debajo de la media (contemplando el total de la muestra). Por otro lado, los niveles de lectoría se encuentran dispersos aunque en el target se destacan los suplementos Sábado, Turismo, Espectáculos y La Nación Revista.

En este contexto, se realiza junto con la consultora Bain un análisis sobre los segmentos de mercado con sus ingresos asociados en 2014 (considerando venta de ejemplares y publicidad en diarios y revistas en Argentina) para determinar oportunidades de mejora en cuanto a la propuesta de contenidos asociados a determinados niveles de ingresos. De este análisis se identifican cuatro segmentos relevantes:



Fuente: La Nación, Bain.

El total de ingresos asociados en 2014 a los segmentos de Actualidad / Economía y Negocios / Decoración, Tecnología y Turismo / Moda, Belleza y Gossip es de \$5.427 millones. Cabe destacar que existen otros segmentos complementarios que por sus ingresos asociados quedan fuera de lo que La Nación denomina Segmentos Estratégicos.

El share total de La Nación en dichos segmentos estratégicos alcanza el 29%, lo que equivale a \$1.589 millones. Este monto se compone de la siguiente forma:

- En el segmento de Actualidad, el share de La Nación alcanza el 27,1% de un total de \$3.011 millones, lo que equivale a \$816 millones.
- En cuanto al segmento de Economía y Negocios, el share de La Nación alcanza el 22,2% de un total de \$563 millones, lo que equivale a \$125 millones.
- En el segmento de Decoración, Tecnología y Turismo, el share de La Nación alcanza el 43,5% de un total de \$1.072 millones, lo que equivale a \$466 millones.

- En el segmento de Moda, Belleza y Gossip, el share de La Nación alcanza el 23,3% de un total de \$780 millones, lo que equivale a \$182 millones.

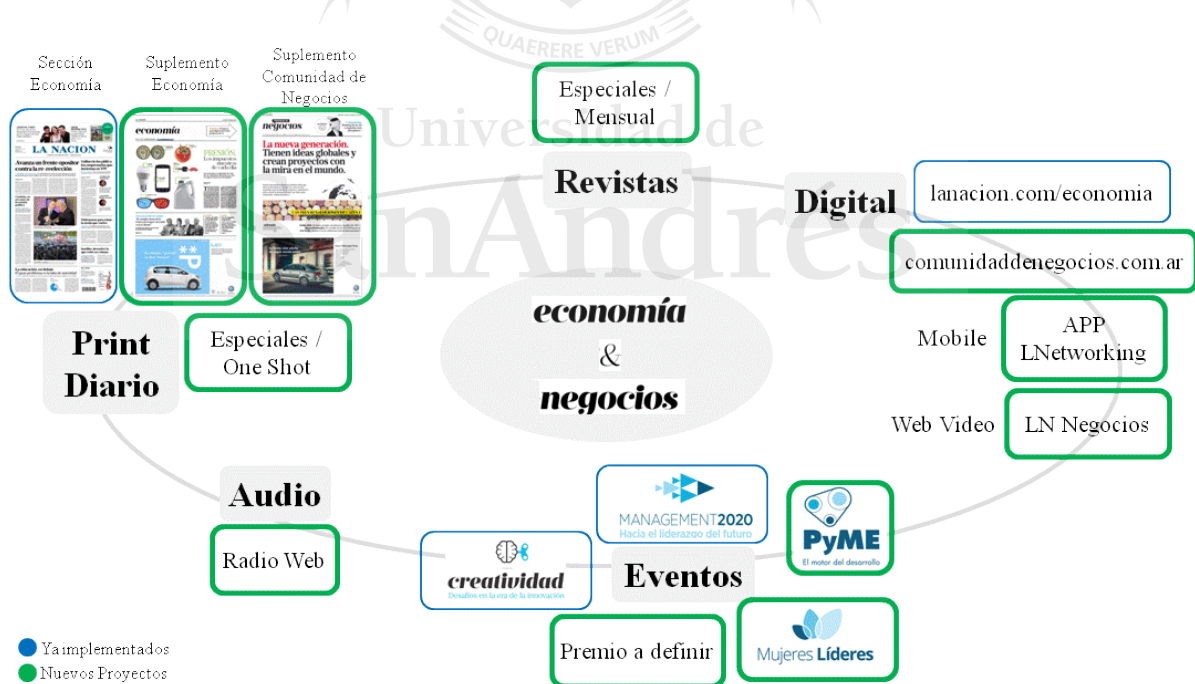
Como parte del equipo de Marketing de S.A. La Nación, este masterando participó en la elaboración del Plan Estratégico a 2020 y propuso desde su rol una serie de planes para mejorar la participación de La Nación en el segmento de Economía y Negocios gestionándolo desde una visión multiplataforma en conjunto con redacción. Dicho contenido se desarrolla en el siguiente apartado.

Al mismo tiempo y continuando con la renovación de la estructura de redacción del diario La Nación, se incorpora a José del Río, periodista con experiencia en dicha temática de reconocida trayectoria en medios gráficos (El Cronista y Apertura) y radio (Metro) entre otros, para trabajar junto a quien escribe en el desarrollo del segmento Economía y Negocios.

Segmento Economía y Negocios:

Los *players* más relevantes en dicho segmento según sus ingresos de 2014 son: El Cronista, Ámbito Financiero, Revista Apertura (El Cronista), Suplemento iEco (Clarín), Suplemento Economía & Negocios (La Nación), Revista Fortuna, Revista Mercado, Revista Forbes y Revista Pymes (Clarín). (Fuente: La Nación, Bain).

Bajo la premisa de desarrollar contenidos multiplataforma, se presentan las siguientes iniciativas para mejorar la propuesta del diario La Nación en este segmento con el objetivo de posicionarse en el mercado como referente del mismo:



Fuente: Elaboración propia.

En el segmento analizado, el diario La Nación ofrecía hasta abril de 2015 el suplemento Economía & Negocios los días domingo, la sección Economía de lunes a sábados, el acumulado digital www.lanacion.com/economia y dos eventos realizados en el edificio de La Nación (Management2020 y Creatividad).

Las iniciativas planteadas en el gráfico anterior se relacionan entre sí con la finalidad de ofrecer a la audiencia de La Nación una serie de contenidos multiplataforma donde cada producto establece su propia identidad según el medio con el que el usuario/lector se vincula con el mismo.

Print Diario

A partir de abril de 2015, el diario La Nación ofrece tres productos en formato impreso con la intención de diferenciar el contenido según el día de consumo, los tiempos asociados a la lectura y la aplicación que pueda darle el usuario/lector a dichos contenidos en su ámbito de alcance.

La sección Economía continúa brindando información actualizada sobre el contexto macroeconómico nacional e internacional y un resumen de los principales índices bursátiles y agropecuarios.

El suplemento Economía de los días domingo, antes Economía & Negocios, (ver Anexo Cuadro 10) tendrá como principales dimensiones en su contenido:

- Contexto: cuál es el impacto de las decisiones macroeconómicas, qué es lo que pasa o puede pasar con la economía del país desde una visión por industrias.
- Los especialistas: economistas, líderes de opinión y empresarios describen desde una perspectiva económica los hechos más relevantes de Argentina.
- Consumo: análisis sobre las tendencias que marcan el ritmo local de la economía.
- Marketing & Publicidad: análisis sobre los nuevos segmentos que se pueden explorar y su impacto en la macroeconomía.
- Empleo: indicadores, oportunidades y cuestiones del contexto que marcan la agenda del management local.

El nuevo suplemento Comunidad de Negocios (ver Anexo Cuadro 11) tendrá como principales dimensiones en su contenido:

- Comunidad: se analiza un sector a fondo para describir el modelo de negocio y entender qué hacen sus competidores. Fuerte apoyo a emprendedores como apertura a una nueva generación de líderes.
- Carrera: desde una postura de benchmarking, se describe desde el mapa de salarios hasta los desafíos personales en diferentes rubros.
- Inversiones: análisis sobre cómo invertir, cómo preservar el capital desde una óptica de finanzas personales.
- Protagonistas: entrevista en profundidad con diferentes ejecutivos y emprendedores que comparten distintas experiencias sobre sus negocios (protagonistas en acción).

En el siguiente apartado se profundizará sobre los contenidos de este nuevo suplemento.

Los especiales / *one shot* (debido a que salen a la venta por única vez) brindarán contenidos que ahondan sobre una temática puntual. A modo de ejemplo:

- Aniversario: será la primer edición de La Nación Economía & Negocios ofreciendo una visión sobre lo que viene, con entrevistas a los principales economistas del país, anticipo de los proyectos legislativos, temas sindicales, *management* y CEOs, comercio exterior, qué sectores muestran mejores perspectivas para el año que se inicia y cuáles no, fusiones y adquisiciones, aspectos tributarios y financieros.
- 50 historias de *entrepreneurs* que inspiran: un producto que intenta ser como un guía/consultor para todo usuario/lector que quiera dedicarse a un *start-up*. Cómo

elaborar un plan de negocios para que sea viable, cuáles son los aciertos y errores más frecuentes, cómo es el universo PyME en la Argentina y qué dificultades encuentran al momento de llevar adelante sus iniciativas, qué universidades y escuelas de negocios ofrecen capacitación específica, qué entidades locales e internacionales dan la posibilidad de financiar proyectos de terceros, casos en primera persona de quienes lograron gestionar un emprendimiento exitoso.

Revistas

Ingresar al mercado de revistas con una propuesta que tenga como objetivo desplazar a la revista Apertura como líder del segmento (venta promedio 2014: 9.000 ejemplares. Fuente: IVC).

Será un producto potenciado por las ventajas competitivas del Grupo de Revistas La Nación (estructura, periodistas, integración con diario La Nación, etc.) y que sumando la potencia de Club La Nación como apoyo para la circulación, puede alcanzar al líder del segmento mediante un fuerte trabajo de Big Data.

Digital

Inicialmente los contenidos digitales serán publicados en la sección www.lanacion.com/economia que actualmente se encuentra operativa bajo el formato de “acumulados” donde se replican los contenidos de los suplementos Economía y Comunidad de Negocios. El objetivo final es desarrollar un vertical que será parte fundamental de la nueva propuesta digital de La Nación, y que además de tomar algunos contenidos de los mencionados suplementos, pueda ofrecer contenidos más relacionados con las prestaciones digitales (videos, infografías y audios).

Esto permitirá brindarle al usuario/lector interesado en esta temática, todos los contenidos más relevantes en un solo lugar: www.comunidaddenegocios.com.ar, potenciando el valor agregado de los derechos internacionales con los que cuenta La Nación (Wall Street Journal, Fast Company), además de la información local que se genera para la plataforma *print* y los eventos.

Existe la posibilidad de generar una serie de aplicaciones para el segmento *mobile* bajo el concepto LNetworking, donde pueden vincularse los perfiles de los ejecutivos más prestigiosos de marketing, finanzas, entrepreneurs, CEOs, etc., con el objetivo de potenciar esta Comunidad de Negocios.

Eventos

Con el comienzo de la nueva etapa de gestión por segmentos, se consolida la propuesta de realizar eventos relacionados a la Economía y los Negocios. Algunos de ellos son:

- Management2020: es un ciclo desarrollado por La Nación junto con Accenture, donde los CEOs de las principales empresas del país se encuentran en la Redacción del diario para enriquecer la discusión sobre los aspectos más relevantes vinculados a la gestión a corto plazo, las estrategias de largo plazo y las claves para construir un *management* renovado.
- Mujeres Líderes: es un espacio en el que diversos profesionales comparten sus experiencias e ideas con el objetivo de desarrollar una nueva visión sobre el

liderazgo femenino, analizando con diversas herramientas las temáticas y desafíos que viven día a día mujeres líderes de procesos y equipos en diferentes ámbitos.

- PyME Motor del Desarrollo: en este ciclo se exponen los principales aspectos de gestión vinculados a las pequeñas organizaciones y emprendimientos bajo el formato “Las 50 claves que toda PyME debe conocer”, con el objetivo de no perder competitividad en un entorno muy dinámico y de gran incertidumbre.
- Creatividad: En la búsqueda constante de nuevas y mejores ideas se presenta este espacio en el que protagonistas del mundo emergente de la creatividad y la innovación debaten sobre los desafíos y el futuro de diversos rubros.

Suplemento Comunidad de Negocios:

A continuación se describe el contenido del nuevo suplemento Comunidad de Negocios dado que contiene las bases fundamentales de este sistema multiplataforma. Este suplemento publica los días lunes bajo el concepto de brindar contenidos relevantes y contextuales para comenzar la semana laboral, facilitando a los usuarios/lectores la toma de decisiones tanto en el ámbito profesional como personal. Este contenido se diferencia de la propuesta editorial del fin de semana, en especial del suplemento Economía del domingo, tanto en las temáticas como en el ritmo de lectura siendo Comunidad de Negocios más ágil y Economía más profundo (atendiendo las diferencias en la forma de consumir información que manifiesta la audiencia en los estudios analizados).

Comunidad de Negocios tiene cuatro ejes que funcionan como articuladores para las dimensiones detalladas anteriormente:

- Foco en las Personas: diversos protagonistas comparten en primera persona sus experiencias sobre los dimensiones que plantea el suplemento (Comunidad, Carrera, Inversiones, Protagonistas)
- Foco en los Negocios y menos en la Economía: diferenciando los contenidos macroeconómicos para el suplemento Economía de los domingos, de los contenidos microeconómicos, cercanos al usuario/lector, que permitan tomar decisiones personales y profesionales.
- Foco en contenidos Predictivos: con columnistas que brindan su opinión sobre los temas que vienen, dejando el análisis del pasado para el suplemento Economía.
- Foco en contenidos Internacionales: explotar los acuerdos con Wall Street Journal y Fast Company para ofrecer información y tendencias sobre los mercados globales.

En el marco de los ejes y dimensiones descriptos, se desarrollan las siguientes secciones:

- Desarrollo Nota de Tapa.
- La Nueva Comunidad de Negocios Sub-45: en cada edición se destaca el perfil de un protagonista vinculado a los negocios, con una amplia diversidad de ocupaciones. El límite se establece solo por la edad, hasta los 45 años.
- Mirada Indiscreta: desarrolla temas vinculados al Management y los Recursos Humanos.
- Doble click: es un espacio donde un columnista comparte su visión en base a experiencias vinculadas a los negocios y que reflejan de alguna manera hechos que resultan cotidianos para aquellas personas relacionadas a este ámbito.
- Fast Company: brinda un contenido diferencial sobre tendencias globales y análisis de casos en profundidad. Es un acuerdo exclusivo para Argentina que permite potenciar el valor de la propuesta editorial de La Nación.

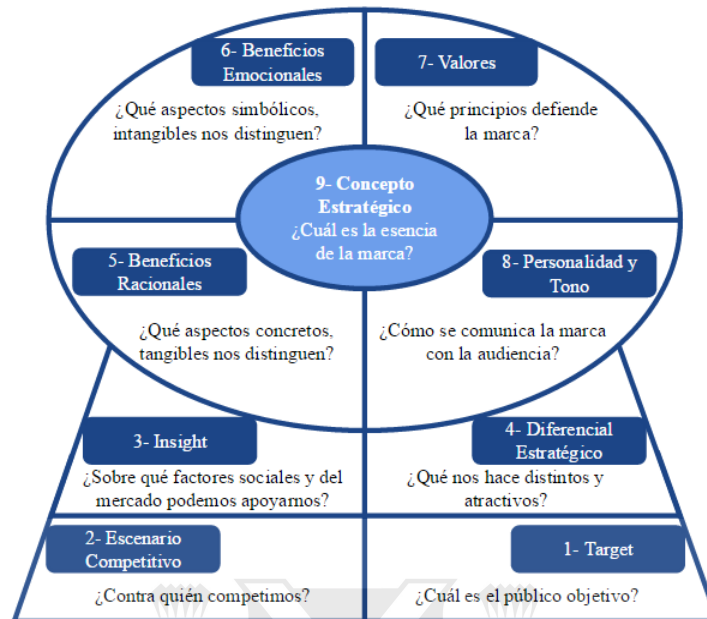
- Vía Sustentable: desarrolla temas vinculados a la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria, tanto desde la visión de una empresa establecida como desde la perspectiva de un emprendedor.
- Finanzas Personales: brinda información sobre cómo preservar el dinero en períodos de inflación, cuáles son los gastos a tener en cuenta antes de realizar un viaje al exterior, cómo gestionar una garantía para alquiler, el impacto de los impuestos, etc.
- Cash Converter: ofrece un breve repaso de las aplicaciones más destacadas para dispositivos *mobile* que todo ejecutivo debe conocer.
- Gente que Hace: es un espacio donde se describen casos de negocios que funcionan como historias inspiradoras. Dentro de esta sección, se destaca Error de Principiante, donde los protagonistas de diversos emprendimientos cuentan en primera persona aquellos hitos que provocaron inconvenientes en su negocio y cómo lograron resolverlos.
- Negocios: brinda un análisis sobre un sector industrial determinado, cuál es su impacto en el mercado local y cómo es su proyección a nivel internacional.
- En Primera Persona: un personaje destacado de los negocios es entrevistado por un periodista que repasa los hitos más relevantes de su carrera o profundiza sobre su último proyecto.
- Crossover: es la sección de cierre del suplemento y desarrolla temáticas diferentes en cada edición, como el consumo de los *tweens* (para los pre-adolescentes, entre *between*- 8 y 12 años), la tendencia a consumir para recuperar la felicidad, los negocios en los mercados no registrados, etc.

Adaptación del *Brand Key Model* de Unilever:

Este masterando considera oportuno exponer bajo el *Brand Key Model* desarrollado en el seminario Consumer Insight (correspondiente a esta Maestría), las diferencias entre la construcción marcaria del diario La Nación y el suplemento Comunidad de Negocios con el fin de destacar la identidad marcaria del eje multiplataforma para el segmento Economía y Negocios.

Se utiliza este modelo de construcción marcaria dado que sintetiza las principales variables de Marketing para desarrollar conceptualmente diferentes productos o servicios. A continuación se describe dicho modelo según los atributos del diario La Nación en base a las diferentes investigaciones analizadas y posteriormente se desarrolla el modelo aspiracional para Comunidad de Negocios.

Brand Key Model



Fuente: seminario Consumer Insight.

Brand Key Model - Diario La Nación:

- 1- Target: Hombres y Mujeres ABC1/C2, de 30 a 75 años (57% mayor a 50 años).
- 2- Escenario Competitivo: Clarín, Diario Popular, La Gaceta, La Voz del Interior, Perfil, como principales competidores en formato impreso, además de diarios digitales.
- 3- Insight: En un contexto incierto y angustiante, el ciudadano necesita herramientas para entender la realidad y formar su propia opinión.
- 4- Diferencial Estratégico: Línea editorial consistente que articula la tradición con la innovación, preservando la rigurosidad de la información y la calidad de sus periodistas.
- 5- Beneficios Racionales: Rigurosidad, seriedad, credibilidad, información de calidad avalada por sus periodistas. (ver Anexo Estudios La Nación).
- 6- Beneficios Emocionales: Sentido de comunidad, pertenencia, confiabilidad, coherencia, consistencia y trayectoria. (ver Anexo Estudios La Nación).
- 7- Valores: Respeto, educación, cultura, verdad, precisión, construcción de un país inserto en un contexto global.
- 8- Personalidad y Tono: Serio pero no solemne, profundo, firme en sus convicciones, distinguido.
- 9- Concepto Estratégico: Entender y pensar más para vivir mejor como individuos y como sociedad.

Brand Key Model – Comunidad de Negocios:

- 1- Target: Son jóvenes adultos de 30 a 45 años. De nivel socioeconómico ABC1/C2, con una composición mixta en el género dado que el suplemento abarca temáticas que impactan tanto a hombres como mujeres.

- 2- Escenario Competitivo: El Cronista, Ámbito Financiero, Revista Apertura, Suplemento iEco, Revista Fortuna, Revista Mercado, Revista Forbes, Revista Pymes y publicaciones digitales internacionales (Business Insider, Bloomberg, etc.)
- 3- Insight: Los profesionales y emprendedores buscan estar informados sobre los negocios con un lenguaje contemporáneo, se interesan por contenidos de calidad, son formadores de opinión y utilizan la información para tomar decisiones profesionales y personales.
- 4- Diferencial Estratégico: Generar una agenda en el ámbito de los negocios que participe a diversos protagonistas a compartir sus experiencias bajo un tono inspirador.
- 5- Beneficios Racionales: Toma la información de calidad avalada por los periodistas de La Nación, la credibilidad y la innovación para abordar las temáticas.
- 6- Beneficios Emocionales: Sentido de pertenencia a una comunidad, confiabilidad, inspiración, sorpresa y descubrimiento sobre nuevas oportunidades.
- 7- Valores: El espíritu emprendedor como estilo de vida y la apertura hacia diferentes puntos de vista (*open mind*) conforman el marco de este nuevo espacio editorial.
- 8- Personalidad y Tono: Ágil, moderno, inspirador, cercano al usuario/lector, humano, protagonista.
- 9- Concepto Estratégico: Descubrir y compartir negocios y experiencias en primera persona con el objetivo de inspirar, articulando la visión local y global.

La Nación es una marca confiable, con trayectoria, que ha logrado mantenerse actual y vigente a través de los años sin traicionar su esencia. Los estudios analizados demuestran que tanto los lectores de Clarín como los lectores de La Nación valoran los rasgos distintivos de la marca: Confiabilidad, Credibilidad, Profundidad, Pluralidad de voces, Pertenencia, Comunidad, Identificación.

El patrimonio de la marca y la comunicación son algunas de las fuentes que construyen el significado de una marca (Batey, 2013). Comunidad de Negocios es un nuevo producto que ofrece el diario La Nación con 145 años de trayectoria en el país. Su arquitectura marcaría cuenta con el ADN descrito en el párrafo anterior por ser parte del mismo grupo.

Para que el nuevo suplemento alcance una identidad marcaría diferenciadora de la marca La Nación, se deberá establecer un trabajo de comunicación que tome como parámetros los puntos desarrollados anteriormente en el apartado del *Brand Key Model*.

Como se observa en el aviso gráfico (ver Anexo Cuadro 12), en la primer pieza publicitaria que comunica el lanzamiento del nuevo suplemento se busca transmitir un tono ágil, moderno, cercano al usuario/lector, diferenciándose a través de una propuesta clara: ser parte de una nueva mirada sobre los negocios para construir una nueva comunidad.

Al mismo tiempo, la identidad marcaría en un producto de estas características se construye desde los contenidos y cómo esos contenidos transmiten las diferentes perspectivas de los actores sociales que conforman esta comunidad de negocios. En este punto toma un rol fundamental el editor del suplemento, que ejerce las funciones de curador para seleccionar y ajustar las notas que mejor reflejan los ejes y dimensiones planteados oportunamente.

El vínculo del lector con el diario:

De los estudios analizados, se destaca que el usuario/lector busca en la lectura del diario impreso un espacio para sí, donde se potencie el valor de vivir una experiencia gratificante, generando un *stop* en la vorágine del día a día. Lo que Igarza denomina “burbujas de ocio”.

El usuario/lector valora aquellos contenidos que ofrece el diario impreso donde el valor agregado se manifiesta en el análisis y la opinión de sus periodistas (curaduría de contenidos) frente a la sobreabundancia de información circulante de fácil acceso, sobre todo en formato digital mediante dispositivos móviles.

Los contenidos del diario impreso, y en particular del suplemento Comunidad de Negocios, deben trabajarse desde la visión de servicio con un recorte editorial, que contiene una función informativa y a la vez ofrece “una voz” recomendadora como parte integrante de una comunidad de pares dentro del contexto actual de los procesos de comunicación horizontales multipunto.

El suplemento Comunidad de Negocios debería atender distintos ritmos de lectura según las secciones de cada edición considerando que se trata de un producto impreso publicado los días lunes, es decir, buscando generar ese espacio propio que demandan los usuarios/lectores pero que al momento de acercarse al producto no genere la sensación de saturación. Este trabajo se logra articulando diferentes recursos para diseñar el producto: titulares, infografías, resúmenes, fotografías, informes, entrevistas, columnas de opinión, reseñas, etc.

El diario La Nación está comenzando a incorporar una visión más cercana al individuo (desde su punto de vista frente a los hechos, como protagonista) y su relación con la sociedad al momento de generar contenidos. En este sentido, el suplemento Comunidad de Negocios intenta profundizar dicho camino desde una temática específica, aunque es necesario destacar que todos los contenidos de La Nación deberían tratarse bajo el esquema planteado en el marco teórico:

- Participación de los usuarios/lectores en el contenido.
- Entretenimiento como forma de bienestar.
- Consumo multipantalla.
- Edición y curaduría.
- Contenidos dinámicos.

Repensar la propuesta de valor del diario La Nación en su conjunto, implica poner en el centro al usuario/lector, convocándolo desde sus preocupaciones, motivaciones, anhelos y gratificaciones. Esta nueva propuesta editorial implica generar cambios de paradigma en la forma de pensar, producir, convocar y comunicar los contenidos y productos gestionados en este medio: del foco en las noticias al foco en las audiencias.

Consideraciones Finales

Transitamos una época donde la noticia no es el final de un camino, sino el principio de un intercambio entre editores, periodistas y usuarios/lectores. Los límites planteados entre la redacción de un medio tradicional como La Nación y su audiencia se desdibujaron en los últimos años presentando un nuevo desafío en la forma de gestionar los contenidos y cómo la audiencia se vincula con los mismos para adoptarlos como propios y compartirlos, o descartarlos en cuestión de segundos.

Este trabajo intentó comprender los cambios en los consumos culturales que manifiesta la audiencia, donde el usuario/lector se atribuye a sí mismo el poder de construir la noticia, resignificando la información periodística, uniendo las distintas partes de un tema y elaborando a través de su análisis su propia versión de los hechos.

En el contexto de sobreexposición a los medios, las audiencias se encuentran sobreestimuladas, urgidas, presionadas, con dificultades de concentración. Los usuarios/lectores buscan en los medios una modalidad de comunicación que les provea junto con la información: distensión, entretenimiento, servicio (simplificación, inmediatez), cierta dosis de optimismo.

El marco teórico de este trabajo plantea al mismo tiempo una guía de referencia para La Nación, que está transitando una etapa de cambios para abandonar su estructura rígida y convertirse en un medio que pueda responder a las nuevas demandas de las audiencias. Resulta clave repasar que los contenidos deben propiciar la participación de los usuarios/lectores, deben brindar entretenimiento como forma de bienestar, deben vincularse mediante el consumo multipantalla, con un fuerte trabajo de edición y curaduría por parte de los editores y periodistas. Esto permite generar contenidos dinámicos para audiencias segmentadas.

La nueva propuesta de contenidos de La Nación articula dos ejes que se relacionan entre sí: relevancia y permanencia.

Relevancia porque pone foco en la audiencia bajo una visión que articula “El mundo-Mi mundo” (ver Anexo Estudio 4), es decir que el usuario/lector percibe que el contenido refleja su realidad, es cercano y tiene impacto en su ámbito de participación ciudadana.

Permanencia porque auspicia la durabilidad del contenido, dando un salto desde lo efímero, que caduca antes de llegar a las manos del usuario/lector hacia contenidos con valor agregado que los hace perdurables.

La Nación debe trabajar fuertemente para lograr una pronta convergencia en sus contenidos con el fin de complementar su oferta. El lanzamiento de Comunidad de Negocios es un primer paso en este sentido, y como tal deja en evidencia varios aspectos a mejorar en dicho proceso. Actualmente, la plataforma digital funciona como replicador de los contenidos generados en el suplemento semanal o en los eventos mensuales, debido principalmente a cuestiones técnicas y estructurales. Claramente no es este el objetivo final, sino que por el contrario se busca que cada plataforma brinde contenidos con valor agregado de acuerdo a sus posibilidades técnicas.

Desde el punto de vista del intercambio de contenidos, las plataformas digitales actuales de La Nación solo permiten la participación de los usuarios/lectores en los comentarios de algunas notas según la temática. Resta trabajar en el desarrollo de espacios generados por

la Comunidad de Negocios (en este caso particular) con el fin de establecer un intercambio fluido entre periodistas y audiencia para enriquecer la conversación sobre los temas que trata el segmento.

En cuanto al tamaño del diario La Nación y por ende al suplemento Comunidad de Negocios (que también se edita en formato sábana), se destaca que en las investigaciones realizadas desde 2012, tanto lectores de Clarín como de La Nación coinciden en que el formato sábana forma parte de la identidad de marca. Pero este formato para los no lectores del diario La Nación establece una barrera de ingreso difícil de superar, para ellos leer el diario La Nación significa contar con gran espacio físico, disponer de tiempo, no usar el transporte público, etc. (ver Anexo Estudio 3).

El formato sábana genera un bloqueo en los no lectores que les impide registrar los diferentes cambios que el diario La Nación viene implementando en los últimos años en su edición impresa. Ellos continúan percibiéndolo como un diario distante, un producto inaccesible, para una minoría.

En este sentido, resulta interesante destacar algunos datos del Estudio 2 (ver Anexo):

- El 88% de los encuestados evalúa positivamente el formato compacto (prototipo preparado en formato berlinés – ver Anexo Cuadro 8).
- El 79% prefiere el formato compacto por sobre el formato sábana. A continuación algunas menciones representativas que justifican dicha preferencia: “es más fácil de manejar”, “es más cómodo”, “es más práctico”, “es más fácil de leer”.

Considerando estos estudios, pareciera que el suplemento Comunidad de Negocios (y por qué no el diario La Nación en su totalidad) debiera editarse en un formato más ágil (decisión por ahora postergada).

Es fundamental retomar el concepto sobre las audiencias en el centro del ecosistema. Se menciona durante varias partes de este trabajo porque este cambio de foco requiere de un gran esfuerzo cultural para modificar los procesos internos de La Nación y las formas de generar contenidos.

Esta reconversión plantea un nuevo escenario: *Smart & Social* (fuente: plan estratégico de La Nación, 2015). *Smart* para construir experiencias y contenidos personalizados y contextualizados, es decir donde está la audiencia. *Social* porque esas experiencias y contenidos deben ser compartibles, generando sentido de comunidad y pertenencia sin distinguir las plataformas utilizadas.

Queda por delante un camino de desafíos para La Nación en su etapa de reconversión hacia un medio *Smart & Social*, y para Comunidad de Negocios que dio su primer paso como producto *print* pero que tiene la misión de desarrollar el resto de las iniciativas planteadas con el objetivo de posicionarse como referente del segmento Economía y Negocios en Argentina.

Por lo expuesto en este trabajo y a modo de síntesis, el camino hacia la reconversión *Smart & Social* de La Nación implica:

- Decisión política.
- Trabajo en equipo.
- Cambio cultural.
- Redacción integrada.

- Cambios en los procesos inter-áreas.

A continuación se agregan algunos datos del lanzamiento del suplemento Comunidad de Negocios que sirven para reflejar los puntos a mejorar y destacar los aciertos en la implementación:

- La circulación promedio⁴ de los días lunes en 2014 era de 96.065 ejemplares y en 2015 de 94.189 ejemplares. Lo que demuestra que el suplemento no cumplió el objetivo de mejorar la circulación de los días lunes, sino que además se refuerza la tendencia en la caída de las ventas durante los días de semana.
- De un estudio realizado por Datos Claros (460 casos) sobre aspectos cualitativos del suplemento, se observa lo siguiente respecto de la Satisfacción General marcando los pasos para mejorar dichos indicadores:
 - “Muy bueno” 14%
 - “Bueno” 64%
 - “Ni una cosa ni la otra” 15%
 - “No sabe” 7%
- Los ingresos por avisos del segmento Economía y Negocios luego del lanzamiento de la multiplataforma Comunidad de Negocios se incrementaron un 35%⁵.
- Los usuarios únicos de la nueva sección Comunidad de Negocios (correspondiente al sitio www.lanacion.com.ar) se incrementaron un 48%⁶ respecto de la anterior sección de Economía.



Universidad de
San Andrés

⁴ Fuente: La Nación

⁵ Fuente: Planeamiento Comercial La Nación

⁶ Fuente: Google Analytics



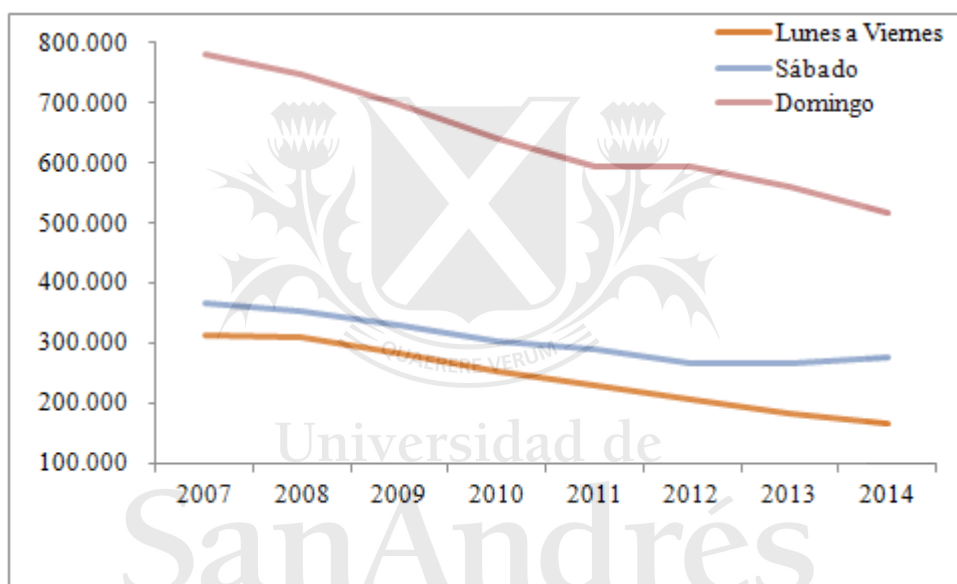
Universidad de
San Andrés

Anexo

Información estadística:

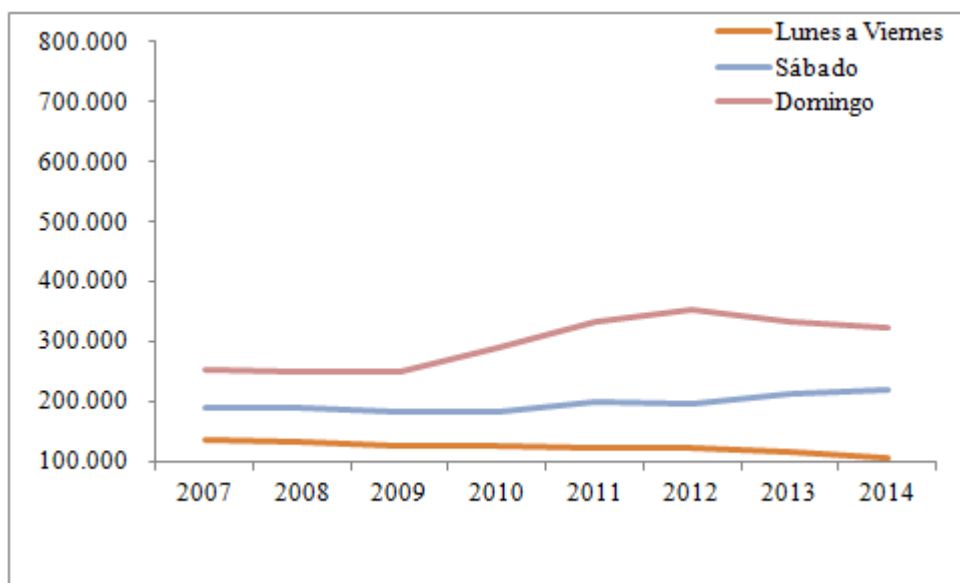
Cuadro 1: Datos de Circulación Clarín por Día. Fuente: IVC

Promedio Total País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	14 / 07
Lunes a Viernes	314.116	310.511	281.169	253.490	228.870	206.257	182.688	164.400	-48%
Sábado	365.161	354.260	330.027	302.249	290.737	264.933	266.175	275.078	-25%
Domingo	779.432	746.076	698.485	639.471	593.939	594.804	561.848	517.610	-34%
Semanal	387.882	378.984	347.765	315.596	289.861	270.146	248.780	230.669	-41%
Lunes a Viernes		-1%	-9%	-10%	-10%	-10%	-11%	-10%	
Sábado		-3%	-7%	-8%	-4%	-9%	0%	3%	
Domingo		-4%	-6%	-8%	-7%	0%	-6%	-8%	
Semanal		-2%	-8%	-9%	-8%	-7%	-8%	-7%	



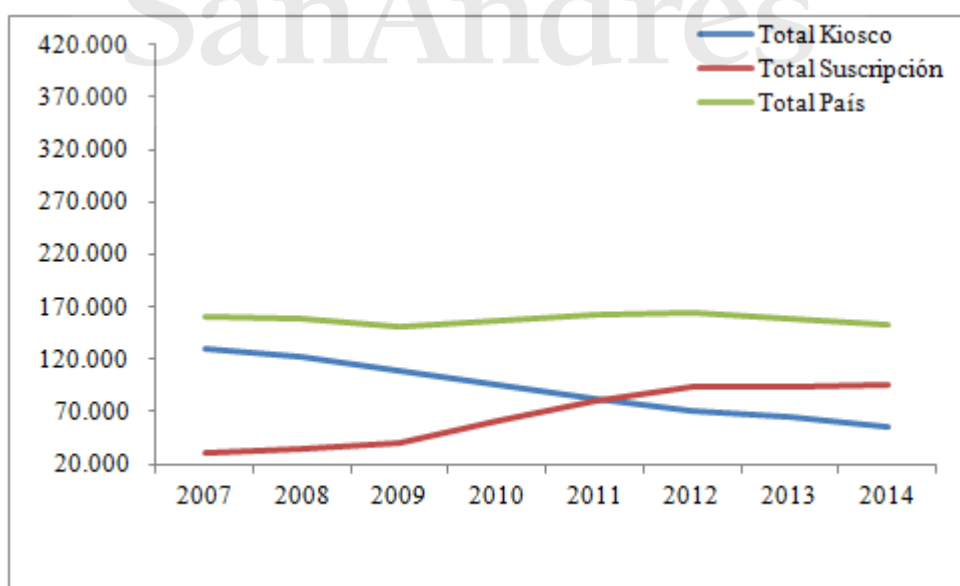
Cuadro 2: Datos de Circulación La Nación por Día. Fuente: IVC

Promedio Total País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	14 / 07
Lunes a Viernes	136.779	133.399	125.023	124.443	122.345	121.118	114.244	105.777	-23%
Sábado	188.891	190.766	181.093	182.408	199.652	195.652	213.737	217.977	15%
Domingo	252.650	247.750	249.185	287.874	332.339	353.453	332.153	322.039	27%
Semanal	160.777	157.930	150.771	156.071	163.388	164.956	159.587	152.700	-5%
Lunes a Viernes		-2%	-6%	0%	-2%	-1%	-6%	-7%	
Sábado		1%	-5%	1%	9%	-2%	9%	2%	
Domingo		-2%	1%	16%	15%	6%	-6%	-3%	
Semanal		-2%	-5%	4%	5%	1%	-3%	-4%	



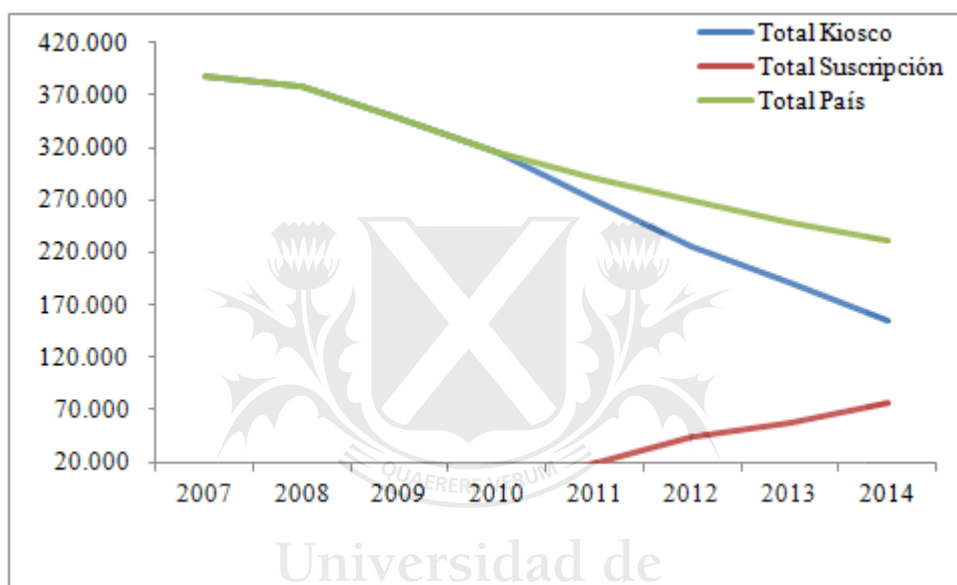
Cuadro 3: Datos de Circulación La Nación por Canal. Fuente: IVC

Promedio Semanal	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	14 / 07
Total Kiosco	129.456	122.484	109.785	95.419	82.397	71.743	64.875	56.243	-57%
Total Suscripción	31.320	35.445	40.986	60.652	80.991	93.214	94.713	96.457	208%
Total País	160.777	157.930	150.771	156.071	163.388	164.956	159.587	152.700	-5%
Total Kiosco		-5%	-10%	-13%	-14%	-13%	-10%	-13%	
Total Suscripción		13%	16%	48%	34%	15%	2%	2%	
Total País		-2%	-5%	4%	5%	1%	-3%	-4%	
% Total Kiosco	81%	78%	73%	61%	50%	43%	41%	37%	
% Total Suscripción	19%	22%	27%	39%	50%	57%	59%	63%	



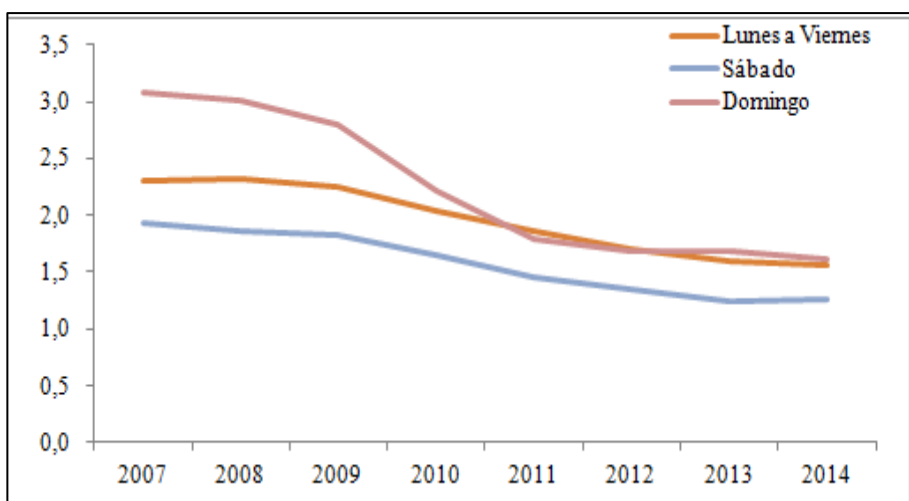
Cuadro 4: Datos de Circulación Clarín por Canal. Fuente: IVC

Promedio Semanal	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	14 / 07
Total Kiosco	387.882	378.984	347.765	315.596	270.116	225.747	190.882	154.140	-60%
Total Suscripción					19.744	44.399	57.898	76.529	
Total País	387.882	378.984	347.765	315.596	289.861	270.146	248.780	230.669	-41%
Total Kiosco		-2%	-8%	-9%	-14%	-16%	-15%	-19%	
Total Suscripción						125%	30%	32%	
Total País		-2%	-8%	-9%	-8%	-7%	-8%	-7%	
% Total Kiosco	100%	100%	100%	100%	93%	84%	77%	67%	
% Total Suscripción	0%	0%	0%	0%	7%	16%	23%	33%	



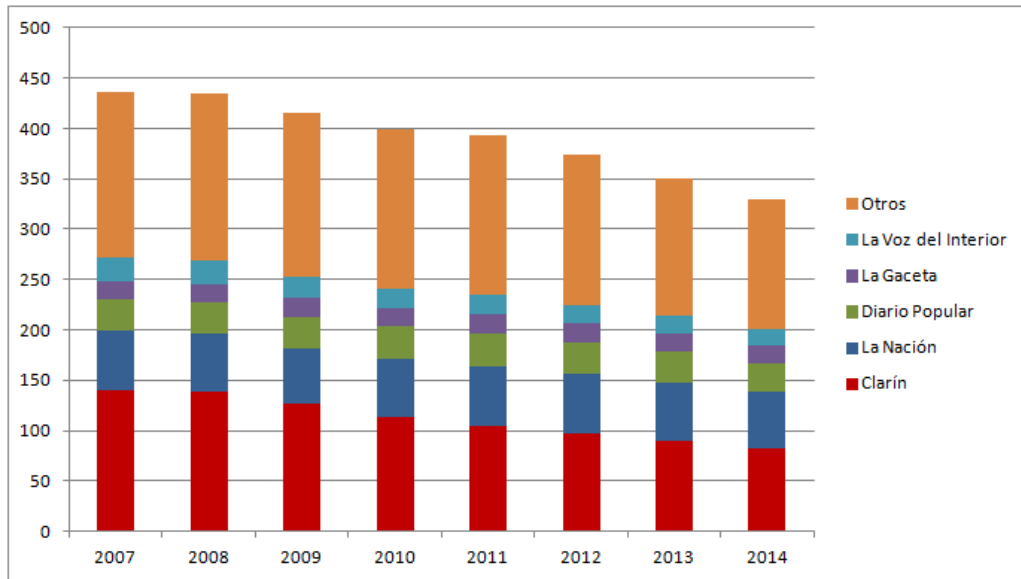
Cuadro 5: Relación entre las ventas de ejemplares de Clarín por cada diario La Nación. Fuente: IVC

Promedio Total País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	14 / 07
Lunes a Viernes	2,3	2,3	2,2	2,0	1,9	1,7	1,6	1,6	-32%
Sábado	1,9	1,9	1,8	1,7	1,5	1,4	1,2	1,3	-35%
Domingo	3,1	3,0	2,8	2,2	1,8	1,7	1,7	1,6	-48%
Semanal	2,4	2,4	2,3	2,0	1,8	1,6	1,6	1,5	-37%
Lunes a Viernes		1%	-3%	-9%	-8%	-9%	-6%	-3%	
Sábado		-4%	-2%	-9%	-12%	-7%	-8%	1%	
Domingo		-2%	-7%	-21%	-20%	-6%	1%	-5%	
Semanal		-1%	-4%	-12%	-12%	-8%	-5%	-3%	

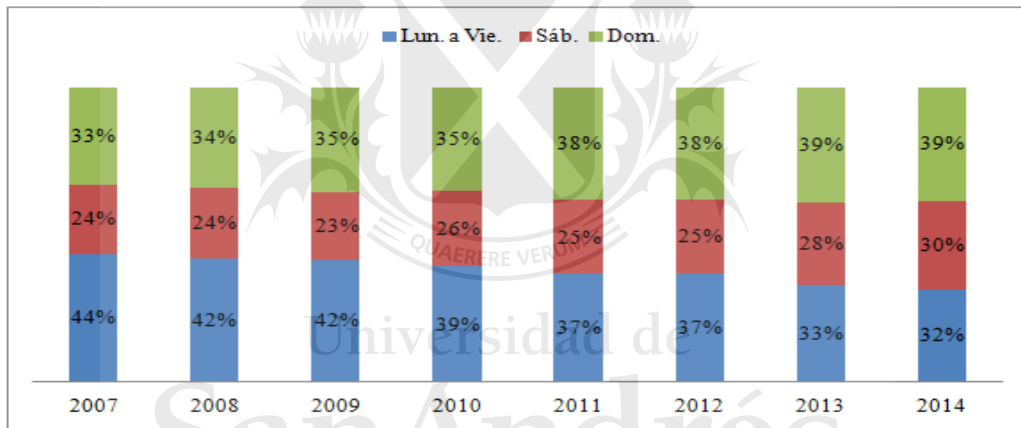


Cuadro 6: Venta Total de ejemplares (en millones). Fuente: IVC

Diarios	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Clarín	141	138	126	114	104	97	89	83
La Nación	59	58	55	57	59	59	58	55
Diario Popular	31	32	32	33	33	32	31	29
La Gaceta	18	18	19	19	20	19	19	18
La Voz del Interior	23	22	21	19	19	17	17	16
Otros	165	166	162	158	158	150	137	129
Total	436	434	415	399	393	374	351	330
% variación vs. año anterior		-0,5%	-4%	-4%	-2%	-5%	-6%	-6%
% de participación por diario:	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Clarín	32%	32%	30%	29%	26%	26%	26%	25%
La Nación	13%	13%	13%	14%	15%	16%	16%	17%
Diario Popular	7%	7%	8%	8%	8%	8%	9%	9%
La Gaceta	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	6%
La Voz del Interior	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Otros	38%	38%	39%	40%	40%	40%	39%	39%

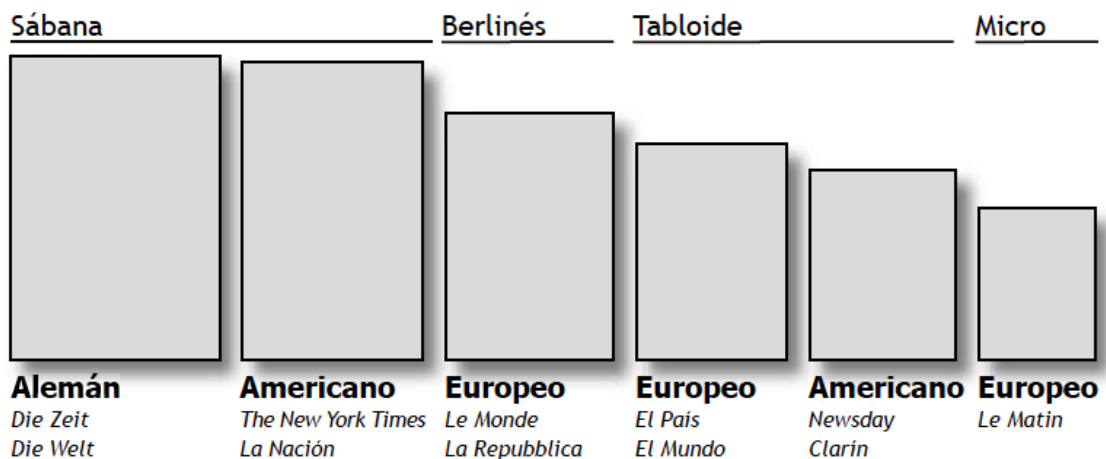


Cuadro 7: Participación Ingresos Comerciales por día Diario La Nación



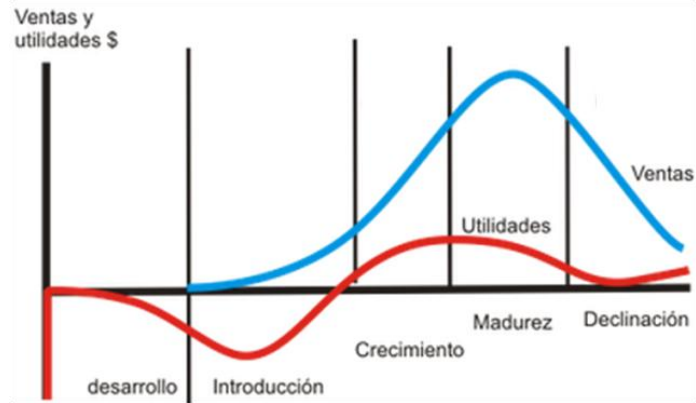
Fuente: Planeamiento Comercial La Nación

Cuadro 8: Formatos de diarios impresos. Fuente: Redacción La Nación



Berlínés: Formato Compacto para el prototipo de La Nación.

Cuadro 9: Ciclo de vida del producto. Fuente: Fundamentos de marketing, Kotler, Armstrong.



Cuadro 10: Tapa Suplemento Economía.

Hasta 5 de Abril de 2015

Desde 12 de Abril de 2015

LA NACION
economía & negocios
 Impuesto a las ganancias
 Una carga cada vez más distorsiva
 El reform, con un efecto...
 Nuevo Volkswagen Vento

LA NACION
economía
PRESIÓN.
 Los impuestos nuestros de cada día
 MANAGEMENT 2020
 En alemán, "gracias" se dice "danke".

Cuadro 11: Tapa Suplemento Comunidad de Negocios, 6 de Abril de 2015.



Cuadro 12: Aviso Gráfico / lanzamiento del suplemento Comunidad de Negocios.



Investigaciones de La Nación:

Estudio 1

Consultora: Poliarquía

Fecha: Mayo 2012

Tipo de Investigación: Cualitativo

Objetivo: Verificar el impacto de una serie de cambios presentados por La Nación en la audiencia base y periférica del diario, así como en la audiencia potencial de La Nación, conformada por lectores del diario y quienes se definen como no lectores, pero no rechazan de forma categórica a La Nación.

Universo: 18 focus groups conformados por lectores de diarios que no tuvieran una actitud ideológica negativa hacia La Nación, de C.A.B.A., segmentos C1 y C2. Divididos en lectores y no lectores de La Nación:

Tipo de Lectores		Hombres		Mujeres	
		28 a 35	40 a 55	28 a 35	40 a 55
Lectores de La Nación	Todos los días	1	1	1	1
	Sábados y domingos	1	1	1	1
No lectores de La Nación	Todos los días (Clarín)	1	1	1	1
	Sábados y domingos (Clarín y Perfil)	1	1	1	1
Lectores de diarios online (cualquier diario)		1	0	1	0

Verbatims sobre el contexto social en Argentina:

“La objetividad no existe, está todo parcializado”.

“Uno cree en la conclusión que cada uno saca de lo que lee”.

“Te hacen ver las cosas como ellos quieren”.

“Quiero que el diario dé la información, que no me diga cómo tengo que pensar”.

“Tenés que mirarlo desde un punto de vista neutral y no fiarte un 100% de lo que se dice”.

“Clarín dice que está todo mal y Página 12 dice que está todo bien, no hay nada intermedio”.

Hábitos de lectura de diarios:

La velocidad de los cambios tecnológicos en la sociedad contemporánea, junto con un ritmo de vida acelerado, que deriva en la realización de múltiples tareas de forma simultánea, impactan en la relación entre el lector y los medios de comunicación:

- Se difumina el acceso a la información, debido a la multiplicidad de canales disponibles.
- Se dedica menos tiempo a la lectura de diarios, la atención es flotante.
- Crece la lectura de diarios online.

El diario impreso, frente a otros medios de comunicación, se convierte en un espacio que invita al lector a detenerse, reflexionar, entender y ordenar el “caos” de información:

- TV: Repetición de noticias; Menor posibilidad de filtro al recibir la información.
- Internet: Distracción, dispersión; Gran cantidad de publicidad invasiva; Menor compenetración con la noticia.
- Diario impreso: Posibilidad de elegir; Mayor focalización y atención en la lectura.

A partir de la observación de los hábitos de lectura de los entrevistados, se pueden destacar dos modelos lectura:

- Modelo Tradicional: Tiempo y espacio fijos para la lectura en la casa, durante la mañana. La lectura del diario implica un ritual o ceremonia, caracterizado por la tranquilidad y el silencio; Rol protagónico del diario para estar informado, en comparación con los noticieros; Lectura completa del diario; Alta frecuencia de compra. Identificación con el Lector de La Nación.
- Modelo Moderno: Distinción entre la lectura de semana y de fin de semana; Menor tiempo de lectura con complemento de diarios online; No hay momento y espacio fijos para la lectura; Lectura fragmentada, en diferentes momentos del día; Lectura “selectiva”, de acuerdo al interés del lector; Menor nivel de profundización de la información; Identificación con Lectores de otros diarios.

Los lectores de La Nación de todos los días valoran al diario como un refugio frente al exceso de información; habilita el desarrollo de competencias culturales.

Para los lectores de La Nación de fin de semana, la lectura de diario representa un momento deseado relegado al fin de semana para disfrutar de mayor tiempo de lectura.

Los no lectores de La Nación, valoran el ritual de la lectura, reconocen que leen de forma superficial, valorando la posibilidad de informarse en poco tiempo, especialmente durante la semana.

Diario impreso vs. Diario online:

La lectura de diarios online forma parte del hábito cotidiano en la mayoría de los segmentos. Los más mencionados son La Nación, Clarín, Infobae y Olé. Entre las principales motivaciones que llevan a la lectura del diario en formato electrónico aparecen:

- Lectura transversal de varios diarios de forma simultánea, habilitación para compartir contenidos e interactuar con otros lectores.
- El factor económico. Comprar el diario todos los días “*es un presupuesto*”.
- El factor ecológico. Una vez leído el diario impreso se convierte en un residuo.

Lectores exclusivos de diarios online: Avidéz por la actualización constante de la noticia.

Lectores complementarios (mix de diarios impresos y online): Quienes leen el diario todos los días consultan diarios online para complementar información específica (en su mayoría, financiera y deportiva). Quienes leen el diario impreso los fines de semana, de lunes a viernes realizan una lectura rápida online.

Lectores exclusivos de diarios impresos: No se adecuan a la forma de informar del diario digital. Ya sea por una cuestión de edad, de gusto, o por el ritmo frenético que le impone el día a día, que nos les permite realizar una pausa.

Vínculo entre lector y diario:

Para comprender el complejo vínculo entre el lector y su diario deben atenderse tanto el nivel explícito del discurso, como las significaciones latentes a las que se accede de modo indirecto.

- **Plano Manifiesto:**

Tanto para lectores de La Nación como de Clarín, el diario forma parte de la herencia familiar: es un vínculo que se transmite entre generaciones. Implica una costumbre desde lo visual. Se construye una relación estrecha y perdurable: como un matrimonio, la familia, puede soportar defectos y aún sostenerse en el tiempo.

- La Nación: Contenido riguroso y objetivo; Redacción distinguida; Columnistas prestigiosos.
- Clarín: Variedad y mayor contenido visual; Suplementos atractivos; Clasificados completos; Suplemento deportivo.

- **Plano Latente:**

En ambos diarios, figura con fuerte presencia la tarjeta de beneficios.

- La Nación: Distinción; Refinamiento; Cultura.
- Clarín: Es parte del *ethos* argentino o porteño.

Perfil de lectores (Auto-percepción):

- La Nación: Se percibe como un lector jerarquizado, exigente y competente: mayoritariamente por el nivel cultural y educativo; minoritariamente y en forma latente, según clase social.
 - Lector Conservador: La lectura, el lenguaje y la cultura funcionan como elementos de diferenciación y marca de rango social superior.
 - Lector Progresista: Lector activo, independiente y crítico.
 - Lector Club LN: Traccionados por los beneficios del Club LN. Menos ligados a los valores tradicionales del diario.
- Clarín: Su identidad refleja una vocación masiva, un gran “nosotros” de bordes difusos, que remite al argentino o porteño medio.
 - Lector Visual: Valora un diario que economice tiempo y esfuerzo, a través de una lectura que ofrezca facilidad y rapidez, a partir de notas menos extensas y del protagonismo de las imágenes e infografías.
 - Lector Sofisticado: Perfil con similitudes al segmento progresista de La Nación.

Atributos de La Nación:

Los lectores perciben que el diario La Nación se está moviendo desde un imaginario más “clasista” a uno más acorde a la sociedad moderna, donde se valoriza la horizontalidad de los vínculos. Incide en ello la popularización de la tarjeta Club La Nación y la presencia del diario en bares.

En este sentido, la tendencia percibida es que la distinción de La Nación pasa por su carácter cultural/reflexivo más que por su carácter “clasista”.

La mayor “altura” a la hora de presentar las noticias relativas a temas políticos son consistentes con su estilo diplomático y serio, caracterizado por un lenguaje concreto, con menor carga emocional y menos adjetivos.

Incluso entre los no lectores, La Nación ocupa en cuanto a credibilidad / seriedad un lugar competitivo y diferencial.

Atributos de La Nación / Valoración según perfil de lectores:

- Lectores de La Nación: Seriedad; Riqueza en el vocabulario; Rigurosidad; Objetividad; Diversidad de enfoques; Continuidad ideológica a lo largo del tiempo; Alejado del sensacionalismo.
 - Lector Conservador: Valora el status de superioridad que le otorga el diario.
 - Lector Progresista: Espacio para la lectura profunda que invoca capacidades cognitivas.
 - Lector Club LN: Critican el formato del diario y su estilo “intelectual”.
- No lectores de La Nación: Aristocrático; Neutral; Incómodo; Intelectual; Creíble.
 - Lector Visual: Más propenso a asociar el aspecto aristocrático del diario y a criticar la intelectualidad a la hora de presentar las noticias.
 - Lector Sofisticado: Valora la calidad informativa. La principal barrera de entrada es el tamaño del diario.

Atributos de Clarín / Valoración según perfil de lectores:

Los atributos de costumbre, herencia y popularidad asociados al diario Clarín, generan en sus lectores un fuerte sentido de pertenencia, aún cuando encuentran limitaciones en su diario.

Sin embargo, algunos de los lectores “sofisticados” y “visuales” de Clarín que se encuentran insatisfechos respecto de la neutralidad que hoy no encuentran en su diario podrían ser potenciales lectores de La Nación si se realizaran algunos cambios en la propuesta.

- Lectores de Clarín: Popular; Fácil de leer; Gráfico; Cómodo; Transportable; Entretenido.
 - Lector Visual: Comunicación gráfica: infografías, colores, fotos. Valora la dimensión de entretenimiento que proporciona el diario: variedad de temas, suplementos completos. Lectura dinámica para un consumo informativo, veloz e instantáneo.
 - Lector Sofisticado: Valora la variedad de temas y la profundidad.

Imagen de La Nación:

- Seriedad:
 - Inteligente / Pensante / Culto / Para leer tranquilo, reflexionar, profundizar / Para el que le gusta leer; Lenguaje correcto; Periodistas especializados; Neutro, con varias miradas sobre un mismo tema; Sobrio / Formal.
 - Solemne / Para gente mayor; Mayor preponderancia a temas poco entretenidos (política y economía); Aburrido / Opaco, sin imágenes ni color; Mucho texto / Demasiadas columnas.
- Tradicional:
 - Historia / Institución centenaria; Raíces / Pertenencia; Abuelos / Transmisión entre generaciones; Prestigio / Trayectoria / Clásico; Mantiene su línea.
 - Elitista / Clase alta; Conservador / no cambia / esquemático / desactualizado / estructurado.
- Elitista:
 - Para entendidos / Para profesionales.
 - Alta sociedad / Excluyente / Clasista. Políticamente conservador.

Valoración del formato sábana de La Nación:

Todos los segmentos asocian el diario La Nación con un formato sumamente incómodo para manipular y transportar, especialmente durante la semana (lectura del diario fuera del hogar con poco tiempo disponible).

Considerando sólo los términos funcionales, el formato del diario es un aspecto negativo que afecta a lectores y mantiene lejos a no lectores. Sin embargo, aparece hilvanada con atributos distintivos de La Nación valorados por los distintos perfiles de lectores, asociada a la “abundancia de información” y las “notas largas”, predominantemente en lectores “cultos” de perfil más conservador.

El tamaño del diario La Nación provoca una dualidad entre incomodidad y distinción.

Reacciones frente al formato Compacto (prototipo) de La Nación:

El cambio de formato tuvo un impacto fuerte entre los participantes. Especialmente entre los no lectores del diario La Nación, el formato compacto se presenta como algo esperado/deseado. A la hora de observar y manipular el prototipo, las reacciones son en su mayoría satisfactorias:

- Funcionalidad. El formato compacto se valora positivamente entre lectores y no lectores: atrae su mejor manejo y el menor espacio que requiere para ser trasladado. Es cómodo y práctico.
- Adecuación a los tiempos que corren. El formato compacto se asocia a la modernidad. Es un síntoma de la evolución de La Nación a los tiempos actuales.
- Amplitud. El formato compacto apela a un segmento más amplio de lectores: incorpora a los lectores que requieren un “pantallazo de información”, a los lectores más jóvenes, a los que leen Clarín y Perfil.
- Masividad. Para los no lectores, el hecho de que apele a un mayor público es bienvenido, en su intento por volverse más cercano. Entre los más tradicionales esto genera un cierto ruido, si bien no lo suficientemente severo como para desestimar el cambio.

Los lectores del diario La Nación valoran el cambio de formato, con la condición de que el diario cumpla con las características que definen a La Nación:

- Neutralidad
- Estilo de redacción
- Extensión de las notas
- Profundidad y análisis

Se valora la opción de mantener el formato sábana los fines de semana, en tanto están en relación con la actualidad: se dispone de mayor tiempo para una lectura tranquila, manipulando el diario como parte de un ritual.

El formato compacto de lunes a viernes también está a la par de los tiempos que corren: la presencia de nuevas tecnologías, la avidez por la información y la necesidad de estar rápidamente informados requiere de un formato más ágil y dinámico. Esto, a su vez, incorpora a los más jóvenes e interpela a los no lectores que valoran el diario pero encuentran una barrera debido al tamaño.

Leer La Nación hoy implica sortear algunos obstáculos: es grande, *“dar vuelta la página es un trámite”*; *“seguir la nota de tapa hasta su continuación en el cuerpo del diario, es un desafío y si no se lo dobla en cuatro partes, no se puede leerlo en espacios chicos”*.

Comentarios Finales:

Los participantes perciben que la forma en la que leen los diarios está cambiando: a la lectura tradicional se le yuxtaponen nuevas formas de lectura, determinadas por el ritmo de vida cotidiano, que determina que durante la semana (incluso en lectores de La Nación) la lectura sea más rápida y fragmentada.

Como tendencia cultural, se observa que la forma de lectura tradicional, ligada a procesos reflexivos e intelectuales, cede paso a formas que toman rasgos del vínculo con las pantallas y en particular de los diarios digitales. La lectura tiende a hacerse superficial, rápida y con predominio de las imágenes por sobre el texto.

El lector de La Nación se encuentra a resguardo de estos aspectos en su diario, y desde allí basan su valoración y fidelización al diario. El lector “sofisticado” de otros diarios, desarrolla diferentes estrategias: la primera, es la comparación con otros diarios en formato online; además, lee entre líneas y “pasa por alto” los enfoques en que percibe muy “obvia” la falta de neutralidad.

El formato no es sólo una cuestión física y ligada a cuestiones funcionales. Está entrelazado a la cuestión del “contenido”.

Cuando el lector ve el nuevo formato, junto al festejo por la comodidad proyectada, surge la duda de si el cambio no implicará la pérdida de otros de sus valores que lo identifican con La Nación.

El lector no está dispuesto a elegir comodidad (valor apreciado) si el precio es la pérdida de diferenciación, pérdida de profundidad, de objetividad o si implica que el diario deje de ser una marca de distinción social.

El lector valora el aggiornamento del diario, a condición que la adecuación a los tiempos no implica convertirse en un diario “visual”, y “superficial”, que se adapte a la pérdida del hábito de lectura y la “farandulización” que perciben prima en el diario Clarín.

El diario ha dejado de ser una autoridad inmune a la crítica. El lector se atribuye a sí mismo el poder de construir la noticia y ha perdido la ingenuidad frente a la información que transmiten los medios. En el plano nacional, esta situación se ha visto exacerbada a partir del conflicto entre el Gobierno Nacional de CFK y el Grupo Clarín.

El lector naturalizó que los medios también tienen intereses: reconoce que un diario transmite una visión, posee una ideología, una línea editorial. Distingue que los límites entre información y opinión son más difusos.

Protagonismo. El lector resignifica la información periodística, hilvanando las distintas “partes” y fabricando a través de su análisis su versión de la noticia; lee entre líneas o con distanciamiento crítico y compara diferentes diarios para tener distintos enfoques; valora y demanda la ecuanimidad, la neutralidad, la independencia y la imparcialidad.

El lector no espera del diario que realice el proceso de comprensión, ni que ayude o realice ninguna de las tareas que el lector considera propias. En efecto, espera que el diario de información abundante, pero que no exceda esta función.

En la sociedad actual, es el público el que construye la noticia, sin considerar al diario impreso una palabra de autoridad.

Estudio 2:

Consultora: Poliarquía

Fecha: Junio 2012

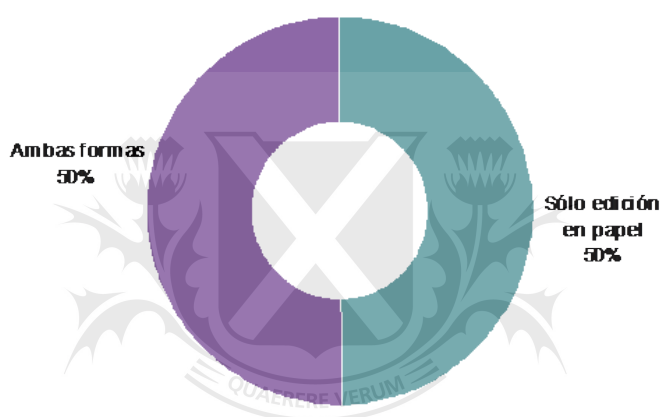
Tipo de Investigación: Cuantitativo

Objetivo: Verificar el impacto de una serie de cambios presentados por La Nación en la audiencia base y periférica del diario, así como en la audiencia potencial de La Nación, conformada por lectores del diario y quienes se definen como no lectores, pero no rechazan de forma categórica a La Nación.

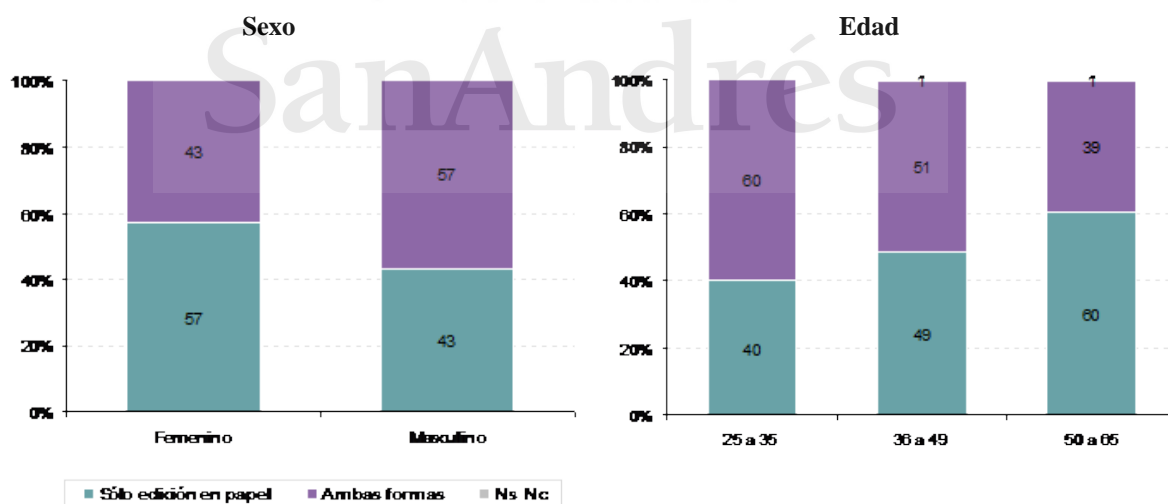
Universo: Lectores de diarios impresos mayores de 25 años. Tipo de encuesta: Coincidental en esquinas y puestos de diarios de los siguientes barrios de la Ciudad de Buenos Aires: Belgrano, Palermo, Recoleta, Caballito y Centro. Tamaño total de la muestra: selección aleatoria de 596 casos.

Tipo de lectura de diarios:

“¿Ud. lee diarios sólo en versión papel, sólo en versión online o en ambas formas?”



Base: 596 encuestados.



Base: 596 encuestados.

Ranking de lectura de diarios más leídos:

“¿Qué diario impreso lee Ud. con mayor frecuencia? ¿Algún otro?”

	1º Mención	2º Mención	Total Menciones
Clarín	47	21	68
La Nación	31	22	54
Página/12	6	3	9
Olé	3	3	6
Diario Popular	2	2	4
La Razón	2	2	4
Tiempo Argentino	2	2	4
Crónica	3	1	4
Perfil	1	2	3
Ámbito Financiero	0	2	2
El Cronista Comercial	1	1	1
Muy	0	1	1
La Prensa	0	1	1
InfoBAE	0	1	1
Otros	2	2	3
Nada/ Ninguno	-	4	4
Nsnc	-	32	32
Total	100	100	

Base: 596 encuestados.

Ranking de lectura de diarios online:

“¿Qué diario online lee Ud. con mayor frecuencia? ¿Algún otro?”

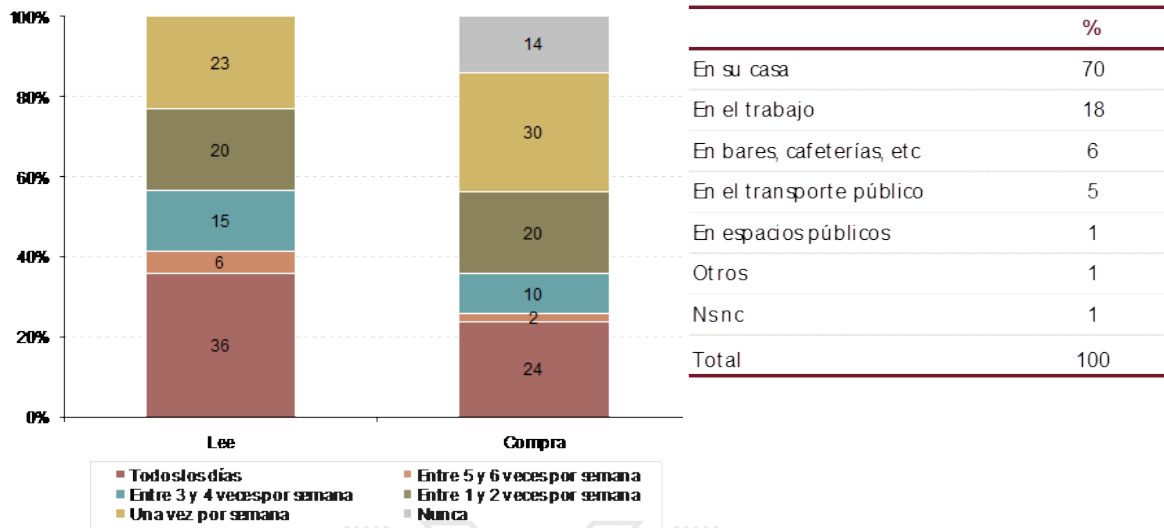
	1º Mención	2º Mención	Total Menciones
Clarín	35	19	55
La Nación	26	19	45
InfoBAE	13	8	21
Página 12	8	5	14
Olé	5	4	8
Perfil	2	3	5
Ámbito Financiero	2	3	5
El Cronista Comercial	1	2	3
BAE	1	1	2
Crónica	0	1	1
Diario Popular	0	1	1
Nada/ Ninguno	-	2	2
Otros	5	6	11
Nsnc	2	25	27
Total	100	100	

Base: Quienes leen el diario en ambos formatos (298 casos).

Frecuencia de lectura y de compra de diarios impresos:

“¿Con qué frecuencia lee Ud. el diario impreso en la semana? ¿Y con qué frecuencia lo compra?”

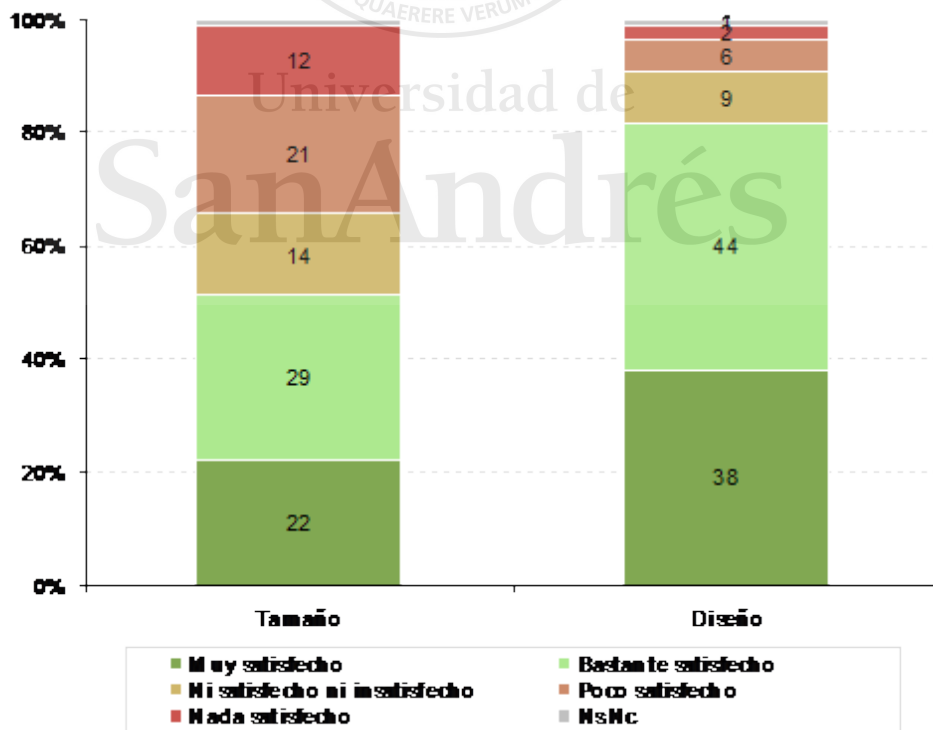
“¿En qué lugar lee el diario impreso con mayor frecuencia?”



Base: Quienes leen el diario impreso (298 casos).

Grado de satisfacción con tamaño y diseño actual del diario La Nación:

“¿Cuán satisfecho está Ud. con el actual tamaño del diario La Nación? ¿Y con el actual diseño?”

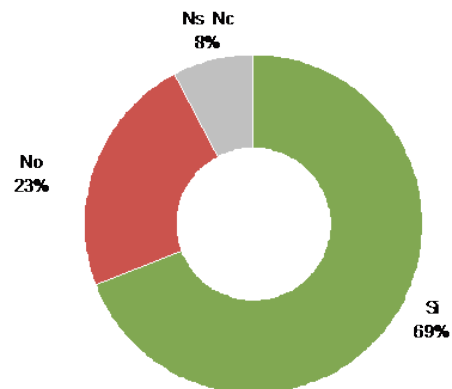
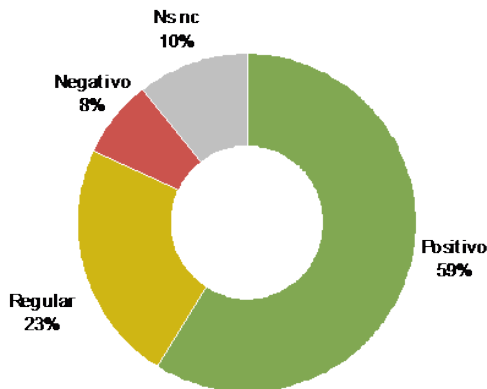


Base: Quienes leen el diario impreso La Nación (161 casos).

Evaluación del diario La Nación:

“¿Qué le parece a Ud. el diario impreso La Nación?”

“¿Ud. leería o compraría el diario impreso La Nación?”



Base: Quienes no leen el diario La Nación (137 casos).

“¿Por qué no?”

Respuesta	%
Demasiado grande/ Ocupa mucho lugar	77
Incómodo	35
No me gusta como tratan los temas	14
Acostumbrado a otro diario/ Periódico	12
Precio elevado/ Escaro	4
Tipografía chica	2

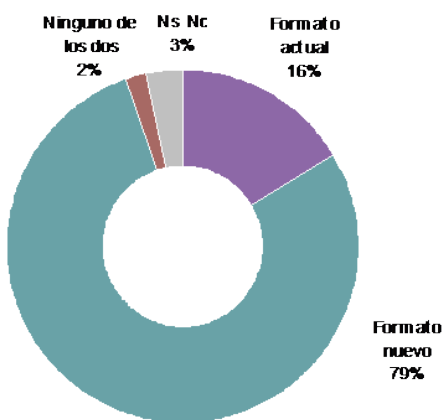
* El total suma más de 100% por tratarse de una pregunta con respuesta múltiple.

Base: Quienes no leerían o comprarían el diario La Nación (63 casos).

Preferencia de formato del diario La Nación:

“¿Cuál de los dos formatos prefiere?”

“¿Por qué?”



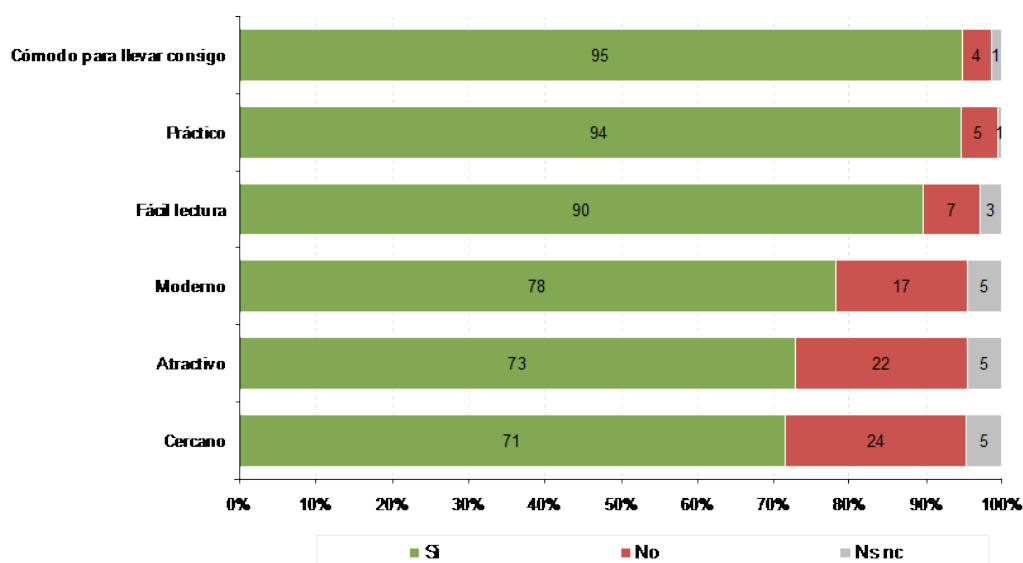
Respuesta	%
Más fácil de leer/ Fácil de manejar	51
Más chico/ Ocupa poco espacio/ fácil de	46
Más cómodo/ práctico	40
Mejor tipografía, papel, diseño, etc.	6
Más moderno	3
Más liviano/ Menos papel	2
Le da lo mismo/ Sigue siendo La Nación	2
El diseño es diferente/ Es distinto	2
Tiene más información	1

Base: 596 encuestados.

Base: Quienes prefieren el nuevo formato (471 casos).

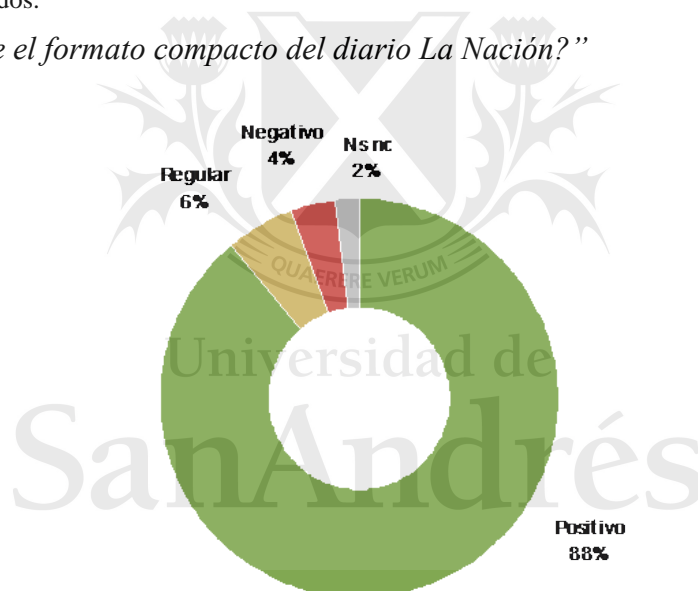
Formato Actual: Sábana. Formato Nuevo: Compacto.

Aspectos del nuevo formato del diario La Nación:



Base: 596 encuestados.

“¿Qué le parece el formato compacto del diario La Nación?”



Base: 596 encuestados.

Estudio 3:

Consultora: Datos Claros

Fecha: Diciembre 2013

Tipo de Investigación: Cualitativo. Estudio de consumo analizando la experiencia de cambio del diario Clarín por el diario La Nación durante una semana completa.

Objetivo: Obtener nuevos insights de consumo del diario para trabajar en el desarrollo de la nueva propuesta editorial de La Nación, orientando la investigación a nuevos lectores.

Universo: Lectores de diario Clarín en su versión impresa (semana y fin de semana), no rechazadores de La Nación. Residentes en AMBA, NSE ABC1. Divididos en dos comunidades de ocho lectores cada una según la frecuencia de lectura:

- Lectores Light de Clarín: de 2 a 3 veces entre semana y fin de semana.
- Lectores Heavy de Clarín: 5 veces entre semana y fin de semana.

Hábitos de consumo de información:

Lector Light de Clarín	Lector Heavy de Clarín
“Ponerse al día” con la actualidad.	Un “momento” de información.
Este tipo de lector, necesita de un diario bien titulado, frases cortas, precisas, que lo informen en poco tiempo.	Este lector busca informarse a través de buenos titulares, pero sabe que necesitará de más tiempo para profundizar e informarse mejor de aquello que le generó interés.
Informarse con titulares.	
Luchar contra el tiempo. La lectura se reparte durante el día en diferentes momentos.	
Durante la semana buscan titulares que los informen y durante el fin de semana notas de interés.	
El tiempo disponible es la variable que más segmenta entre la semana y el fin de semana.	
Compartir el diario en familia y disfrutar de alguna lectura son algunos de los beneficios más buscados en el diario impreso.	
Televisión: de fondo para ver el tránsito, el clima y los temas urgentes. Radio: como compañía. Diario: lectura, relax y silencio.	

Títulos cortos y claros actuando como disparadores informativos y notas, con análisis profundos que pueden o no ser leídos, de acuerdo al tiempo disponible, son los elementos más valorados en el diario impreso.

Imagen de las marcas:

Conceptos asociados a cada marca según los participantes.

Clarín	La Nación
Actualidad	Reflexión
Formato cómodo	Formato incomodo
Masivo	Elitista
Popular	Oligárquico
Costumbre / Tradición	Demasiado serio
Familia	Para cierta gente
Poderoso	Imagen alejada de ellos, poco alcanzable
Posición crítica al gobierno de CFK.	Información objetiva
Es para todos, tiene todo tipo de información	Es para unos pocos, atrae a sus lectores por las notas profundas, extensas
Más rápido para leer.	Más lento para leer.

La versatilidad de contenidos de Clarín se refleja en la facilidad que ofrece para mostrar y presentar la información en forma eficiente: informando en poco tiempo y con bajo nivel de complejidad analítica.

Contacto con el diario La Nación – Cambio de diario durante una semana completa:

Percepción sobre el diario La Nación:

- Mejores imágenes
- Mejores fotos
- Mejor calidad de impresión
- Más incómodo
- Menos “compartible”
- Objetividad
- Seriedad
- Orden y prolijidad en la presentación de los suplementos

Análisis del contenido:

Contenido	Clarín	La Nación
Títulos	Directos y relevantes.	Grandes, con reseñas más desarrolladas.
Portada	Contenido más nacional con temas deportivos.	Contenido más internacional. Las notas comienzan en la portada.
Noticias	Exposición más breve pero más eficiente para el lector.	Análisis y desarrollo de las notas más completos.
Contenido editorial	Postura sesgada por la oposición al gobierno de CFK.	Objetividad, profundidad y puntos de vista constructivos.
Cronistas	Trabajan bajo el contexto de crítica permanente. No reconocen notas firmadas.	Mayor cantidad de notas firmadas, muy valorado por los lectores.
Secciones Referentes	Política, Deportes, Clasificados y Policiales.	Internacionales, Economía y Negocios, Sociedad.

Aspectos particulares del diario La Nación:

Suplementos: Sábado resultó interesante y novedoso. Moda & Belleza fue percibido un poco alejado de su realidad.

Revista: Percibida para un público de un nivel social “superior”.

Diagramación: Se valora la profundidad y perspectiva de las notas pero por momentos es más denso para leer, especialmente durante la semana. Las infografías y los gráficos son un valor agregado y reconocido por el lector.

Lenguaje y vocabulario: Algunos lectores de Clarín encuentran dificultades para concentrarse en párrafos que consideran algo complejos. Percepción de una lectura menos fluida.

El domingo el lector de Clarín extraña “su diario”, la costumbre que lo acompaña. Aunque continúan sorprendiendo las secciones, los suplementos, la fotografía y la calidad de la impresión.

Intención de compra: “¿Lo compraría?”

- NO, mayoritariamente el diario La Nación no reemplazarían a Clarín. Barreras: costumbre + formato + la agilidad para su lectura.

- SI, entre los lectores light algo saturados de la pelea con el Gobierno Nacional de CFK: Más análisis e imparcialidad son las variables que más acercan a estos lectores.

Según sus lectores, en el diario Clarín las notas se leen y encuentran fácil y rápidamente. El diario se adapta a sus rutinas, es versátil desde su formato y contenido.

El diario La Nación es profundo, analítico, objetivo y creíble, investiga y avanza objetivamente pero su lectura demanda más tiempo y más aún su entendimiento y profundización.

La Nación, por su formato y contenido, se disfrutó más el fin de semana que en la semana.

Comentarios Finales:

- **Investigar algunas secciones/suplementos novedosos.**
 - Para interpelar al lector desde un lugar de mayor identificación con los temas de su interés general y de su propia realidad.
- **Explorar y explotar otros targets.**
 - Contenido “de todo un poco” o “un poco de todo” para lectores light que compran poco el diario o que sólo lo “hojean”.
 - Dar más lugar a aquellos columnistas más conocidos que convocan públicos diversos.
- **¿Qué se entiende por estar informado? “Estar al tanto del flujo de las noticias e informarse en profundidad”**
 - Un mejor equilibrio de esta ecuación, según la agenda propia del diario, podría ser atractivo para lectores de Clarín que se encuentran más del lado de la información rápida sin demasiada profundización.
- **Imágenes y fotos.**
 - Con impacto, con tensión o sensación, de calidad, que sean un buen reflejo de la realidad es altamente valorado por los lectores de un diario como Clarín que reconocen de inferior calidad en este sentido.
- **Diferenciándose de Clarín.**
 - “Clarín da la noticia, La Nación la analiza” (Lector Light)

Estudio 4:

Consultora: Nora Reyes

Fecha: Agosto 2014.

Tipo de Investigación: Cualitativo.

Objetivo: Obtener recomendaciones sobre potenciales caminos por dónde avanzar sobre el producto diario La Nación de cara a pensar una propuesta que se adapte a las necesidades actuales del lector (lector objetivo joven adulto). Al mismo tiempo, es fundamental realizar una distinción analítica entre diario de la semana y de fin de semana.

Universo: Reunión grupal con el staff del diario que participa en el proyecto de Innovación. Dos entrevistas en profundidad con referentes internos. Tres entrevistas en profundidad con referentes externos. 8 Focus Groups de 6 participantes cada uno y 6 Entrevistas Etnográficas: Lectores de diarios en formato papel, tanto de semana como de fin de semana, NSE ABC1/C2, entre 35 a 45 años, divididos en lectores de La Nación y no lectores (no rechazadores de la marca).

Situación diario impreso:

En los últimos años los cambios tecnológicos (internet, aplicaciones móviles) introdujeron nuevas vías de acceso a la información, posibilitando un acceso rápido, de tipo “picoteo”. Esto se vio acompañado de aspectos culturales vinculados a la percepción de un tiempo limitado y apremiante que requiere mayor inmediatez, lo que trae aparejado menor tiempo dedicado a la lectura.

Como consecuencia de lo anterior, a nivel mundial el diario impreso fue perdiendo fuerza en detrimento de otros medios. Se produce una caída de lectores y una tendencia al envejecimiento etario.

PARTE I. El adulto joven, la información y el diario:

El adulto joven en relación a la información es selectivo, proactivo y exigente desde las capacidades adquiridas en los medios digitales:

- Estar informado “es una especie de TOC” (trastorno, obsesivo compulsivo) al que todo el tiempo hay que volver, no se puede salir.
- Da reconocimiento social, promueve interacción con otros, integra.

Y la información es un recurso central para este segmento, en la construcción de su identidad pública, tanto para consumirla como compartirla.

“...el lector pasa a ser un productor de información y eso no es sólo los comentarios, al publicar y republicar contenido también está incidiendo en qué contenido es relevante y de una manera indirecta influyendo en la línea editorial del diario, si querés, hasta cierto punto, porque qué métrica usa el periódico para hacer crecer su audiencia. Entonces hay distintos grados donde el lector ya no es una persona que está sentada frente a un papel sino que es como un interlocutor con sus pares y con alguna figura editorial que desconoce pero que con las cosas que va haciendo la influye...” (referente externo).

Se encuentra invadido por una sobreabundancia de información, que en simultáneo entra en competencia por su atención:

- Simultaneidad entre distintos tipos de fuentes/medios (smartphone, tablet, computadora, Facebook, Twitter, Spotify, Instagram, etc.)
- Simultaneidad entre distintos tipos de información entretenimiento/productividad (lo que pasa en el mundo, lo que le pasa a mis amigos, la ficción, la música, etc.)

El “break” es el pasaje de un “momento mental” a otro, del entretenimiento a la productividad, de lo social a lo laboral, del mundo público al privado o de un medio a otro.

“...las noticias del país y del mundo compiten con las noticias de mis amigos y producidas por mis amigos...” (referente externo).

Elegir entre distintas experiencias y los valores que estas deparan, por aquí pasan las principales variables de vinculación con un medio u otro.

“...el diario papel y on-line son dos experiencias completamente diferentes; una cosa es leerlo online, que es como mucho más al paso, y otra cosa es el medio físico de ojearlo, de poder dar un pantallazo de todo lo que hay y después volver a lo que te interesa. Reconozco que es medio retro mi pensamiento pero capaz que es un ritual ¿no? El tema del fin de semana saber que está ahí, desayunar con el diario...” (referente externo).

“...para mí el diario en papel es más por el lado del placer y del entretenimiento. Es un espacio de soledad, un espacio de uno con uno mismo. Yo informado estoy por otras vías...” (referente externo).

La experiencia de lectura del diario:

La lectura del diario pone en escena un ritual placentero, constituye un momento dedicado, un corte, un tiempo para uno.

Esto parece ir en contra del modo en que hoy nos vinculamos con la información: continua, en movimiento, sin pausas.

Sin embargo, esa modalidad que propone el diario impreso, aparece como un valor añorado, no sólo para los lectores actuales sino para la sociedad en general, alineado a una “mejor calidad de vida”. (Slow Life, el valor de “detenerse”)

La permanencia -rasgo propio de lo corpóreo/material- es un valor diferencial a jerarquizar y capitalizar como oportunidad.

La lectura del diario y “los vínculos”:

El diario impreso es actor y generador de distintos vínculos:

- Intimo: lector-diario
- Social: el diario entre pares
- Familiar: Puente entre generaciones. Actor en la escena familiar.
 - Un vínculo heredado pero también a transmitir hacia adelante.
 - Algunos suplementos y la revista, facilitan la inclusión de la familia en la relación con el diario.

“...falta ese anexo con los chicos. Para poder compartirlo entre todos, porque queda como un tema de grandes y uno se termina aislando por sí mismo, te aísla el diario, para favorecer un poco la integración familiar...” (lector).

PARTE II. Pensando La Nación para el adulto joven:

El lector adulto joven pasa del diario papel al diario on-line y viceversa:

- Cuándo?
 - Diario papel a la mañana y alguno de ellos, también a la noche.
 - Diario on-line durante el día.
 - Diario papel el fin de semana y diario on-line en la semana.
- Para qué?
 - Diario on-line: brinda la noticia “fresca”, al instante y en cualquier lugar.
- Cómo?
 - Una lectura “selectiva” y breve vs. el diario impreso, en el que se ve o se transita por la totalidad.

El diario impreso es un producto “generalista” en la era de la targetización. La estructura de cuerpo principal y secciones / suplementos intenta en cierto sentido responder a una targetización del lector, pero cuando hay alto nivel de “descarte”, se corre el riesgo de producir el efecto contrario: *“el diario no está hecho para mí”* (lector).

El diario en muchos casos, parece generar más descarte que consumo: *“sacar, sacar y sacar. Luego agarrar algo de lo que se sacó y el resto tirar”* (lector).

Este hábito es controvertido en distintos sentidos:

- el descarte es antieconómico => “pago y tiro”
- anti ecológico => atenta contra la tendencia al uso racional de las cosas materiales
- frustrante para el lector => “todo lo que no llego a leer! y mañana viene otro!”
- desvaloriza al producto, le quita relevancia => “es más lo que tiro que lo que leo del diario, siento que no está hecho para mí”

A mayor nivel de relevancia de los contenidos, menor efecto negativo del descarte físico del soporte, tanto en el plano concreto como emocional.

La relevancia de los contenidos:

El diario era la fuente de noticias diaria, que se volvía percedera al final del día.

Hoy frente a otras fuentes de información, el diario es el lugar de la permanencia.

“a un lector que hoy plantea no tener tiempo para leer, es exigente y selectivo, le estamos dando una alta cuota de carga informativa percedera, contenido que ya consumió de otras fuentes, o se modificó” (referente externo).

Hacia una mayor relevancia, “El mundo-mi mundo”:

El lector necesita saber “del mundo” pero quiere encontrarse con “su mundo”.

Procesa lo macro, a través de lo micro: “lo que es significativo para mí”, el abordaje desde la propia vida.

“El mundo” y “mi mundo” para este lector, ya no son universos fraccionados o “seccionados” como lo propone el diario de hoy en sus secciones. Es uno sólo, unido y marcado como un sendero por el trazo personal que le da cada uno.

Para el lector adulto joven, el mundo es uno sólo y es mirado de adentro hacia afuera.

El caso “Sábado”:

Otro lugar de enunciación, otros contenidos, otro destinatario. Ni el deber ser del día de semana, ni el desplome del domingo.

“Sábado no es tan rutinario como otros, abarca muchos aspectos diferentes y es como que te puede sorprender un poquito más. Las secciones son siempre con el mismo orden exacto día por día,” (lector).

“Lo que tiene sábado... es que está bueno como agrupa los temas de interés general, el tema de las tendencias...Las notas tienen mucha profundidad, ya no es el título, la bajada y listo; sino que hay un desarrollo que lo podés leer 10 sábados después que no te cambia” (lector).

El sábado, el día del ocio-creativo-productivo = Metáfora de la dirección que puede asumir el componente de aggiornamiento de La Nación.

Sobre el fondo de la articulación “el mundo - mi mundo”, se despliegan estas expectativas:

- Información con valor agregado
- Alta cuota de servicio
- Facilitadores para enterarse y entender
- Tratamientos y recursos que “humanicen” el contenido, la información, la noticia
- Periodismo de investigación
- Uso de métricas propias y análisis de las redes sociales, para generar contenidos propios
- El “sobrepeso de la política” como tema y tratamiento

- Cosmopolita pero a la vez muy relevante localmente

Información con valor agregado. El diario es “residualmente” noticia y “potencialmente” información con valor agregado: análisis, reflexión, opinión con puntos de vista, investigación.

Alta cuota de servicio. Contenido con una “alta cuota de servicio”, en un sentido amplio, que te permite “*tomar decisiones, formarte, compartir con tu familia, dialogar y debatir con tus amigos*” (referente externo).

Facilitadores para enterarse y entender. Selección y jerarquización de la información. Recursos que contextualicen, resuman, recapitulen, destaquen. Orientados a facilitar la retención y comprensión del contenido, poder apropiárselo, reproducir, integrarlo.

Claridad, foco, para entender. Información depurada de lo que no es vital. No presuponer un lector ni totalmente desinformado ni totalmente informado: Ni titular como si el lector recién se entera, ni elípticamente o tan parcial como si siguiera las noticias diariamente - se necesita contexto, resumen, racconto en las noticias.

Infografías y balcones: facilitan la comprensión y recordación. Ayudan a la apropiación de la información, a entender y a formularla en pocas palabras, facilitando compartirla socialmente, hablar de eso.

Tratamientos y recursos que “humanicen” el contenido. Otorgar protagonismo a los protagonistas: entrevistas, historias de vida, semblanzas. Crónicas, relatos de experiencia que vehiculicen el tema o la noticia.

Ejemplos: “Políticos en el diván”, “Vidas prestadas”, “Sin corbata”.

Periodismo de investigación. Generar temáticas y contenidos propios. LN Data poco conocido entre los lectores.

Uso de métricas propias y análisis de las redes sociales, para generar contenidos propios. Capitalizar la información de las métricas para generar contenidos relevantes para el segmento. Compartir, ampliar, debatir lo que el adulto joven consume y comparte en las redes sociales.

Cosmopolita pero a la vez muy relevante localmente, incluyendo miradas de afuera y sobre el afuera. Y al mismo tiempo reforzando las temáticas locales, del lector como ciudadano, vecino, parte de su comunidad.

Revisando el lugar de enunciación:

El lector quiere ser feliz, disfrutar la vida, buscar formas para alivianar lo pesado, compensar lo malo, transitar en mejores condiciones lo difícil. Es la era del hedonismo y la búsqueda del buen vivir, con los recursos materiales y afectivos disponibles.

Si bien es cierto que el lector pone en juego distintas aristas de la subjetividad según el contexto, esta posición “hedónica” frente a la vida, es un rasgo que marca fuertemente. Y se vuelve transversal. Como un halo que filtra la mirada y tiñe las expectativas independientemente de cuáles sean los contextos y contenidos.

Esto sucede en la escena de lectura, de fuerte carga sensorial y emocional. Sin embargo, desde los contenidos y el formato del diario La Nación no se acompaña en esta dirección.

Revisando el lugar de enunciación - Rasgos a considerar:

- Escrito por personas, para personas. El valor de la firma, con quien vincularse: dialogar, seguir, de quien hablar. Estrecha el vínculo y fortalece el lazo con el producto.
- Diversidad de voces. Cruzar miradas sobre un tema que genera posiciones distintas en la sociedad, en los analistas y/o en el sector político surge como demanda espontánea en los lectores.
- La voz joven.
- Más positividad, con foco en la lectura para el disfrute y el entretenimiento.
- Titulares más blandos, que promuevan el diálogo con el lector y por otro lado, comprensible para un lector “no experto”.
- Más simple, no por eso menos inteligente.

La experiencia de lectura durante la semana vs. el fin de semana:

Si bien hoy el producto hace propuestas diferentes entre la semana y el fin de semana, aún pareciera presuponer un lector que consume el diario todos los días, situación que representa a una minoría de la audiencia de La Nación.

Es importante reconocer las necesidades diferentes entre un momento y otro, y ajustar la propuesta a ese ritmo y expectativa particular de la semana vs. el fin de semana.

Pero también asumir que el lector es la misma persona y que su mundo ya no se experimenta en forma tan clara bajo las fragmentaciones tradicionales.

El fin de semana, necesita mostrarse diferente, empezando por su tapa. Y en la semana se necesita un contenido que también brinde algo de ese “descanso” de actualidad, de “entretenimiento” y de articulación con la vida cotidiana que tiende a restringirse a los fines de semana.

Cuestiones de Forma y Estructura:

La secuencia de las secciones del diario no responde al orden de relevancia que tienen para el lector, ni al peso de la noticia/información.

Las secciones van de afuera hacia adentro (el mundo, el país, buenos aires) y la gente mira/entiende/se apropia en el recorrido contrario: de adentro hacia afuera.

Las secciones tienen una estructura fija, independientemente de lo que manda el contenido:

“tendría que ser más dinámico, siempre tenés la misma cantidad de páginas para cada sección. Y a veces algunas partes justificarían más desarrollo que otras, según lo que manda la actualidad” (Staff La Nación)

El cambio de formato (tamaño) es una expectativa generalizada. Un pendiente de La Nación. Tanto desde una necesidad funcional como en términos de imagen.

El formato sábana es un signo identitario y diferenciador de LN, pero también es un resabio de un concepto de diario que va perdiendo vigencia.

En el formato se expresan distintos niveles de tensión de la marca:

- El formato sábana funciona como garante de un contenido serio, respetado, de calidad. Pero por otro lado *“me está dejando fuera del mundo moderno”*.
- El formato actual es la expresión corpórea de la exigencia del diario La Nación. Leerlo impone una disposición de tiempo, espacio, paciencia y hasta habilidad para manipularlo.

El cambio en la forma, no cumpliría plenamente su misión de actualización, si no viene acompañado de un cambio en el contenido, como parte de un mismo proceso, de una identidad en transformación, de un nuevo concepto de producto.

Consideraciones Finales:

El cambio que se necesita para ocupar un lugar de relevancia en el ecosistema de medios para el segmento adulto joven, es un cambio en el género, no en el estilo. Es un cambio de paradigma, que implicaría competir en otro terreno.

El desafío es superarse a sí mismo. Y el desafío de dar cuenta de ello.

El cambio tiene que sentirse: además de hacerlo y decirlo, tiene que ser conocido y experimentado por lectores actuales y potenciales.

El horizonte que puede orientar el cambio hacia una nueva propuesta de valor de La Nación, está en relación a un aspiracional actualizado de lector: del “diario de los padres” a “el diario de los hijos de La Nación”.

Un diario para un lector que busca articular el mundo con su mundo. Interesado, inquieto pero no experto. Que no lee el diario todos los días.

Para un lector que encuentra en el diario impreso un consumo que le aporta valor, desde la experiencia de lectura, desde el contenido al que accede y desde la huella que deja en la construcción de su identidad.

- Desarrollar e incrementar la cuota de contenidos perdurables, frente a la inmediatez y fugacidad de la información digital. Más valor agregado en la información y más información con valor agregado: análisis, reflexión, opinión con puntos de vista.
- Ofrecer al lector una mirada que articule “EL MUNDO-MI MUNDO”, desde el tipo de contenidos pero también desde el tratamiento, títulos, edición, imágenes (no sólo acotado a una sección, suplemento o apartado).
- Potenciar los lazos hacia adelante, con una oferta más desarrollada para jóvenes y familias jóvenes con hijos chicos.
- Brindar alta cuota de servicio: información que te permite tomar decisiones, formarte, compartir con tu familia, dialogar y debatir con tus amigos. Cuidado con los suplementos que desde la carga publicitaria, pierden relevancia para el lector (Turismo, Moda & Belleza, Propiedades).
- Seguir trabajando sobre los facilitadores para enterarse y entender. No sólo desde recursos formales sino también en el tratamiento: recursos que contextualicen, resuman, recapitulen, destaquen, focalicen, faciliten la retención y comprensión del contenido, poder apropiárselo, reproducirlo-integrarlo. Y también para satisfacer distintos ritmos de lectura y modalidades de conexión con la información.
- No dejarse presionar por el ritmo de lectura on-line, seguir trabajando en la oferta de distintos ritmos de lectura, el rápido (titulares, infografías, resúmenes), pero también ese tiempo largo y placentero de la lectura que no se encuentra en otros lugares y que tiene un valor hoy como experiencia.

Estudio 5:

Consultora: Datos Claros

Fecha: Corridas bimestrales. Informe anual 2014.

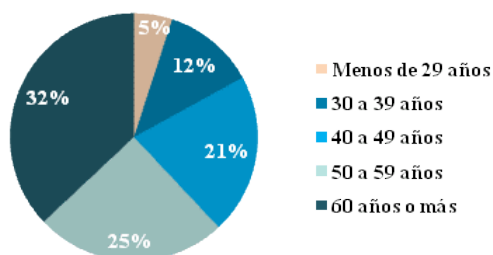
Tipo de Investigación: Cuantitativo.

Objetivo: Estudio de panel de lectores para brindar información sobre distintos aspectos del producto diario, así como obtener una rápida respuesta a cambios implementados en las distintas secciones y suplementos.

Universo: Lectores del diario La Nación. 2741 panelistas.

Perfil del lector del diario La Nación:

Edad y Sexo



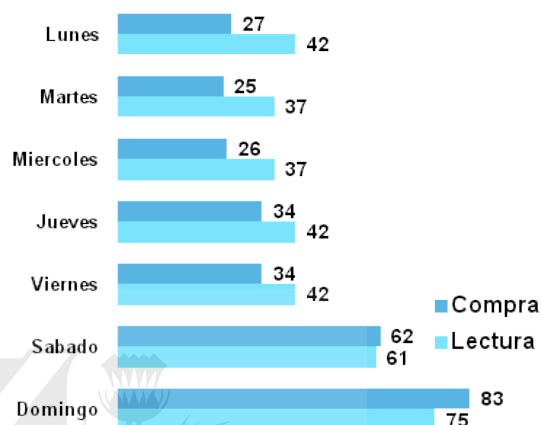
Sub 40 años => 17%

+ 40 años => 83%

Masculino 53%

Femenino 47%

Días de compra y lectura



Base: 2741 panelistas activos de La Nación.

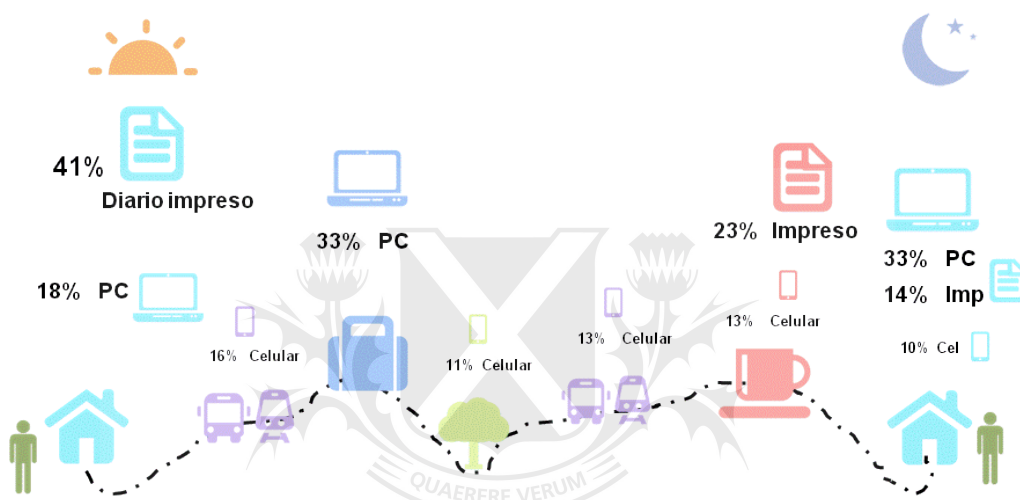
Qué es informarse según los lectores del diario La Nación:

Lector Promedio Base Total	Lector Sub 40 años
Estar al tanto de los temas de actualidad.	
Conocer distintas opiniones y puntos de vista acerca de los temas de actualidad.	En menor medida, conocer distintas opiniones y puntos de vista acerca de los temas de actualidad.
Profundizar el conocimiento de temas puntuales de su interés.	No se interesan en alcanzar un mayor grado de detalle sobre diversos temas.
Los medios impresos son los que responden a estas necesidades de información.	Los medios online son los que responden a las necesidades de información de este target.
El 92% ve al diario online como complementario del diario impreso. No lo reemplaza.	El 81% ve al diario online como complementario del diario impreso. No lo reemplaza.
Lee en promedio más de 3 veces por semana (el fin de semana es el momento protagónico).	Lee en promedio entre 2 y 3 veces por semana (el fin de semana es el momento protagónico).
Se acerca al diario durante la mañana temprano: un tercio de ellos entre las 6 y las 9 AM, lo abre y hojea en la casa.	Se acerca al diario durante la mañana: entre las 9 y las 12 PM, en la oficina.
Además del diario impreso, el 83% ingresa a www.lanacion.com.ar , el 35% accede a la APP de LN en su smartphone, y el 23% recibe los Newsletter de La Nación.	Además del diario impreso, el 85% ingresa a www.lanacion.com.ar , el 42% accede a la APP de LN en su smartphone, y el 20% recibe los Newsletter de La Nación.

Lector Sub 40:

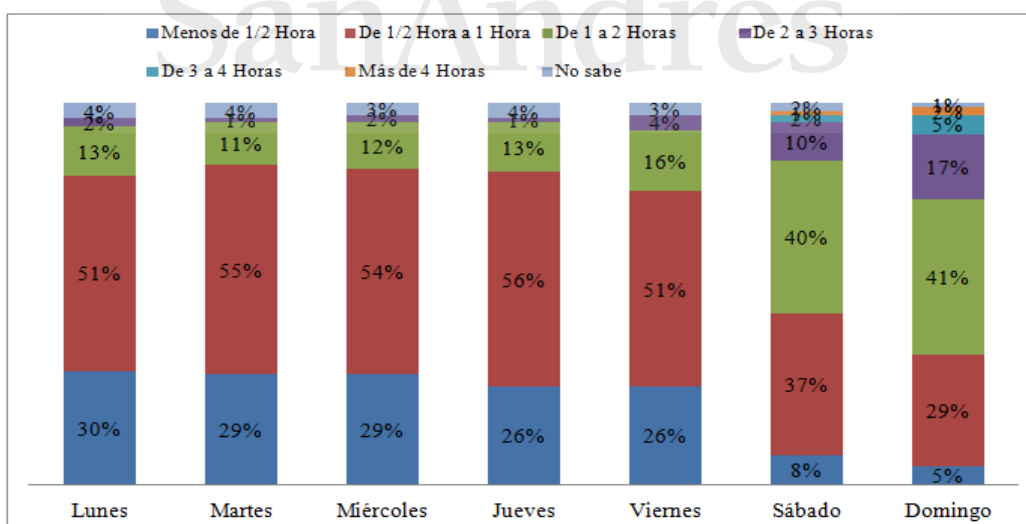
- Las principales plataformas que utilizan para informarse son Facebook y Twitter.
- Los principales dispositivos que utilizan para informarse son Notebook, PC y Smartphone a lo largo de todo el día.
- El diario impreso tiene presencia en el hogar los fines de semana.
- La dinámica de información online es alternada entre diferentes sitios.
- Los principales diarios online que consumen son La Nación, Infobae y Clarín.

Convivencia de los medios de información:



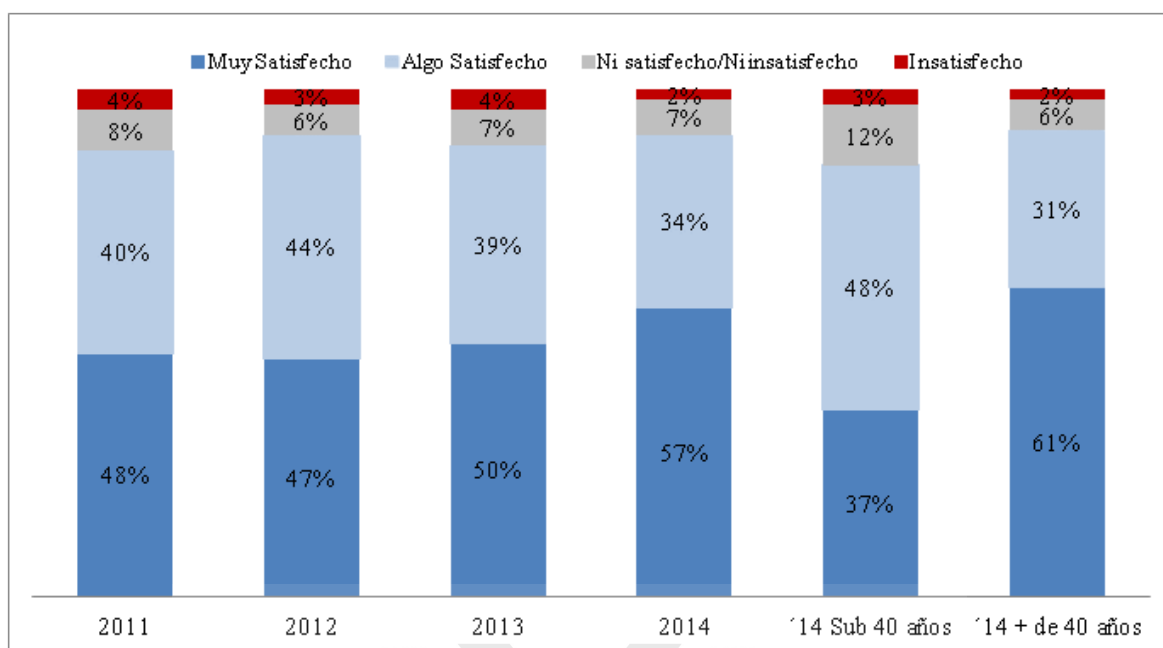
Base: 224 panelistas activos de LA NACION que visitan diarios online.

Hábitos de lectura del diario La Nación. Tiempo dedicado a leer el diario:



Base: 2741 panelistas activos de La Nación.

Satisfacción General con el diario La Nación:



SG= 88% 91% 89% 91% 85% 92%

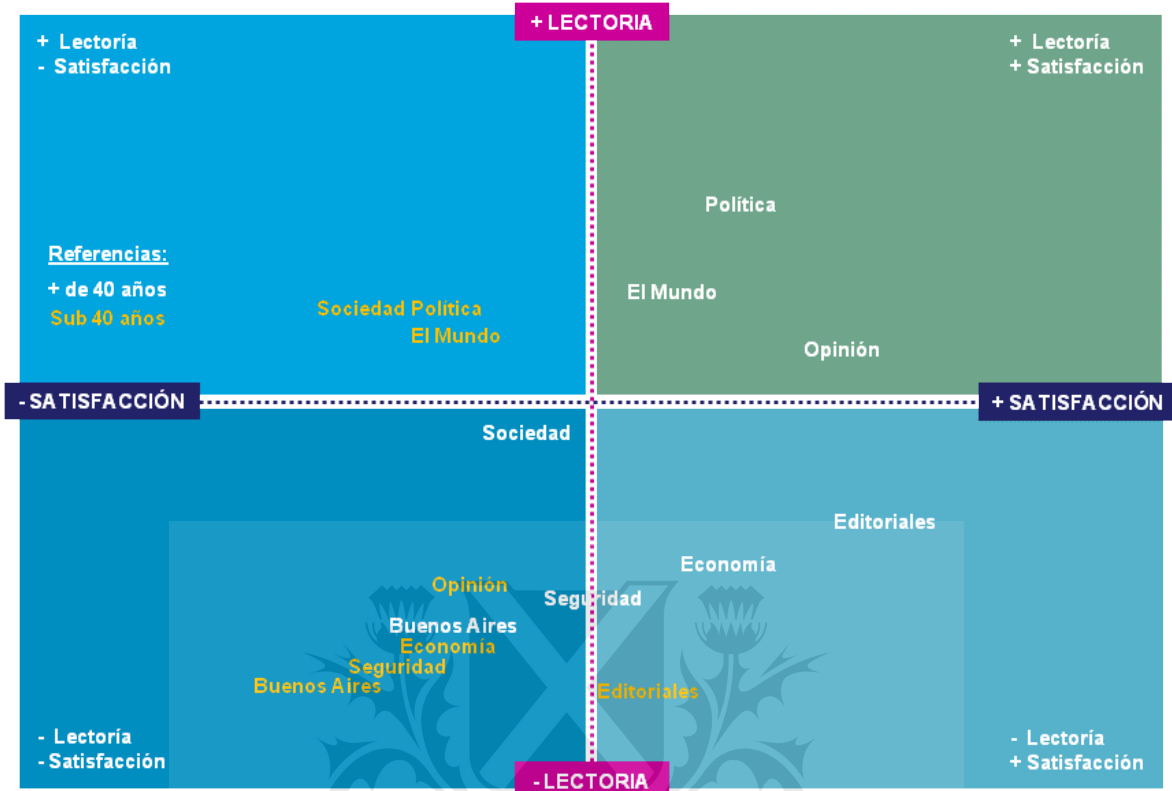
Base: 2741 panelistas activos de La Nación.

Fortalezas y aspectos de mejora del diario:

Lector Promedio Base Total	Lector Sub 40 años
“¿Qué es lo mejor de LA NACIÓN en su edición impresa?”	
27% - Los columnistas / opinión	19% - Los columnistas / opinión
16% - Calidad de los contenidos	14% - Información completa y clara
16% - Seriedad y confiabilidad / veracidad	11% - Variedad de noticias y secciones
16% - La línea editorial	8% - Línea editorial
“¿Y qué le falta al diario para obtener una mejor calificación?”	
29% - Un tamaño más práctico	32% - Un tamaño más práctico
7% - Mayor información de calidad	10% - Mayor información de calidad
7% - Mayor variedad de columnistas	7% - Menos publicidad
7% - Mayor objetividad	6% - Mayor variedad de columnistas
Desde el diseño gráfico del diario, ¿Cuán de acuerdo está con las siguientes frases?(TopBox)	
56% - Mantiene la distinción características de La Nación	41% - Mantiene la distinción características de La Nación
48% - Es muy claro y ordenado	29% - Es muy claro y ordenado
29% - Se ajusta a las necesidades de lectura actuales	16% - Se ajusta a las necesidades de lectura actuales
19% - Es un diario innovador/moderno	9% - Es un diario innovador/moderno

Base: 2741 panelistas activos de La Nación.

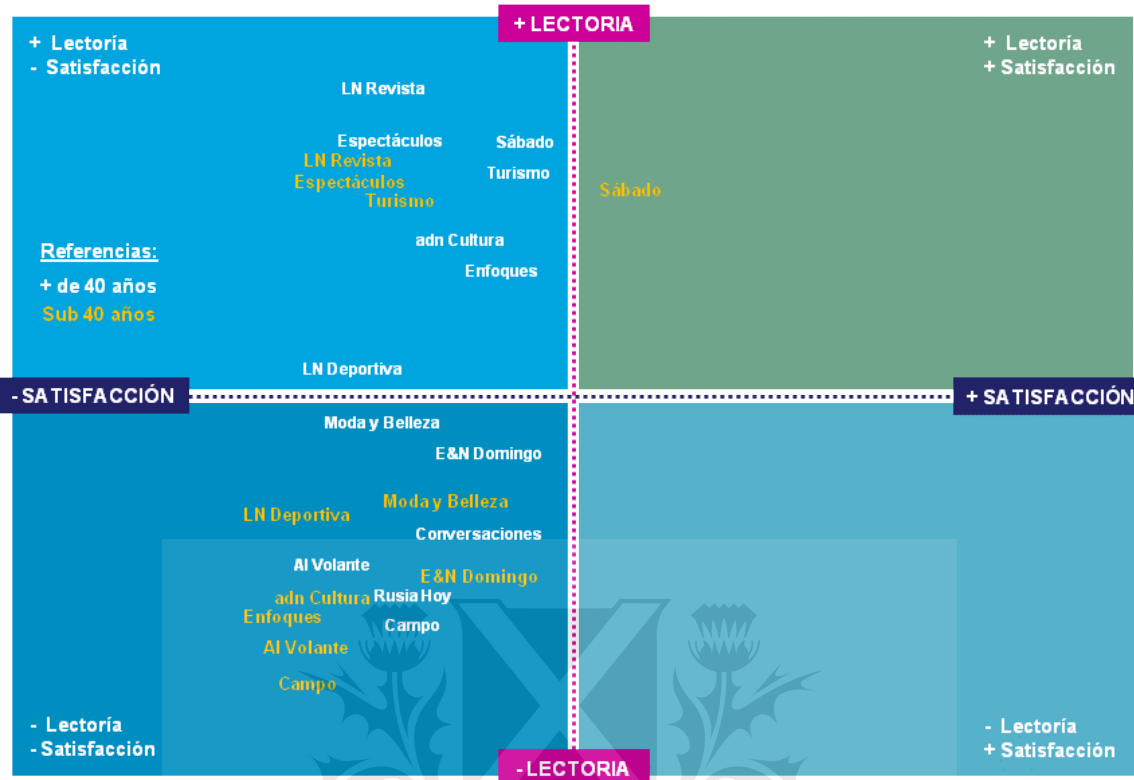
Mapping del cuerpo principal:



Lectoría y Satisfacción	Base Total		Sub 40 años	
	Lectoría	Satisfacción	Lectoría	Satisfacción
Política	74%	57%	59%	41%
El mundo	63%	54%	59%	41%
Opinión	56%	67%	34%	42%
Sociedad	49%	49%	59%	40%
Editoriales	45%	71%	22%	51%
Economía	41%	56%	26%	44%
Seguridad	32%	50%	26%	39%
Buenos Aires	28%	45%	23%	28%
Promedio	49%	56%	39%	41%

Base: 2741 panelistas activos de La Nación.

Mapping de los suplementos:



Lectoría y Satisfacción	Base Total		Sub 40 años	
	Lectoría	Satisfacción	Lectoría	Satisfacción
LN Revista	83%	37%	78%	34%
Espectáculos	78%	38%	69%	34%
Sábado	78%	48%	65%	55%
Turismo	76%	48%	64%	37%
adn Cultura	60%	43%	31%	36%
Enfoques	58%	46%	27%	29%
LN Deportiva	53%	35%	39%	28%
Moda y Belleza	48%	37%	40%	38%
E&N Domingo	45%	46%	34%	39%
Conversaciones	35%	46%	S/D	S/D
Al Volante	34%	32%	20%	31%
Rusia Hoy	32%	39%	S/D	S/D
Campo	23%	38%	15%	32%
Promedio	54%	41%	44%	36%

Base: 2741 panelistas activos de La Nación.

Bibliografía:

Libros:

- Alonso, G., & Arébalos, A. (2009). *La revolución horizontal: El poder de la comunicación en manos de la gente* (pp. 17–29, 72–74, 166–177). Buenos Aires: Ediciones B.
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca: Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Buenos Aires: Granica.
- Bauman, Z. (2006). *Vida líquida* (pp. 9–25). Barcelona: Paidós.
- Bourdieu, P. (2010). *El sentido social del gusto: Elementos para una sociología de la cultura* (pp. 231–239). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Caro, A., Scolari, C. A., (2011). *Estrategias globales: Publicidad, marcas y semiocapitalismo* (pp. 60-68). Buenos Aires: La Crujía. Capítulo a cargo de Collantes, X., “Marcas para vender historias para vivir. Marca, narración y sentido”.
- Igarza, R. (2008). *Nuevos medios: Estrategias de convergencia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio. Nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación* (pp. 209–243). Barcelona: Paidós.
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós.
- Pavlik, J. V. (2005). *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos digitales: Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación* (pp. 241–264). Buenos Aires: Santillana.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. New York: McGraw-Hill Education.
- Ridderstråle, J., & Nordström, K. (2004). *Karaoke capitalism: Management para la humanidad* (pp. 36–47, 51–59, 108–110). Madrid: Prentice Hall.

Publicaciones académicas:

- Almiron Roig, Núria. (2006). Los valores del periodismo en la convergencia digital: civic journalism y quinto poder. *Revista Latina de Comunicación Social*, 61 (La Laguna, Tenerife).
- Althaus, S., Cizmar, A., & Gimpel, J. (January 01, 2009). Media Supply, Audience Demand, and the Geography of News Consumption in the United States. *Political Communication*, 26, 3, 249-277.
- Casero Ripollés, Andreu. (2013). Más allá de los diarios: el consumo de noticias de los jóvenes en la era digital. *Universidad de Huelva*.
- Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social* N° 63, pp. 277-286.
- Cojocariu, G. (2012) Media in the era of information society. *Spiru Haret University*.

- Lipovetsky, G. (2008). El Hiperconsumo en la Era de la Globalización. *Congreso Familias y Globalización: Conferencia I*.
- Otero López, M., López García, X., González Veira, X. (2012). Diseño y visualización de la información. Caracterización del mensaje infográfico en los diarios españoles. *Zer* 17-33, pp. 143-165.
- Pegulescu, A.M. (2012). Interaction of sense, reference and structure in contemporary journalistic style. *Linguistic and Philosophical Investigations*, Volume 11, 2012, pp. 97–102.
- Petris, J.L., Martínez Mendoza, R. (2011). Una Definición Social De Medio De Comunicación (El envejecimiento de sus versiones tecnológicas). *Avatares de la comunicación y la cultura*, N° 2.
- Picard, R. G. (October 01, 2008). Shifts In Newspaper Advertising Expenditures And Their Implications For The Future Of Newspapers. *Journalism Studies*, 9, 5, 704-716.
- Serrano Casado, E. (2012). New technologies, social networks and media: Spanish Revolution. Social movements and new media.
- Singer, J. (January 01, 2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5, 1, 3-18.
- Tayie, Sami, Pathak-Shelat, Manisha, & Hirsjärvi, Irma. (2012). La interacción de los jóvenes con los medios en Egipto, India, Finlandia, Argentina y Kenia. *Universidad de Huelva*.
- Tipps, S., Berger, P., & Weinberg, B. (January 01, 2006). The Effect of Media Involvement on Print Advertising Effectiveness. *Journal of Promotion Management*, 12, 2, 53-75.
- Vukanovic, Z. (September 01, 2011). New media business models in social and web media. *Journal of Media Business Studies*, 8, 3, 51-67.
- Westlund, O., & Fardigh, M. (January 01, 2011). Displacing and Complementing Effects of News Sites on Newspapers 1998-2009. *International Journal on Media Management*, 13, 3, 177-194.
- Wikström, P., Ellonen, H. (2012). The Impact of Social Media Features on Print Media Firms' Online Business Models. *Journal of Media Business Studies*, 9(3), pp. 63-80.
- Xigen, L. (2002). News of Priority Issues in Print vs. Internet Newspapers. *International Communication Association*.