

**CASO DE ESTUDIO EL PAÍS S.A.: ENFRENTÁNDOSE AL CAMBIO CON
ESTRATEGIA**

GREIZY FLOREZ

MARÍA CAMILA PAYÁN

**Trabajo de Grado para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Director del trabajo de Grado:

JUAN MANUEL GONZALEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CALI, ABRIL 09 DE 2012



CASO DE ESTUDIO EL PAÍS S.A.: ENFRENTÁNDOSE AL CAMBIO CON ESTRATEGIA

En un soleado día de Junio de 2012, la Gerente de Operaciones de El País S.A., estaba en su oficina planeando la información a presentar en el próximo comité de Gerencia. La Gerente General, había definido como tema central de la reunión las nuevas estrategias y acciones a tomar con el fin de lograr las utilidades objetivo para el año 2013. La gerente de operaciones estaba reflexionando sobre las estrategias que habían emprendido en los últimos años en búsqueda de mantenerse como empresa líder y pensando que hacer para continuar así en el futuro.

EL PAÍS S.A.

El País S.A. es una empresa con más de 60 años en el mercado, con sede principal en la ciudad de Cali, dedicada a la edición, impresión y distribución de medios escritos cuyo foco de interés es la información relevante para el suroccidente colombiano, brindando a los anunciantes diferentes alternativas para satisfacer sus necesidades de comunicación.

La compañía elabora una variedad de productos pertenecientes al medio de comunicación, dentro de los que se destacan los siguientes: Periódico El País, Elpais.com.co, Periódico Q'hubo (ediciones Cali, Palmira y Buenaventura), Qhubo.com.co, Periódicos Zonales (periódicos gratuitos que se distribuyen en Cali), Semanarios (Palmira Hoy y Cartago Hoy), diferentes revistas que se insertan en los diarios (producidas por el país), productos alternativos como enciclopedias y cd's. Es la empresa líder de comunicación en el suroccidente colombiano, con una participación de mercado de 41% en el tercer trimestre del año 2011. (Ver Anexo No. 1 Estudio General de Medios – Audiencias Suroccidente Colombiano 2011 -3) Sin embargo, alcanzar esta posición no fue fácil...

El País, medio impreso tradicional...Hasta el 2002

Desde la creación de El País S.A. la empresa tenía básicamente un solo producto que era el periódico El País, un periódico tradicional enfocado a satisfacer las necesidades de información de la región (suroccidente colombiano) y que incluía noticias a nivel nacional, con un estilo narrativo serio y claro, información veraz, con noticias extensas y con una alta percepción de credibilidad por parte de lectores, los cuales eran en su mayoría personas mayores de 35 años.

La estructura de ingresos del periódico estaba bien definida y era relativamente sencilla, sus unidades de negocio eran esencialmente tres: circulación, la cual en su mayoría estaba dominada por la venta de ejemplares del periódico tradicional

en la calle y también había una parte de suscripciones; la segunda era publicidad, de donde provenía la mayor parte de los ingresos; y la tercera era Clasificados. (Ver Anexo No. 2 Composición de ingresos de El País S.A.).

La estrategia de ventas del periódico tradicional estaba focalizada en incentivar la venta de ejemplares en la calle con la aplicación de tácticas como la inclusión de fascículos en la circulación del periódico sin costo adicional y con concursos promocionales. Para las ventas de publicidad no había campañas específicas puesto que la mayor circulación en sí misma incentivaba a los anunciantes y por ende a las ventas de publicidad (a mayor circulación mayor publicidad), situación parecida ocurría con el negocio de los clasificados.

En este orden de ideas lo que reinaba para el periódico El País era el modelo de negocios de distribución en masa, donde los principales canales de distribución eran los Mayoristas (voceadores), voceadores élite¹, puntos de venta y almacenes de cadena, ninguno de estos distribuidores tenía vinculación laboral directa con la compañía, se les entregaba el periódico a un precio menor que el de venta al público y tenían la posibilidad de devolver sin ningún costo los ejemplares que no vendieran. Otro punto alternativo de ventas de ejemplares eran las diferentes oficinas de la empresa cuyo personal si tenía vinculación directa, se encargaba

¹ Voceadores élite: Voceadores que solo venden productos de la empresa.

básicamente de hacer la recepción de las ventas de clasificados y no se entregaba ningún tipo de descuento por el ejemplar.

Con este único producto El País tenía una posición de líder en su región y durante años, tanto los negocios de publicidad como circulación habían presentado una tendencia creciente, sin embargo para el caso de la circulación el panorama parecía estar cambiando, la tendencia mundial de los periódicos en los últimos 10 años presentaba decrecimiento en la venta de ejemplares, realidad que no era ajena para El País y esta situación empezaba a inquietar de manera fuerte al equipo directivo. (Anexo No.3 Circulación diario El País)

Rompiendo Paradigmas

Primer paradigma: Nivel de Circulación vs Audiencias Calificadas

Nacimiento de Q'Hubo

¿Cómo lograr parar la tendencia que presentaban los datos?, ¿Los cambios que estaba sufriendo la industria acaso indicaba que llegaría el periódico a su fin? En medio de este momento de incertidumbre tan grande y teniendo en cuenta que la circulación estaba disminuyendo era necesario tomar acciones para evitar que

esta misma situación se reflejara en la principal fuente de ingresos de la compañía: la publicidad.

Con la incertidumbre sobre el futuro como principal foco fue que el comité directivo definió que los anunciantes y los lectores debían analizarse de forma separada pues ambos grupos presentaban características muy diferentes y se hacía necesario poder ilustrar mejor la situación de cada uno, la relación actual que existía entre ambos y poder tomar acciones adecuadas. Todo esto, teniendo en cuenta que tanto los anunciantes como los lectores eran segmentos de clientes cuyas necesidades debían ser satisfechas.

Luego de realizar trabajo de investigación, el comité de gerencia encontró que los constantes cambios de los consumidores habían traído consigo nuevas necesidades de publicidad. Los anunciantes buscaban nuevas formas de ofertar sus productos pero al mismo tiempo más segmentados, es decir, ya no era suficiente llegarle a la mayor cantidad de gente sino de llegarle a la gente que se tiene que llegar, por lo que estaban en una búsqueda constante de conocer a sus clientes y por ende de determinar qué tan efectiva era la inversión que se estaba realizando. Esto se debía a que el carácter competitivo y de constantes cambios del mundo en general estaba haciendo que cada vez se tomara más conciencia de la importancia de orientar su comunicación y estrategias de marketing hacia sus clientes, por lo que era indispensable hacer una segmentación adecuada del mercado y comunicar sus productos de forma integrada en varias plataformas.

Esto trajo consigo una revelación sumamente útil, la premisa que había funcionado durante años no solo en esta compañía sino en el mundo periodístico en general con relación a los negocios de publicidad y circulación, debía ser cuestionada. Por años, la relación entre la circulación y la publicidad se había considerado directa y sencilla, según la Gerente de Operaciones: “a mayor nivel de circulación mayor publicidad”. Actualmente era mucho más compleja, por lo que la filosofía bajo la cual se había basado la estrategia del negocio para obtener mayores ingresos de publicidad era un paradigma que en este momento debía romperse.

Ahora la premisa para lograr satisfacer las necesidades de los anunciantes era: “a mejores audiencias calificadas mayor nivel de ventas publicidad”. Después de haber identificado el norte, seguía para la organización enfrentar un reto más difícil, ¿Cómo lograr presentarle a los anunciantes audiencias calificadas para estimular su compra de publicidad? Pues bien, con el periódico tradicional se podría obtener características generales de los lectores por medio de la realización de estudios de mercado que llevaba a cabo la compañía y los que ejecuta el EGM², de los cuales se podía concluir claramente que el medio tradicional permite llegarle en mayor medida a los estratos socioeconómicos más altos de la población. Entonces, el comité ejecutivo se preguntó ¿cómo llegarle a otras audiencias que permitan atraer nuevos anunciantes y al mismo tiempo darle

² EGM: El Estudio General De Medios es un estudio poblacional acerca del comportamiento en relación al consumo de medios. Es elaborado trimestralmente por la Asociación Colombiana de Investigación de medios en un total de 50 municipios.

mayor variedad de opciones a los actuales? Fue así como se hizo necesaria la ampliación del portafolio a través de la diversificación de productos.

Al optar por la diversificación como estrategia para conquistar nuevos mercados, se evidenció la necesidad de ofrecer un producto para las personas pertenecientes a los estratos 2 y 3 cuyas necesidades de información no estaban siendo atendidos por el periódico tradicional. Para lograr esto se inició el proceso de creación del periódico popular en cabeza del Gerente de Unidades de Negocios, quien fue nombrado por la gerencia para liderar el proyecto.

Para la creación de este nuevo producto tan deseado, el Gerente de Planeación, realizó una investigación de lo que se estaba ofreciendo al mercado en cuanto a los medios de información escrita. En este proceso de análisis y estudio se encontró el caso del periódico popular "Nuestro Diario" en Guatemala, cuyo enfoque eran los sectores menos favorecidos de la población pero que a su vez tuvieran capacidad de compra. Era un diario con formato y contenido diferente cuya circulación se encontraba alrededor de 350.000 ejemplares diarios, lo cual evidenciaba el potencial que tenía el mercado.

Después de varias reuniones con los empleados de Nuestro Diario donde se rescataron las acciones positivas y las lecciones aprendidas del proceso de creación del producto se decidió iniciar en firme con la creación de un periódico popular para la ciudad de Cali que permitiera llegarle a otros estratos

socioeconómicos y al mismo tiempo poder darle a los anunciantes otro producto en el cual pautar. De manera simultánea a esta medida para la organización era fundamental conocer este nuevo mercado local al cual se pretendía llegar por lo que se contrató una empresa de investigación de mercado con el fin de entender mejor a esta población.

Dicho estudio reafirmó lo que la compañía con su conocimiento bajo la experiencia de nuestro diario podía intuir, los lectores de este segmento eran personas cuyas necesidades de información se basaban no solo en noticias de la región, sino mucho más particulares: noticias de la comunidad, era prioritario para este segmento sentirse identificado con el diario, sentir que les importaban sus vivencias y sus problemas. Al mismo tiempo querían un periódico mucho más visual, cuyas noticias fueran más concretas y con una dinámica de redacción diferente (más común), que les presentara variadas opciones de entretenimiento como juegos y farándula. Era fundamental para esta población objetivo que este periódico tuviera una gran fortaleza en las secciones judiciales y no manifestaban mayor interés en noticias políticas ni macroeconómicas. (Ver Anexo No. 4 Secciones del periódico) También esta población manifestó preferencia por adquirir el periódico en la calle en puntos cercanos a sus hogares o en camino a sus actividades cotidianas. El estudio también permitió concluir que esta población compraba el periódico de manera ocasional (la mayoría los domingos) por varias razones, principalmente porque lo consideraban costoso, sin embargo

estaban dispuestos a pagar menos dinero por un periódico todos los días siempre y cuando se sintieran identificados con el mismo.

Como último gran paso, toda la organización debía alinearse con esta estrategia de diversificación por lo que su estructura debía modificarse si se quería lanzar con éxito el periódico popular. Por ello, se nombró a un Redactor exclusivamente para el Periódico Popular quien manifestó que se requería una planta de personal de redacción totalmente nueva destinada exclusivamente a este nuevo diario, pues se necesitaban periodistas que conocieran a la comunidad, con un estilo periodístico investigativo y que al mismo tiempo tuvieran la capacidad de presentar las noticias en un lenguaje narrativo. También se debía reflejar el compromiso del diario con los problemas, vivencias y eventos de la comunidad visto desde las diferentes perspectivas de la misma y era necesario presentar las noticias en un formato fácil de leer, razón por la cual se definió que dicho diario saldría con un tamaño tabloide americano³ con títulos e imágenes llamativas, conservando al mismo tiempo, el estilo veraz y respetuoso que había caracterizado la casa periodística a lo largo de los años. Por las mismas razones la Gerente de Mercadeo, contrató personal para su área focalizado y especializado en este producto pues se necesitaban iniciativas diferentes a las del diario tradicional.

³ La medida estándar del tabloide americano es 380 mm de profundidad por 289 mm de ancho. El área de página suele ser 350 mm de profundidad por 264 mm de ancho.

Por otra parte, el área de distribución, siguiendo las recomendaciones y directrices de la gerencia de operaciones, debió modificar su forma de operar pues se requería ampliar los puntos de distribución con el fin de presentar a los lectores mayor cercanía para obtener el periódico. Para ello, se utilizaron todos los canales para distribuir los dos productos (el periódico popular y tradicional) pero se establecieron puntos estratégicos dentro de las diferentes comunas, se duplicó el canal de puntos de venta y para los voceadores era un incentivo tener otro periódico que tuviera más salida a la venta, por lo que el nivel de sus ingresos mejoraría, todo esto, pues la estrategia de este diario era llegar al público de forma masiva. De manera simultánea se prepararon las áreas administrativas, financiera, producción y de sistemas de información para la inclusión de este periódico popular, se capacitaron a las áreas de ventas de publicidad y clasificados, para que entendieran cómo era este nuevo producto y cómo éste era un primer gran paso hacia el camino de diversificación de portafolio de productos para ser mostrados a los clientes y obtener el mayor beneficio de estos.

Fue así como después de un gran proceso de investigación, trabajo e integración de todas las áreas de El País S.A. y bajo el liderazgo de la Directora y Gerente General, el Editor del periódico, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de unidades de negocios, esta casa periodística en Agosto del año 2005 lanza su primer diario popular: Q'HUBO a un precio de venta al público de \$500 el ejemplar, siendo el periódico popular más barato ofrecido al mercado en ese

momento y cuyo exitoso lanzamiento incluyó una muestra gratis de circulación 200.000 ejemplares. Durante el primer año de vida alcanzó un promedio de circulación de 50.000 ejemplares diarios (Ver Anexo No. 5 Ranking de Lectores de periódico en Colombia de Lunes a Sábado), alcanzó una participación de mercado y fidelización de marca bastante alta y en la actualidad, tiene una circulación de 70.000 ejemplares e ingresos de venta de publicidad que representa el 20% de ingresos de la compañía (Anexo No. 6 Circulación diario Q'hubo)

En esta constante búsqueda de diversificación del portafolio y ampliación de mercados tanto el Gerente de Unidades de Negocios como el Editor de Q'hubo detectaron también que los segmentos populares ubicados en poblaciones próximas a Cali estaban interesados en tener un periódico mucho más cercano que reflejara noticias de su propia comunidad, por lo que en Agosto de 2007 se lanza Q'hubo Palmira (al inicio bajo el nombre de Nuestro Diario), el cual conservaba todos los formatos generales de Q'hubo pero con portada y 3 páginas de contenido propio de la segunda ciudad más importante del departamento. Para el lanzamiento de este periódico se amplió el área de redacción en 3 personas ubicadas en la ciudad de Palmira con el fin de que ellas produjeran los contenidos propios y todo lo demás se manejaría desde la sede editorial central ubicada en la ciudad de Cali. Con esta misma estrategia se realizó en el 2011 el lanzamiento del periódico Q'hubo Buenaventura (diario popular para esta población).

Conociendo y Entendiendo a los lectores... Mayor énfasis en suscripciones

Mientras se fortalecía el posicionamiento de la marca Q'hubo, se pensaba cómo disminuir la tendencia negativa de la circulación en la calle del periódico tradicional, por lo que se decidió analizar el comportamiento de los lectores de este segmento mediante estudios de mercado. Se analizó no solo su comportamiento sino sus hábitos de información, se analizaron sus costumbres y hábitos cotidianos y se determinó que realmente debido a que el periódico no es un producto de primera necesidad, se requiere que la gente cultive el hábito de leerlo todos los días. Adicionalmente las necesidades habían cambiado, anteriormente bastaba con estar informado a horas de la mañana y para esto la gente adquiría el periódico en punto de venta o en un semáforo y esperaba llegar a la oficina para actualizarse, ahora la cantidad de usuarios que adquirirían el periódico de esa forma era poca, por lo que se debía entonces cambiar la estrategia de distribución del producto.

Fue así como estrategia corporativa que la venta a través de suscripciones pasó a tener una mayor visibilidad y cobró una significativa importancia por varias razones: primera, este sistema era una venta sobre pedido facilitando la estimación de la demanda y reduciendo a cero el problema de las devoluciones; segunda, permitía que la gente obtuviera el periódico en su casa sin desplazarse, por lo que la posibilidad de que se convirtiera en un hábito de lectura era mucho

más alta y permitía tener lectores y compradores fijos por lo menos durante el período de suscripción, lo que generaba mayores posibilidades de desarrollar lealtad en el largo plazo; tercera, permitía tener una población de testeo para el desarrollo de nuevos productos incurriendo en menores costos, por ejemplo, se podía ver el impacto de la circulación de una nueva revista sin necesidad de lanzarla junto con toda la circulación; cuarta, permitía la administración y gestión de los clientes de una manera más sencilla pues era mucho más fácil obtener información del mercado al que se estaba llegando, se podría identificar plenamente las características de los compradores con un formato previo que diligenciaban en el momento de su inscripción o con una simple encuesta realizada por teléfono durante el período de suscripción; finalmente, permitía garantizar que el periódico no sería leído por una sola persona, puesto que ya sea para una organización o una hogar mínimo tendría dos lectores, por lo que el número de lectores por ejemplar será un dato con menor duda.

Por medio de las suscripciones no solo se podía conocer el número de lectores y la periodicidad con que verían la información sino también determinar quienes son, dónde están ubicados y cuál es su estilo de vida. Esto último era supremamente atractivo para estimular las ventas de publicidad pues permitía darle a los anunciantes datos del mercado al que van a llegar, daba la opción de ofrecerles audiencias más segmentadas y por ende mayor calificadas (más atractivas), asimismo permitía medir la efectividad publicitaria en este medio, disminuyendo la

incertidumbre que representa para el anunciante este tema. Por todo lo anterior, se hacía indispensable el fortalecimiento del periódico tradicional a través de las suscripciones de manera que garantizara obtener todos los beneficios que querían y para esto se trabajó en los frentes de producto, servicio al cliente y estrategias de venta.

En cuanto al periódico se ofrecieron productos suplementarios que pudieran ser percibidos tanto por los suscriptores como los anunciantes como valores agregados, pues a los primeros les permitía tener información adicional con productos más personalizados y a los anunciantes les permitía tener acceso a productos dirigidos a una población cada vez más segmentada. Fue así como nació la revista Gente dirigida únicamente para los suscriptores, cuyos protagonistas eran personajes pertenecientes a los segmentos a los que estaba dirigido el periódico. Adicionalmente, se fortaleció la tarjeta Club Selecta con estrategias de alianzas para obtener descuentos en sitios y eventos de interés para esta población objetivo y a la cual tenían derecho solamente los suscriptores, para esto se contrató una persona dedicada exclusivamente a este tema guiada por el departamento de mercadeo.

Con relación al servicio al cliente se fortaleció el departamento del Contact Center de la empresa, este departamento tenía como función principal la venta de las renovaciones de los suscriptores, proporcionar información acerca de temas de

interés de los suscriptores, recibir las quejas y reclamos de los mismos y darles una respuesta oportuna. Adicionalmente, recepcionar las ventas de clasificados y de otros productos convirtiéndose así en un canal de ventas alternativo. También en este frente, se adquirió MAPINFO, un software de localización de la ciudad, que permitió identificar todos los puntos de venta de la ciudad (tanto en los que se tenía presencia como en los que no) y permitía conocer la zonificación de la ciudad, lo cual sirvió como herramienta para que la gente de los departamentos de circulación y distribución estableciera rutas óptimas para el reparto del periódico con el fin de entregar lo más temprano posible el producto.

Para capturar a suscriptores de manera masiva, se utilizaron estrategias de venta más agresivas, realizando alianzas estratégicas con empresas que tenían bases de datos numerosas de la población a la cual se quería conquistar.

La directora y Gerente General seguía preocupada con el hecho de que los mayores lectores pertenecían a la población adulta mayor de 35 años, para ella era necesario tener a más generaciones como parte fundamental de sus lectores fieles. Teniendo en cuenta que El País era considerado un periódico clásico con un formato para gente mayor, se hizo indispensable realizar un nuevo diseño del periódico tradicional que indicara que estaría presente en el futuro de la región, y fue así como a finales de 2007 lanzaron, bajo el liderazgo de la gerencia general y el Director de Información, un rediseño del periódico El País, el cual involucraba

mucho más que un cambio en las fuentes en las hojas impresas, incluía un cambio de slogan, de imagen, este “nuevo” periódico tenía nuevas secciones, era un formato más llamativo, más dinámico, con mayores imágenes, siguiendo los formatos de los prestigiosos diarios a nivel mundial, con el fin de generar más interés en la gente joven sin descuidar a la población que durante años habían sido fiel lectora, fue así como por ejemplo, se contaba con apartados resaltados, mayor cantidad de gráficas, tablas e inclusive mapas dentro de una noticia.

Es importante mencionar que en este camino recorrido por El País S.A. bajo este enfoque estratégico, incluía una visión a largo plazo y esto no se logra fácilmente, para la empresa fue obligatorio realizar sacrificios en el corto plazo, por ejemplo, para llegar al nivel de audiencias deseadas (tanto para capturar anunciantes como lectores) fue necesario disminuir el valor cobrado por la suscripción a los lectores, lo cual trajo consigo sentimientos encontrados pues en el corto plazo se perdían ingresos, sin embargo, en el mediano plazo se ganaba en ventas de publicidad, esta estrategia corporativa forzó necesariamente que se rompiera con el paradigma con el que se trabaja en muchas compañías: nada justifica sacrificar ingresos, ahora no solo se pensaba diferente “hay que sacrificar un poco hoy para ganar más mañana” y lo más importante se trabajaba en coherencia con esa línea.

Capturando al mercado joven

Siguiendo bajo el foco de la conquista de nuevos segmentos de mercado y analizando esa población joven a la cual se quería conquistar, aparece entonces una nueva oportunidad de mejora para la organización: El País online.

Existía una necesidad latente de la gente de estar informada, sin embargo, la información estaba cambiando constantemente y el contar no solo con información confiable sino también de manera oportuna se hacía imprescindible, lo cual se evidenciaba con el crecimiento en la preferencia por los medios de comunicación digitales, las nuevas tecnologías (móviles y/o computador) y el aumento de los usuarios de internet. A esto se le sumaba el creciente deseo de los anunciantes y del mismo periódico (que no está lejos de convertirse en necesidad) de buscar una interactividad con los clientes y de brindarle a los lectores la primicia de la información. Se identificó entonces un mercado potencial que era el de la población joven que muestra un interés en crecimiento hacia este tipo de tecnologías (generalmente los medios impresos no tenían fortalecido este mercado) por lo que la compañía bajo el liderazgo del Director de Nuevos Medios, se fijó como meta fortalecer la página web para incentivar la navegación en la misma y por ende la atracción hacia los anunciantes.

Es así como en el 2010, El País S.A. lanza el rediseño de su periódico digital: elpais.com.co, con una apariencia más dinámica y llamativa, siguiendo también el

estilo del periódico impreso que es un medio de información que se ve proyectado en el futuro de la región. Sin embargo, el cambio fue mucho más allá de su apariencia, las aplicaciones web desarrolladas buscaban aumentar la frecuencia de actualización de las noticias en desarrollo y proporcionar la mayor interactividad posible con el usuario con el fin de obtener la mayor cantidad de información de los navegantes y por ende poder brindarle tanto a los lectores como a los anunciantes la información que necesitan. (Ver Anexo No. 7 Composición de la audiencia de El Pais.com)

Para lograr esto, fue necesario realizar cambios en la estructura que permitieron poder generar el periódico digital que soñaba la empresa y que supliera las necesidades de los lectores, esta transición se realizó de manera gradual pues la experiencia vivida por otros medios permitía inferir que realizarla de manera abrupta terminaría dañando los dos productos, tanto el periódico impreso como el digital.

Para el caso de redacción, por un lado, se amplió el área de redacción online buscando que fuera más flexible para responder a los constantes cambios de la información y por otro lado, con el fin de poder aprovechar todas las ventajas que debía ofrecer el periódico digital, se enfocaron entonces hacia la realización de productos periodísticos especializados, los cuales permitían presentar a los

usuarios formatos diferentes y profundizar en temas específicos, ya sea para suplir una necesidad de información o simplemente como forma alternativa de entretenimiento. Un ejemplo de esto es el producto Reportaje 360, el cual es un producto periodístico en multimedia que permite presentar una visión completa sobre un tema particular, por ejemplo, 'Oiga, mire, vea': un paseo virtual por Cali, el cual presentó la historia de los 474 años de la ciudad vista desde los diferentes ángulos en un formato multimedia. Para estos nuevos tipos de productos, se contrató personal especializado no solo para la investigación de temas de interés por parte de los navegantes sino para la parte de video, sonido y presentación misma de la "noticia".

Para la parte tecnológica se amplió el área de desarrolladores y diseñadores web, se colocaron portales interactivos con los lectores, se ofrecieron servicios adicionales como por ejemplo, poder leer una copia exacta de la edición impresa de cualquier día del año a través de la página, se mejoraron los blogs, se ampliaron la cantidad de foros y los productos multimedia como galería de fotos y videos, sin contar que la actualización de la página se hace de manera más rápida. Es importante mencionar que se trabajaron los formatos no solo para la página web sino para los dispositivos móviles como Ipads y celulares, lo cual permitía tener otras fuentes de llegarle a los lectores.

Finalmente, bajo la dirección de la gerente de mercadeo se optó por contar con personal del área exclusivo para atender a este nuevo producto pues las iniciativas que surjan para incentivar la navegación en la página debían ser diferentes a la visión que tenía el área para el periódico impreso. Además se implementó la oferta de elpais.com.co en otros medios digitales, teniendo así otras fuentes donde dar a conocer el periódico.

Adicionalmente, se visualizó al periódico web como una unidad de negocios, por lo tanto debía presentar formas de obtener ingresos, y es así como gracias los nuevos desarrollos in-house⁴, se reestructuró totalmente la sección de clasificados, permitiéndole a los usuarios no solo por primera vez colocar y pagar sus clasificados vía internet sino también subir a la página fotos, videos y leer los comentarios de los lectores frente a sus anuncios. Se implementó también la estrategia de venta de “combos” la cual consistía en brindarles la posibilidad a los clientes de colocar sus clasificados en el periódico impreso y en internet al mismo tiempo. Por otro lado, se logró que el periódico digital proporcionara acceso a la compra de suscripciones del periódico impreso mediante un simple diligenciamiento de un formulario en un proceso que le tomaría al nuevo posible suscriptor menos de 5 minutos.

⁴ Desarrollos In-house: son software creados por personal propio de la compañía.

Segundo Paradigma: Uniendo Fuerzas y Experiencia

Luego de la ampliación hacia los sectores populares con el Q'Hubo y de la estrategia de énfasis en la suscripción del periódico tradicional y el periódico digital, El País S.A. seguía pensando en una estrategia más agresiva que le permitirá competir con el más grande, con el periódico de mayor circulación nacional: El Tiempo (Ver Anexo No. 5).

El Tiempo pertenecía a la casa Editorial El Tiempo y era uno de los periódicos más tradicionales fundado en el año 1911 por Alfonso Villegas Restrepo y luego fue vendido en 1913 a Eduardo Santos Montejó, perteneciente a una de las familias más prestantes del país, tenía su sede principal en la ciudad de Bogotá y tenía el mayor nivel de lecturabilidad⁵.

El periódico el Tiempo era líder indiscutible en la ciudad de Bogotá, la cual es la plaza más grande de Colombia⁶, por ser la ciudad de mayor número de habitantes del país era supremamente atractiva para los anunciantes, tenía una visión nacional de las noticias, contaba con una serie de negocios alternos y

⁵ Nivel de Lecturabilidad: definido por Kaufman y Rodríguez (*La escuela y los textos*, Santillana Aula XXI, 2001) como "la vinculación entre los intereses y habilidades del lector por un lado y las características temáticas y retóricas de los textos por el otro.

⁶ Población de Bogotá: 7.647.804 de los cuales el 41,4% se encuentra dentro del mercado objetivo, definido como las personas de rango de edad mayores a 35 años. Fuente: DANE Colombia. *Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020*, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72.

recientemente acababa de vender una parte de sus acciones a Planeta empresa española líder en comunicación que le permitía tener un fuerte músculo financiero, por lo que para El País S.A. entrar a competir por el mercado capitalino con el periódico tradicional podría ser un descalabro financiero.

El Tiempo no era solamente el mayor competidor de El País S.A. sino de todos los periódicos regionales, por lo cual, El País S.A. no era el único que se encontraba en este dilema, los demás periódicos locales como El Colombiano en Medellín, Vanguardia Liberal en Bucaramanga y el Universal en Cartagena cada uno de ellos líderes en su región se encontraban enfrentándose al liderazgo de El Tiempo en la mayor plaza del país y a la amenaza latente de ingreso fuerte en sus respectivas regiones, perdiendo oportunidades en el mercado nacional y teniendo que desarrollar estrategias a veces un poco desesperadas para mantenerse rentables en sus propias regiones.

La Directora y Gerente General, en su afán de no desistir ante las oportunidades que representaba el mercado Bogotano empezó a cuestionarse cómo podría ingresar. Sin embargo, hacerlo solo no era una idea muy atractiva por lo que se requería encontrar un aliado que visualizara las mismas ventajas o tuviera las mismas preocupaciones. Fue así como deciden unirse los periódicos regionales líderes puesto que verse como competidores era un paradigma que había reinado por años y era hora de cambiarlo ya que realmente no lo eran pues todos se

encontraban en una región específica y nunca habían considerado ingresar con sus periódicos a otras regiones, y diseñar así una estrategia conjunta que les permitiera sostenerse en el mercado de manera competitiva frente a la fuerte amenaza que significaba El Tiempo para todos y aprovechar los beneficios del mercado nacional, el cual también era nuevo para todos.

Esta reunión fue el inicio de una estrategia exitosa, nunca antes vista en Colombia en el sector de los medios impresos, una estrategia que rompía paradigmas y unía fuerzas y conocimientos. En esta conversación nació lo que hoy se conoce como el Grupo Nacional de Medios S.A., una sociedad independiente ubicada en la ciudad de Bogotá cuyos accionistas eran los periódicos El País, El Colombiano, Vanguardia Liberal y el Universal, la cual le permitía a estos periódicos regionales trabajar estrategias y negociaciones conjuntas, compartir buenas prácticas, entre muchas otras cosas, manteniendo la independencia en sus respectivas regiones (Ver Anexo No. 5)

En sus primeros análisis identificaron que su principal fortaleza para competir con la casa editorial El Tiempo radicaba en que ellos de manera individual en cada una de sus regiones habían explorado una parte de la pirámide, con sus diarios populares, mientras que su competidor no tenía dicha fortaleza a pesar de contar con un diario popular llamado MIO. El cambio del paradigma a nivel de Audiencias Calificadas que los había llevado a explorar los otros segmentos de la

pirámide, el conocimiento de lo que esos lectores buscan y el haber atendido una necesidad latente por años debía ser la fortaleza a explotar para competir contra esta casa editorial. Por ello, como grupo, tomaron la decisión de atacar al MIO en su propia casa, la ciudad de Bogotá, con un periódico popular para esta ciudad. El siguiente paso era definir cuál de sus periódicos regionales tenía el mejor formato para ingresar a la ciudad de Bogotá pues ya en ese momento existía Q'Hubo en Cali, La Chiva en Medellín y la Chiva Kennedy (exclusivamente para el barrio Kennedy de la ciudad de Bogotá).

Para tomar esa importante decisión se hizo un análisis de aceptación de sus periódicos populares, de sus contenidos, diseños, formatos y de la fuerza de la marca, todos estos factores decisivos enfocados para este segmento en especial. El resultado del análisis fue contundente, Q'Hubo, el periódico popular de El País S.A. era el que mejor se conectaba con la audiencia a la que se quería llegar y la marca mejor posicionada, por lo cual quedó seleccionada como la nueva marca de periódico popular del Grupo Nacional de Medios.

Lo primero que hicieron fue que El País S.A. le cedió los derechos de uso de la marca Q'Hubo al Grupo Nacional de Medios y a todos los periódicos accionistas, adicional a esta unificación de marca también se unificó el manual de estilo, permitiendo así que en el 2008 se lanzara Q'Hubo Bogotá, Q'Hubo Bucaramanga,

Q'Hubo Cartagena y se remplazara la Chiva por Q'Hubo Medellín. El éxito fue arrollador, Q'Hubo ingresó con gran fuerza en la ciudad de Bogotá. Adicionalmente, el cambio de marca fortaleció todas las regiones y permitió generar un producto atractivo para los anunciantes pues tenían la posibilidad de llegar de manera masiva al mismo segmento de la población a nivel nacional.

Todos estos factores fueron definitivos para consolidar el éxito de esta gran alianza de los líderes regionales y para el 2010 la marca Q'Hubo logró ser el periódico con mayor lecturabilidad a nivel nacional sobrepasando finalmente a su principal competidor: El Tiempo.

Tercer Paradigma: A la conquista de nuevos mercados, para ampliar audiencias

La estrategia de El País S.A. seguía por buen camino, les estaba permitiendo ser una empresa rentable y mantenerse como empresa líder en el mercado a pesar de los cambios en su entorno. Sin embargo, la empresa quería más, quería seguir a la vanguardia y estar preparada para nuevos cambios porque en este momento la tendencia mundial es el cambio en los medios de comunicación.

Debido a esto se empezó a analizar la tendencia mundial en los medios impresos y se encontró un posicionamiento de los periódicos gratuitos cuya única fuente de

ingresos es la publicidad. Lo que evidenció que existía un crecimiento en aquellas audiencias integradas principalmente por personas a las cuales le interesa leer el periódico pero no están dispuestas a comprarlo, lo que implica para la casa editorial sacrificar ingresos por venta de ejemplar, sin embargo, estos lectores representan una audiencia nueva para ser ofrecida a los anunciantes. A pesar de esto, para El País S.A. era muy riesgoso entrar en este tipo de negocio porque no se contaba con la experiencia para manejar este tipo de producto.

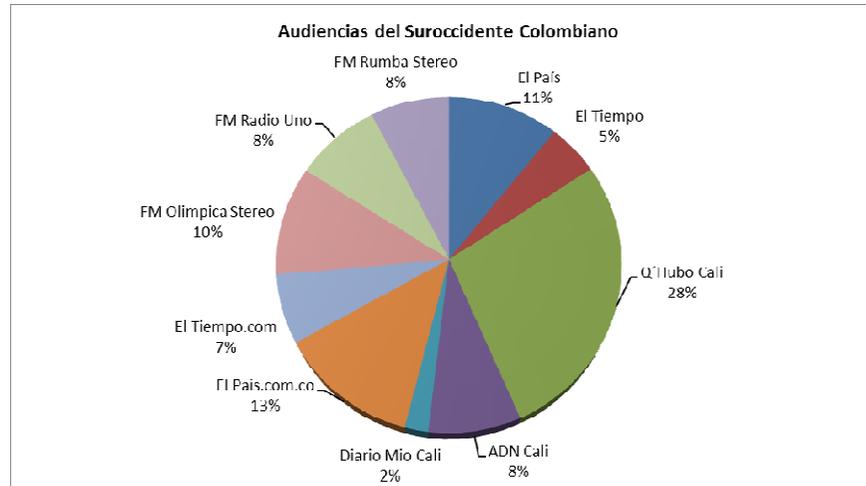
Pero la empresa decidió continuar en su búsqueda de nuevas audiencias y en el año 2011 con el Grupo Nacional de Medios iniciaron negociaciones con Publimetro Internacional, una empresa especializada en diarios gratuitos con presencia en las 10 ciudades más grandes de Latinoamérica sin experiencia en el mercado colombiano, teniendo como resultado la conformación de la empresa Publimetro Colombia S.A.S, con una participación accionaria del 49% para Publimetro Internacional y 51% para el Grupo Nacional de Medios.

Esta sociedad fue sin duda una oportunidad para todos pues Publimetro estaba buscando un socio comercial para ingresar al mercado colombiano y al Grupo Nacional de Medios le permitía adquirir experiencia en un mercado no explorado (la población que lee el periódico pero no está dispuesto a comprar).

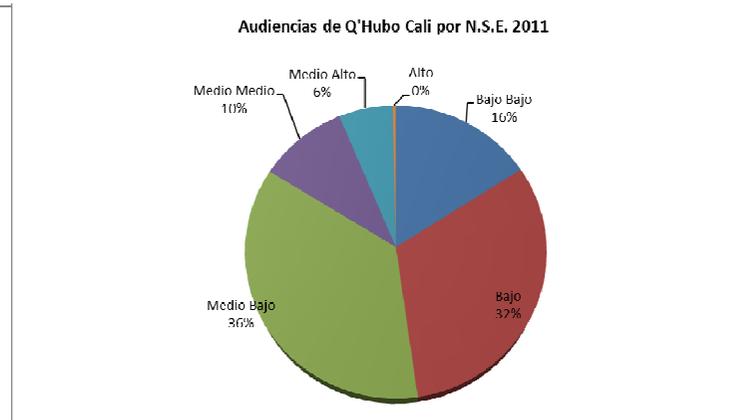
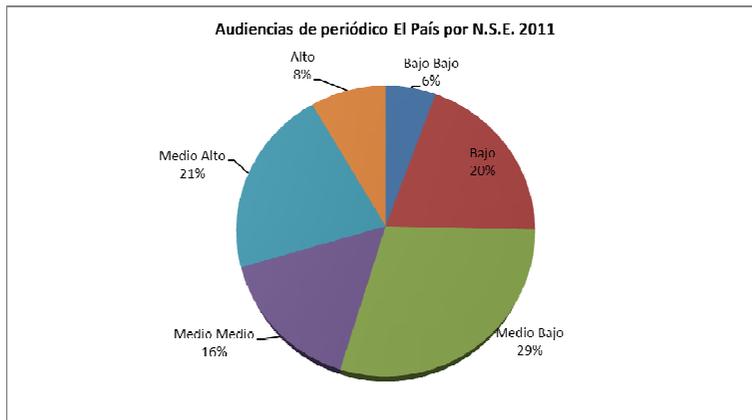
Y ahora qué sigue???

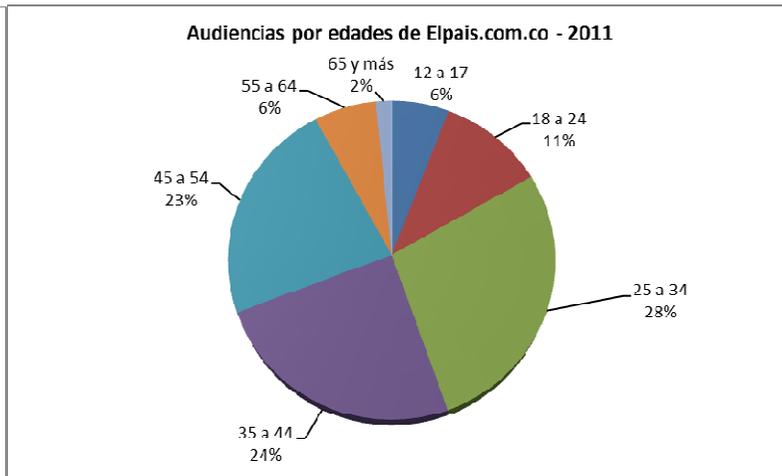
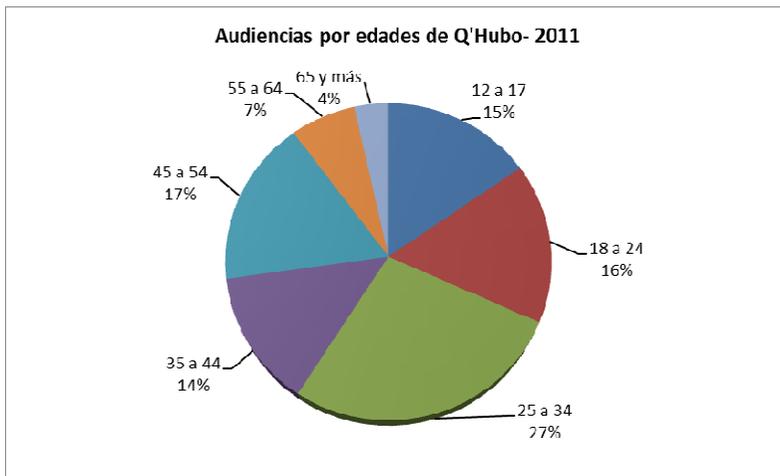
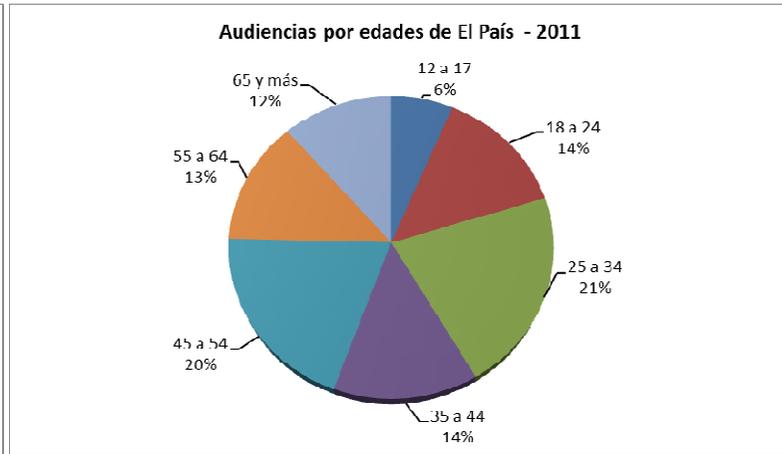
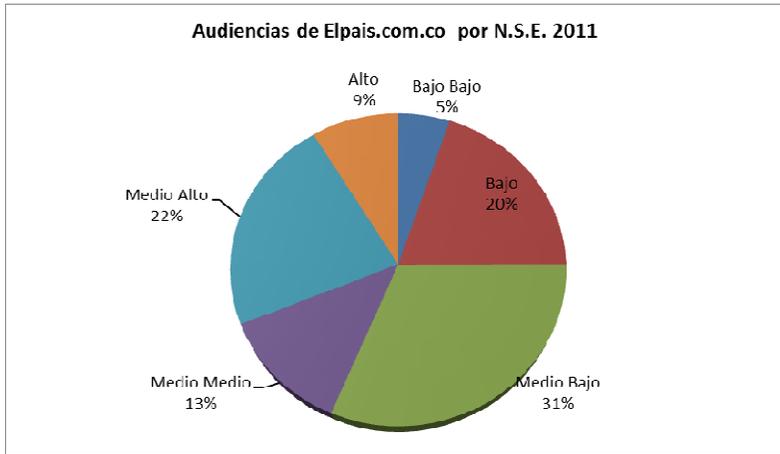
Después de recordar todos los caminos recorridos que habían llevado a la empresa EL PAÍS S.A. a fortalecerse, la empresa se encontraba ante varios dilemas, si en el mundo sigue creciendo la tendencia hacia lo digital esto quiere decir que el periódico impreso acabará? Si es así, como puede la empresa enfrentarse a la transición? O cómo manejar estar en ambos medios (digital e impreso) de manera exitosa? Cómo medir ese impacto? Habrá que replantearse de nuevo la estrategia del negocio o simplemente recordarla y ajustar los planes de acción? Será necesario entrar en otros posibles negocios? Solos o en grupo? Toda esta serie de dudas estaban siendo cuestionadas por el grupo directivo de la empresa y su labor para el futuro era darles respuesta...

Anexo No. 1 Audiencias Suroccidente Colombiano



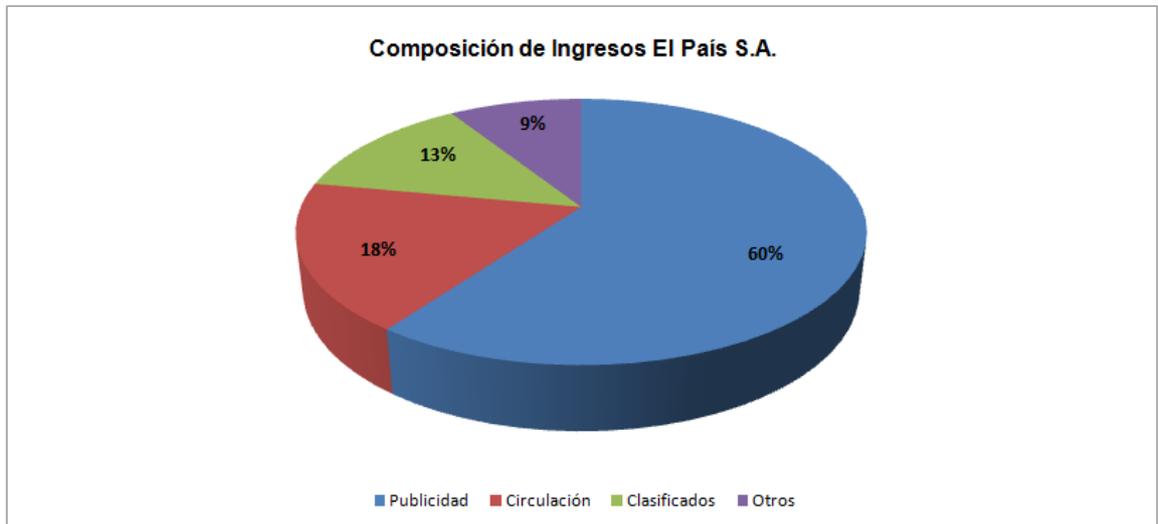
Nota: Los productos de EL PAIS S.A. son: El País, Q'Hubo Cali y El Pais.com.co





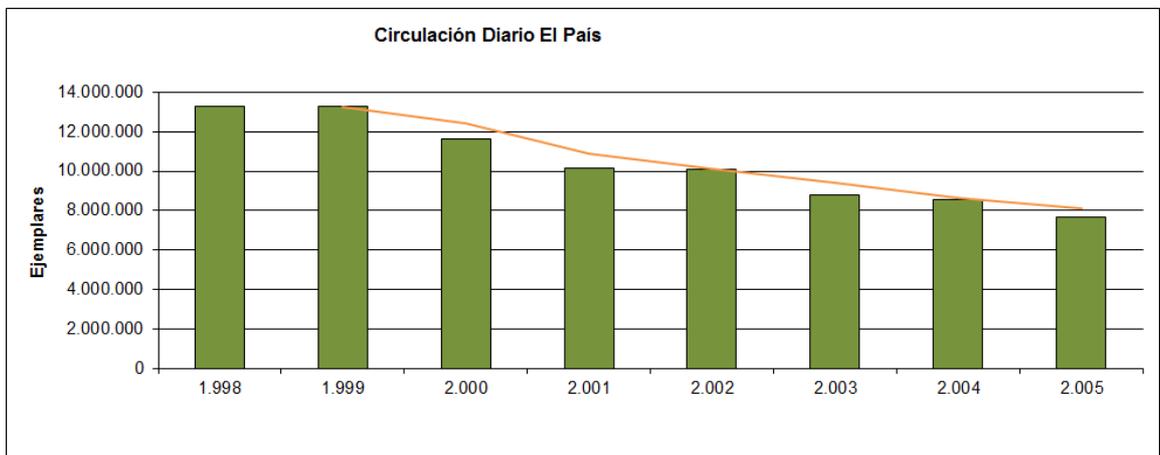
Fuente: Estudio General de Medios 2011-3

Anexo No. 2 Composición de Ingresos EL PAIS S.A.



Fuente: El País S.A.

Anexo No. 3 Circulación diario El País



Fuente: El País S.A.

Anexo No. 4 Secciones del periódico Q'hubo

Así Pasó: En esta sección se relatan los principales hechos noticiosos, incluidos los judiciales.

Mi Gente: En esta sección se relatan hechos de la comunidad, es una sección cercana a ellos que incluye sociales y temas de interés para ellos.

Fanáticos: es la sección de deportes con un toque de cercanía con la comunidad.

Zona Rosa: es la sección de farándula.

Q'Hubograma: es el crucigrama del periódico.

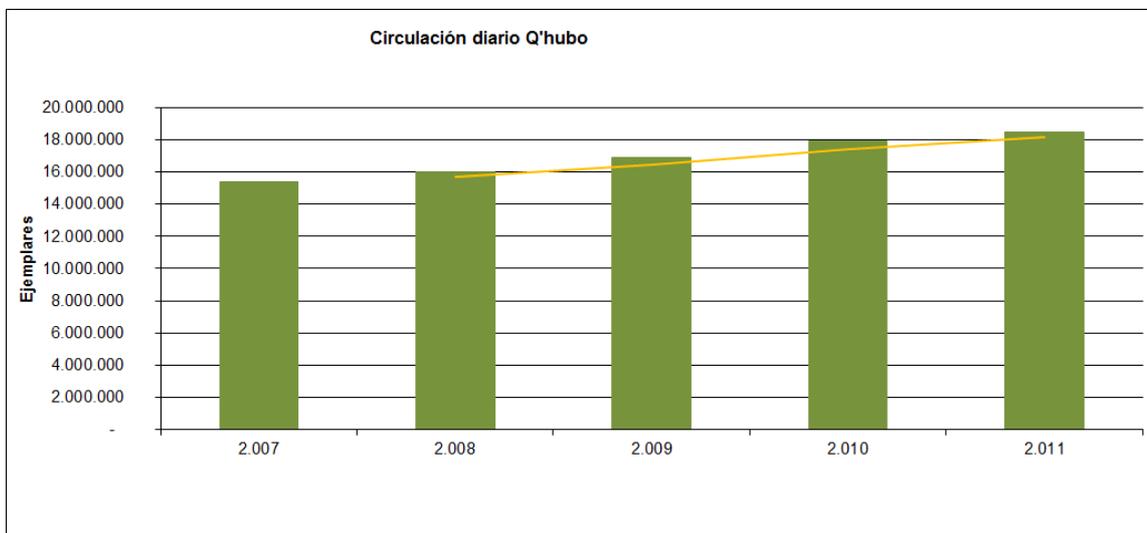
Cambalache: es la sección de clasificados.

Anexo No. 5 Ranking de lectores de periódico en Colombia de Lunes a Sábado

No.	Periódico	Area de Influencia	2004		2005		2006		2007	
			2do Semestre	%	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	%
	Total Lectores		3.165	100%	3.642	3.291	3.432	3.512	3.682	100%
1	El Tiempo	Nacional	1.171	37%	1.260	1.195	1.098	1.147	1.250	34%
2	El Espectador	Nacional	547	17%	780	642	668	571	545	15%
3	El Espacio	Nacional	276	9%	427	307	345	419	355	10%
4	Q'Hubo	Nacional	-	0%	-	61	252	290	319	9%
5	El Colombiano	Antioquia	249	8%	262	273	323	234	283	8%
6	El Heraldo	Costa caribe	290	9%	270	246	257	297	233	6%
7	Mira	Bogotá	-	0%	-	-	154	184	217	6%
8	El País	Suroccidente Colombiano	196	6%	265	187	147	171	197	5%
9	El Universal	Costa Norte	150	5%	159	167	146	154	182	5%
10	La Chiva	Medellin	18	1%	64	58	91	143	148	4%
11	La Libertad	Barranquilla	90	3%	91	78	80	144	110	3%
12	Vanguardia Liberal	Santander	119	4%	135	120	114	96	106	3%
13	Nuestro Diario	Palmira	-	0%	-	-	-	-	87	2%
14	Diario del Otun	Pereira	24	1%	44	40	55	60	74	2%
15	El Informador de Comfama	Bogotá	-	0%	-	71	115	90	72	2%
16	La Opinión	Cucuta	88	3%	110	100	78	61	63	2%
17	Llano 7D(2s)	Villavicencio	40	1%	52	49	32	43	57	2%
18	Hoy Diario del Magdalena	Magdalena	68	2%	61	58	61	58	56	2%
19	La Patria	Caldas	61	2%	68	67	64	52	51	1%
20	El Caleño	Cali	119	4%	104	74	68	79	50	1%
21	Portafolio	Nacional	69	2%	86	75	53	58	46	1%

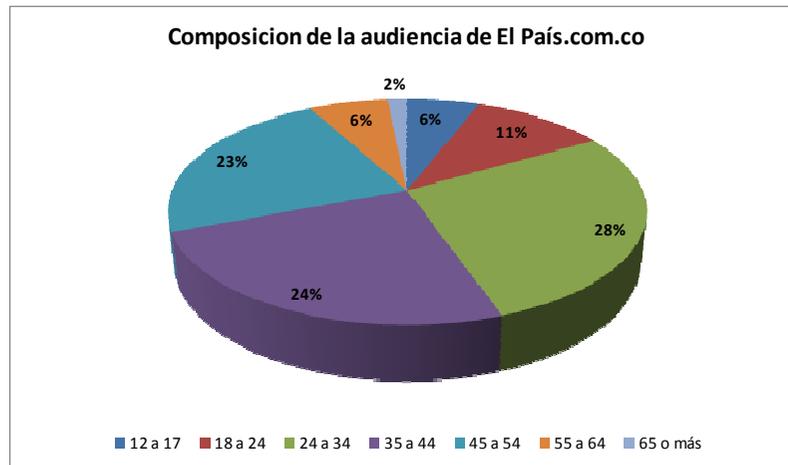
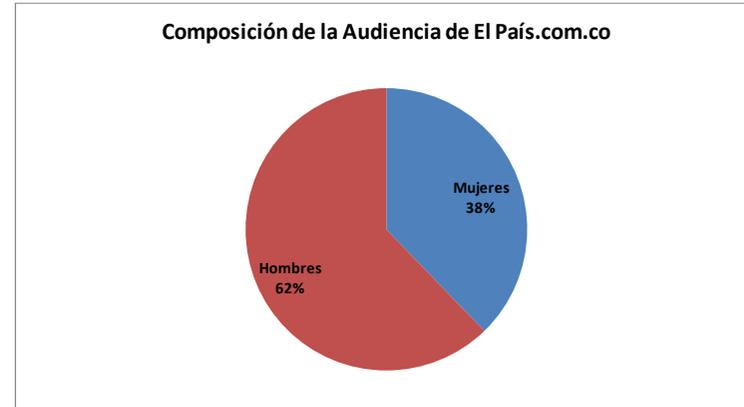
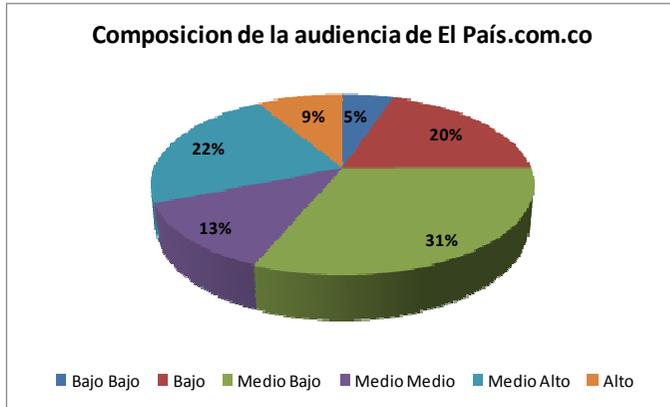
Fuente: Adaptado por los autores de Estudio General de Medios 2004-2007

Anexo No. 6 Circulación diario Q'hubo



Fuente: El País S.A.

Anexo No. 7 Composición de la audiencia de El Pais.com.co



Fuente: Estudio General de Medios