

**Estrategias Para El Éxito
en un Mercado
Competitivo**

El presente informe forma parte del proyecto R.E.A.D.Y. for the Year 2000, patrocinado generosamente por Cepiprint, la asociación que representa al sector de la industria papelera para diarios y revistas dentro de la Confederación de las Industrias Papeleras Europeas, y por Publicitas, el grupo internacional de publicidad y promoción basado en Suiza.

Estrategias Para El Éxito en un Mercado Competitivo

índice

CÓMO GENERAR RESULTADOS PARA LA CLIENTELA: AUMENTAR LOS INGRESOS MEDIANTE LA VENTA EN BASE A RESULTADOS <i>Robert Mcinnis, Mcinnis and Associates, E.E.U.U.</i>	1
IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA EFICAZ EN HAMBURGO: LA CREACIÓN DE UN ENTORNO PROPICIO PARA EL CRECIMIENTO <i>Annette van den Bussche, Hamburger Abendblatt, Alemania</i>	2
PRODUCTOS CON VALOR AÑADIDO Y SERVICIOS PARA ANUNCIANTES: QUÉ SE PUEDE APRENDER DE LAS ESTACIONES DE RADIO INDEPENDIENTES EN EL REINO UNIDO <i>Simon Mann, Belfast Telegraph, Reino Unido</i>	4
CÓMO MOTIVAR A LA FUERZA DE VENTA: EQUILIBRIO ENTRE VALORES EMPRESARIALES Y HUMANOS PARA UN RENDIMIENTO ÓPTIMO <i>Harald Oyën, Meridian Incentives, Reino Unido</i>	6
AUMENTO DE INGRESOS PUBLICITARIOS NACIONALES EN LA PRENSA REGIONAL: TAREAS Y OBJETIVOS DE LA UK NEWSPAPER SOCIETY <i>Charles Ross, Newspaper Society, Reino Unido</i>	9
UN ACCESO SIMPLIFICADO: LA PRENSA REGIONAL FRANCESA ATACA AL MERCADO PUBLICITARIO NACIONAL <i>René Pflimlin, L'Alsace, y Bruno Ricard, SPQR, Francia</i>	10
LOS PERIÓDICOS LOCALES POR ABONO EN ALEMANIA: UNA CONFIRMACIÓN DE LAS VENTAJAS INHERENTES DE LA PRENSA <i>Hans Gärtner, Regional Press, Alemania</i>	12
CÓMO PROGRESAR EN UN ENTORNO COMPETITIVO: EL USO DE PRODUCTOS EN NICHOS EN LA VANGUARDIA <i>Roldan Martínez López, La Vanguardia, España</i>	14
ESTRATEGIAS PARA MANTENER Y AUMENTAR LOS INGRESOS <i>Robert Manning, Boston Globe, Estados Unidos</i>	15

El presente informe constituye un compendio de las ponencias presentadas en la Conferencia 1997 sobre Publicidad en Periódicos de la FIEJ, celebrada en Barcelona, en febrero de 1997.

CÓMO GENERAR RESULTADOS PARA LA CLIENTELA: AUMENTAR LOS INGRESOS MEDIANTE LA VENTA EN BASE A RESULTADOS

Todos los representantes comerciales del mundo han tenido que vérselas en algún momento con el " cliente infernal ". Este personaje trabajoso es identificable a la legua: no tiene dinero, y aunque tuviera, no lo gastaría con usted porque la última vez que puso un anuncio en su periódico, no obtuvo ningún resultado. Y si decide al fin hacer publicidad, invertirá lo poco que tiene en una publicación más económica; al fin y al cabo, si es para obtener un resultado nulo, ¡más vale gastar lo menos posible!

" Resultados ": un vocablo que inspira temor a muchos vendedores de espacios publicitarios. De hecho, " los periódicos tienen una doble reputación: la de nunca garantizar los resultados, y la de nunca indagar si el anuncio resultó eficaz, " dice Robert Mcinnis, un consultor en materia de ventas publicitarias establecido en Nueva York. " Se ha comprobado que el trabajo de vendedor publicitario se sitúa en quinto lugar entre las ocupaciones más causantes de estrés en los Estados Unidos, porque gran parte del personal no cree en lo que hace. "

Es por este motivo que Mcinnis desarrolló el " Sistema de venta en base a resultados ", del cual el personal de ventas puede valerse no sólo para probar la eficacia del periódico sino, y más importante aún, la del anuncio en sí.

Resulta relativamente fácil demostrar la eficacia del periódico, gracias a los abundantes estudios que se han hecho. Pero probar la eficacia del anuncio es otro cantar. " El personal de venta no se siente habilitado para evaluar la eficacia comercial de un anuncio. Los artistas, en cambio, así como los clientes, dicen ser capaces de hacerlo, " dice Mcinnis, recalcando que los clientes tienen gran apego a su " propia manera de proceder ", en particular en lo que a publicidad se refiere. La labor del representante comercial consiste, por consiguiente, en modificar las teorías obsoletas de los anunciantes

Un sistema basado en principios

publicitarios efectivos

" Calificamos este modo de operar " Sistema de venta en base a resultados " porque modifica de manera radical el enfoque comercial de la fuerza de venta, " explica Mcinnis. Se trata de definir en primer término qué es lo que se está vendiendo.

" El proceso de marketing consiste en adaptar el producto hasta que corresponda exactamente a lo que requiere el mercado. ¿Y qué busca el cliente? Resultados. Ingresos sobre las inversiones. Esto es lo que hay que vender. "

Para hacerlo, sin embargo, el representante tiene que poder dar pruebas de que se van a obtener tales resultados, y, muy a menudo, esto implica modificar el anuncio. O sea que el vendedor publicitario no sólo debe vender el valor de su publicación, sino enseñar a su clientela los principios de una publicidad eficaz, y ayudar en el diseño del anuncio para poner de relieve dichos principios.

Mcinnis comienza por describir el contexto en el cual la gente suele leer periódicos.

" Nadie lee un periódico en su totalidad, " explica, un hecho que ha sido constatado una y otra vez en innumerables estudios sobre el público lector. " La vista recorre las páginas al azar sin realmente detenerse en nada. Se lee en diagonal una página en diez segundos antes de decidir si vale la pena detenerse en algo más tiempo o pasar a la página siguiente. " Con los anuncios, el tiempo para captar la atención es aún menor: apenas dos segundos.

Existe luego la tendencia de elaborar anuncios en base a las reglas que se aplican a la publicidad nacional, destinadas a generar una demanda para el producto. " Pero para los minoristas, se trata de lograr que las personas ya interesadas en el producto vengan a comprarlo en su tienda, " explica Mcinnis.

Tener en cuenta los hábitos de los compradores

Mcinnis pasa a explicar las arraigadas costumbres de los compradores. " Los compradores de un producto en un determinado mercado no permanecen

mucho tiempo en ese mercado. " En el sector automotor, por ejemplo, el tiempo que transcurre entre la decisión de comprar un auto y la compra misma suele no sobrepasar los cinco días.

Por otra parte, añade Mcinnis, muchos de estos compradores ni siquiera están en una búsqueda activa, dado que suelen tener una idea bastante precisas sobre dónde van a comprar. " Reconocen una marca más rápidamente que otras porque ya están predispuestos a reconocerla. " Una publicidad eficaz, entonces, tiene que atraer al comprador que ya conoce el producto.

En esta etapa, es necesario recalcar los beneficios específicos. " ¿Por qué conviene comprarnos a nosotros y no a algún otro? También hay que dejar claro cuáles son los beneficios. Si se trata de ofrecer descuentos del 30 al 50 %, se debe precisar con respecto a qué. " dice Mcinnis.

Un último factor es el que Mcinnis denomina precio *versus* popularidad. " Se debe preguntar al minorista: ¿cuánta popularidad tienen sus productos? Si no es mucha, ¿qué porcentaje de un público reducido verá el anuncio? En un mercado poco dinámico, los anunciantes tienen que destacarse. "

Por último, el minorista debe invertirse en el nuevo anuncio, hasta el punto de identificarse con él. " El anunciante tiene que explicar lo que está buscando. Tiene que haber visualizado el anuncio antes de que se empiece a trabajar en él. Y es necesario que crea firmemente que va a funcionar. "

Un proceso en cinco etapas

Mcinnis sintetiza de la manera siguiente las etapas del proceso:

1. Detallar las ventajas del producto
2. Identificar los productos del minorista y los beneficios que brindan
3. Enunciar principios efectivos de publicidad - el modelo en base a resultados
4. Mostrar cómo en un anuncio dado se aplican los principios enunciados a los productos y beneficios del cliente
5. Revisar y concluir.

" Hay que tratar de eliminar todos los posibles escollos antes de toparse con ellos: saber por qué se compra el producto,

conocer a la competencia, y adaptar el anuncio al mercado, " dice Mcinnis.

Una última palabra de recomendación: " Cuando asumí el cargo de director de capacitación en el Newsday en Nueva York, observé que el comportamiento del personal de venta no puede cambiar si no participa todo el mundo, incluidos los diseñadores del anuncio en la etapa creativa. " Con el sistema de venta en base a resultados, el Newsday obtuvo ganancias de un millón de dólares en menos de un año.

Mcinnis reconoce que no todas las técnicas pueden aplicarse en todas partes, particularmente allí donde las agencias ejercen mucha influencia. Sin embargo, " a nivel local, no encontramos que la publicidad sea un proceso creativo, " dice. " Yo constato que el personal de venta se lava las manos de todo el proceso " creativo ". Pero el creador no puede estar tomando en cuenta cuestiones de estrategia, por lo cual les toca a los vendedores dictar las consignas. "

Robert Mcinnis
Presidente
Mcinnis and Associates
EEUU
Tel: (1-516) 929 20 35
Fax: (1-516) 765 41 43

IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA EFICAZ EN HAMBURGO: LA CREACIÓN DE UN ENTORNO PROPICIO PARA EL CRECIMIENTO

Cuando Annette van den Bussche se integró a la plantilla del Hamburger Abendblatt hace tres años en calidad de directora publicitaria, se encontró con un periódico que poseía una serie de ventajas, con una zona de distribución que abarcaba a Hamburgo y sus alrededores, una tirada en aumento y un 79 % de abonados entre sus lectores. Pero ella tenía una misión: adaptar más la estrategia de venta a las necesidades de los lectores, disminuir los gastos, y aumentar los ingresos - todo en un término de siete meses. Partió de una certeza profunda: " Sólo se puede tener éxito con una plantilla muy capacitada, y una organización bien estructurada. "

Van den Bussche comenzó su labor realizando un estudio minucioso de la organización. Recabó las opiniones de 35 de

los clientes más importantes del periódico, y determinó el grado de satisfacción.

" También procuramos determinar qué grado de satisfacción sentía el personal de venta, " explica. " A continuación, pasamos revista a todos los documentos - formularios, folletos, resultados de entrevistas con clientes - durante un seminario de tres jornadas con la fuerza de venta. Este seminario puso de relieve algunas fallas en la organización:

Las primeras estaban vinculadas a la organización en sí. " Estas fallas tenían que ver sobre todo con los problemas de relación entre nuestros empleados permanentes y nuestra fuerza de venta independiente, que trabajaban en locales situados a 5 kilómetros de nuestras oficinas, " dice van den Bussche. Por otra parte, el periódico tenía seis estratos jerárquicos - el poder de decisión aumentaba generalmente con la antigüedad -, lo cual entorpecía la rapidez de las acciones y no permitía una buena adecuación a la clientela.

Otro problema era la repartición de los clientes: el sistema estaba basado íntegramente en criterios de protección territorial. Cualquiera fuera la naturaleza del anuncio, siempre lo vendía el mismo representante con el mismo porcentaje de comisión. Además, las comisiones eran decrecientes: cuanto más se vendía, menos se ganaba proporcionalmente.

Por último, la manera de abordar los mercados carecía de dinamismo. " Nuestra fuerza de venta generaba muchos ingresos, pero era muy pasiva, " dice van den Bussche. " En 1993, sólo se obtuvieron 15 nuevos clientes. En los años siguientes, el número llegó a ser de 480 por año. " No sólo la fuerza de venta carecía del apoyo necesario, sino que cada cliente requería un enfoque diferente, un tipo de adaptación que la estructura existente era incapaz de proporcionar.

Reorganización del departamento

En vista de estas fallas, van den Bussche elaboró, junto con los miembros más competentes del personal, una estrategia a largo plazo destinada a cumplir con ciertos objetivos primarios - aumentar los ingresos de ventas y disminuir los costos - mediante una adaptación de la estructura organizativa y la modificación del sistema de comisiones. También tuvo por objeto

equilibrar los intereses de las tres partes involucradas en el proceso: los clientes, los empleados y los dirigentes.

La reorganización del departamento de venta conllevó una serie de cambios. El primero consistió en reducir a tres los niveles jerárquicos de gestión, y en hacer que la promoción no dependiera obligatoriamente de la antigüedad.

" Después anulamos nuestros contratos con la fuerza de venta, lo cual, si bien fue costoso, nos permitió modificar las mentalidades, " dice van den Bussche. Se propusieron nuevos contratos, incluyendo 12 contratos de " desempleo". A los efectos de reducir los problemas de relación existentes, los representantes comerciales se instalaron en las mismas oficinas que el periódico sin perder su independencia (razón por la cual se les cobró un alquiler de 1.400 marcos), y se establecieron objetivos específicos de venta para cada cliente. En otra cláusula del nuevo contrato se estipulaba que la base de remuneración ya no sería decreciente. También se eliminó la posibilidad de pago doble por la publicación repetida de anuncios esencialmente iguales.

A lo largo de este proceso de reorganización, van den Bussche trabajó en estrecha colaboración con el sindicato, dado que significó cambios de cargo para 120 de los 200 empleados del departamento. Todas estas personas siguieron cursillos de capacitación y se los mantenía informados regularmente sobre los cambios.

Otra modificación radical fue la introducción de equipos, junto con una consiguiente gestión colectiva. Gracias a este proceso de trabajo integrado, todos los miembros de los equipos estaban informados sobre los distintos mercados y familiarizados con todos los aspectos del trabajo. Los equipos funcionaban por sector: inmobiliario, clientes principales, publicidad nacional, y otros más. " Cada miembro del equipo debe poder informar al cliente sobre cualquier aspecto, " explica van den Bussche, y añade que la cooperación entre la administración y la fuerza de venta fue un elemento crucial para los equipos.

De esta estructura por equipos emanó una reorganización de los " territorios " de venta; van den Bussche prefirió una división por sectores más que por zonas geográficas.

" Antes, nuestros representantes tenían territorios en los que tenían a cargo todo tipo de clientes, desde el sector inmobiliario hasta los clientes principales. Hoy en día, se ocupan de un sector y de sus clientes, dentro de un territorio predeterminado, y sus responsabilidades han sido claramente delimitadas. " Lo mismo ocurre con sus obligaciones: " El representante debe conocer a fondo su mercado, al punto de poder actuar como director de agencia, " dice van den Bussche, citando como ejemplo el sector inmobiliario. También recalca que para poder identificar de esta manera los segmentos de mercado es preciso conocer a los clientes y sus ingresos de ventas para lograr distribuirlos de manera equitativa.

El paso final fue " informar a nuestros clientes (sobre la nueva organización) e ir a visitarlos, especialmente si debían tratar con un nuevo representante, " dice van den Bussche. El periódico creó módulos específicos con los clientes para " establecer relaciones más fluidas: conocerlos es una manera segura de ganarlos. "

Cambiar la mentalidad junto con la estructura

Las acciones que se llevaron a cabo a resultas del plan de reorientación de van den Bussche fueron acompañadas de cambios de mentalidad empresarial. La directora publicitaria se refirió a ellos con las palabras LIEB, que viene a significar eficacia, información, confort y bienestar del cliente: una actitud a adoptar por todos los miembros del departamento de ventas; y BISS, un enfoque complementario pero diferente que debe desarrollar el personal de venta, quien necesita más aplomo en el modo de llevar a cabo su trabajo. Deben explicar las cosas, tomar iniciativas, ser sistemáticos y tenerse confianza.

La nueva estructura, que se implantó en 1995, demoró un año en funcionar satisfactoriamente. " Fue más trabajoso implementar el sistema que elaborarlo, " dice van den Bussche.

¿Los resultados? " No teníamos una cifra de ingresos de ventas fija; supusimos incluso que bajaría un poco durante los primeros dos semestres por falta de costumbre. Pero el mercado es excelente, y nuestros ingresos están en alza, así como nuestro volumen publicitario. " El equipo de van den Bussche

de 200 personas generó un total de 736.539 anuncios en todos los sectores, con ingresos de 246 millones de marcos en 1996. Los costos (comisiones de ventas) alcanzaron los 4 millones de marcos. (El departamento dispone de acceso a servicios de apoyo central y marketing del grupo Axel Springer).

Actualmente, " nuestra estructura es sencilla, está bien adaptada y responde a las necesidades de nuestros clientes, " dice van den Bussche. " Pero tenemos la intención de examinar minuciosamente el servicio cada cinco años para evitar cualquier anquilosamiento. " Por ejemplo, el periódico está ahora barajando la idea de implantar un sistema de productividad, según las particularidades de cada anuncio. También se quiere crear un sistema de comisiones basado más en el rendimiento del vendedor, por ejemplo, convencer a un cliente que compra publicidad en blanco y negro de utilizar cuatricromía, o de aumentar la frecuencia de aparición del anuncio.

*Annette van den Bussche,
Directora Publicitaria,
Hamburger Abendblatt
Alemania
Tel: (49-40)34 700
Fax: (49-40)34 3793*

PRODUCTOS CON VALOR AÑADIDO Y SERVICIOS PARA ANUNCIANTES: QUÉ SE PUEDE APRENDER DE LAS ESTACIONES DE RADIO INDEPENDIENTES EN EL REINO UNIDO

La industria de la radio en el Reino Unido ha ido captando cada vez más a auditores de radios comerciales, que actualmente representan un poco menos de la mitad del público oyente. Los gastos de publicidad radiofónica se han duplicado desde 1992, alcanzando la cifra de 270 millones de libras. Por lo menos el 20 %, o sea 63 millones, fueron generados por patrocinios y promociones, una cifra que probablemente alcance los 100 millones en el año 2000.

" Los anunciantes han estado capitalizando sobre las relaciones existentes entre los disc-jockeys y sus oyentes, " dice Simon Mann, director de agencias en el Belfast Telegraph. Las estaciones de radio tienen una poderosa imagen de marca y gozan de

un posicionamiento único que dependen del estilo de vida de los oyentes. Las promociones de la radio son utilizadas por los anunciantes para establecer una relación con los oyentes, obtener el aval de los disc-jockeys, fomentar un sentido comunitario o comunicar mensajes tácticos a través de una actividad intensa durante un período corto de tiempo. Por su parte, los directores de programas radiofónicos han recurrido a los anunciantes para mejorar sus productos y aumentar su audiencia.

El aumento de acciones de patrocinio y de promoción en el mercado radiofónico se puede atribuir en gran medida al alto nivel de consolidación en el mercado. " El 90 % de la red de radios locales independientes en el Reino Unido (más de 170 estaciones) puede comprarse a través de solamente tres agencias, lo cual facilita considerablemente la organización de patrocinios y promociones, " dice Mann.

Las estaciones de radio han sido reorganizadas para que la actividad promocional constituya una parte clave de las ventas publicitarias. No es el mismo caso con la industria de prensa regional, explica Mann, en donde la estructura actual de las divisiones comerciales no está adaptada a la venta de paquetes publicitarios, y la gestión de la mayor parte de los servicios suplementarios recae sobre el Director de Difusión.

Tipos de patrocinio existentes

Existen hoy tres tipos de patrocinio en la radio: la programación difundida por redes, los patrocinios por región y, por supuesto, los patrocinios individuales. El programa Pepsi Network Chart, que se trasmite el domingo por la tarde en todas las estaciones FM, constituye un ejemplo de patrocinio nacional. Por otra parte, el patrocinio de Sunkist, con una serie de programas de música en vivo que se difunden en trece estaciones principales, es un ejemplo típico de patrocinio regional.

Según Mann, la astucia consiste en ofrecer a los anunciantes paquetes promocionales en los que se combinan tanto soportes tradicionales como nuevos. En la radio, estos paquetes pueden incluir patrocinios, promociones en el aire, concursos, programas itinerantes, invitados especiales, muestrarios y publicidad en horas pico de transmisión.

Este tipo de paquete ha permitido a las estaciones de radio atraer a anunciantes de otros medios informativos y a anunciantes que normalmente no hubieran pensado en realizar spots publicitarios. " Los anunciantes que más invierten en publicidad radiofónica no son necesariamente los mayores patrocinadores y promotores, " dice Mann. Otros sectores también están empezando a realizar acciones de patrocinio, como el caso de la industria cinematográfica.

Mann afirma que estas estrategias de patrocinio bien podrían aplicarse a la prensa regional. " ¿Por qué no pensar en una columna patrocinada sobre el fútbol, con una estrella deportiva, o la esponsorización de una sección cinematográfica con noticias y reseñas? Por otra parte, los directores de periódicos no deben preocuparse de que el contenido editorial se vea desvalorizado por el patrocinio. Al contrario: puede generar mayor interés por las publicaciones. "

La prensa regional desaprovecha oportunidades

Sin embargo, la prensa regional en el Reino Unido no ha aprovechado mayormente este tipo de oportunidades hasta ahora. De hecho, los ingresos publicitarios están menguando en un mercado que está creciendo. " La prensa regional británica no ha logrado demostrar a los anunciantes nacionales el valor que posee como medio informativo, " dice Mann, debido en parte a la escasa colaboración entre los editores.

Y no obstante, la prensa regional desempeña un papel preponderante en la vida cotidiana de los lectores, una situación que según Mann podría explotarse mucho mejor. Aunque algunos periódicos individuales están llevando a cabo actividades de comunicación integrales, suelen vender insuficientemente. " Se trata de realizar transacciones comerciales en las que las agencias de medios tradicionales y nuevos estén dispuestos a invertir sumas significativas, " recalca Mann.

Una campaña minorista integral

Mann utiliza para ilustrar sus propósitos una campaña integral de comunicaciones

que lanzó últimamente el Belfast Telegraph.

Dorothy Perkins, una empresa minorista de moda femenina, quiso lanzar su colección de primavera/verano en Irlanda del Norte. Su medio tradicional de promoción, la prensa femenina, manifestaba una cierta precariedad en este mercado, por lo cual la empresa buscó un medio complementario. " Querían lograr un enfoque publicitario regional para que la marca fuera más ampliamente conocida por el público objetivo, generar mayor tráfico en la tienda, y llegar a un mejor posicionamiento - todo con una inversión de apenas 15.000 libras y sin socio creativo, " recuerda Mann.

Después de examinar las distintas opciones, se descartaron la televisión por ser demasiado costosa, la radio por carecer de impacto visual, las pancartas por no tener especificidad geográfica y los panfletos por poseer una frecuencia reducida. Se optó entonces por trabajar con el Belfast Telegraph, que ofrecía todas estas ventajas juntas.

Dado el presupuesto ínfimo, el Telegraph tuvo que buscar un asociado con objetivos de mercado similares para hacer una promoción combinada de las dos marcas. Esta iniciativa dio por resultado un concurso cuyos premios eran un Nissan Micra Shape y 500 libras de cupones para la nueva colección Dorothy Perkins.

Durante la primera semana de promoción, el Telegraph hizo publicidad de intriga impresa en cuatro colores y spots en la radio durante el fin de semana para ir presentando el concurso. En la segunda semana, se lanzó el concurso mismo con una página de ilustraciones en cuatro colores de la colección e información en torno a las modalidades. Durante los días siguientes, aparecieron anuncios en cuatricromía, con preguntas sobre el concurso y listas de las tiendas Dorothy Perkins. Estos anuncios aparecían junto con tiras publicitarias en cuatro colores en primera plana. Por último, se distribuyeron folletos en colores sobre el concurso en todas las tiendas Dorothy Perkins y concesionarias Nissan, y se presentaron pancartas en las vidrieras (ambos producidos por el Belfast Telegraph).

¿Los resultados? La empresa Dorothy Perkins, que se mostró muy entusiasmada con la promoción, realizó ganancias de

20.000 libras. Y el Belfast Telegraph también obtuvo beneficios. " Aumentamos en unos 2.500 el número de ejemplares vendidos por día durante esa semana de la promoción. Participaron 17.000 personas en el concurso, y pudimos recabar todos los datos concernientes. La promoción generó ingresos del orden de las 15.000 libras, con unas 8.000 libras en premios para los lectores. Y se trataba recién de nuestra primera promoción, " recalca Mann.

Simon Mann
 Director de Agencias
 Belfast Telegraph
 Reino Unido
 Tel: (44-1) 232 2644 00
 Fax: (44-1) 232 2422 87

CÓMO MOTIVAR A LA FUERZA DE VENTA: EQUILIBRIO ENTRE VALORES EMPRESARIALES Y HUMANOS PARA UN RENDIMIENTO ÓPTIMO

En un entorno competitivo, resulta a menudo difícil alcanzar objetivos empresariales y al mismo tiempo motivar al personal. Según Harald Oyën, un psicólogo y asesor en materia de motivación radicado en Londres, las empresas tienen que equilibrar estrategias y objetivos con una " cultura personal " estimulante y positiva que fomente la creatividad y la previsión.

Desgraciadamente, agrega Oyën, " es muy raro encontrar una cultura empresarial que tenga en cuenta el factor humano. " Las empresas funcionan en torno a valores " duros ": objetivos, estratégicos y basados en la realización de tareas específicas. Según Oyën, se necesita equilibrar esto con valores " humanos ". " Si la gente se siente implicada, si se pueden identificar con las metas empresariales, las compañías posiblemente obtengan mejores resultados. "

Para lograr estos resultados, el primer paso es el de evaluar los niveles de motivación del personal. Se ha concluido a través de una serie de estudios que el 60 % de las personas necesitan una respuesta positiva a su labor, un sentimiento de pertenencia, franqueza, confianza, justicia y otros factores psico sociales para sentirse motivadas. Un 20 % afirma que las necesidades intelectuales tales como la realización personal, las tareas interesantes y los desafíos representan un factor clave.

Sólo el 10 % atribuyó importancia a los incentivos materiales.

Por otra parte, dice Oyën, los estudios comprobaron que las personas con buena salud y energéticas tenían mayor motivación para ir a trabajar regularmente. La motivación también tiene una incidencia directa en la retención prolongada de clientes.

¿En qué consiste la motivación?

" La motivación es la capacidad de encauzar la energía mental y física de las personas para el logro eficaz de objetivos tanto personales como organizativos, sin exponerlas innecesariamente a la presión ni poner en peligro su salud, " dice Oyën.

Hizo hincapié en cuatro elementos esenciales para fomentar la motivación y el rendimiento:

- preservar las capacidades y competencias personales
- valorizar determinadas actitudes y comportamientos
- mantener la calidad del trabajo
- evitar presiones y estrés perniciosos

" Todos necesitamos un cierto grado de presión para un rendimiento óptimo, " dice Oyën. Si es demasiado leve, puede provocar un sentimiento de apatía, mientras que un exceso puede conducir a un estado de estrés prolongado, atacando la salud y reduciendo los niveles de rendimiento. Esto, a su vez, disminuye la producción, los resultados y las ganancias. " La presión está en la situación, el estrés yace en el individuo. "

Las fuentes de presión y de estrés son muy variadas. Hay factores intrínsecos del trabajo mismo, como el volumen de trabajo, la falta de diversidad, la repetición de los ciclos, un espacio físico reducido, y la brevedad de los plazos. Luego hay factores vinculados con los cargos administrativos: jornadas largas, ambigüedad en las funciones, precariedad del trabajo, responsabilidad por otras personas. Otra fuente frecuente son los conflictos personales con jefes, colegas, proveedores o clientes, así como también los factores relacionados con la carrera y la promoción individuales, a través de elementos tales como la falta de confianza y de elogios, el poco uso de las capacidades personales y

una remuneración insuficiente. En cuanto a la estructura organizativa, los problemas giran en torno a la ausencia de objetivos definidos, la escasa participación en las decisiones, la poca comunicación, y la escasez de capacitación adecuada y de los fondos necesarios para la realización de proyectos. Por último, están los factores relacionados con la dinámica entre la vida profesional y la vida privada, están: el trabajo por turnos, las jornadas largas, el trabajo a domicilio para acabar a tiempo con alguna tarea, el sentimiento de culpa, los problemas de tener dos trabajos, y otros más.

El estrés puede " aniquilar " el rendimiento

Es claro que estos factores, si se perciben en exceso, pueden redundar en lo que Oyën llama efectos de " aniquilamiento del rendimiento ": ausentismo, agresividad, negación a cooperar, resentimiento, cambios de humor, ansiedad, bajo rendimiento profesional, malas relaciones interpersonales, comportamientos inestables o imprevisibles, cambios en el aspecto físico, y factores ocultos como jaquecas, tensión arterial alta, problemas de colesterol, y otros síntomas de mala salud.

Estas manifestaciones son un indicio claro de que hay que tomar medidas. Afortunadamente, dice Oyën, estos problemas de motivación tienen solución. " Los dirigentes tienen la obligación de estar atentos a la evolución de la motivación de los empleados y tomar las medidas apropiadas para estimularla, " dice Oyën, " incluyendo planes de acción departamentales. De hecho, los dirigentes deben tener en cuenta en sus programas empresariales anuales los objetivos de motivación y rendimiento. "

Oyën preconiza un enfoque empresarial tripartito. La primera parte se centra en subsanar los problemas de presión que emanan de la organización misma. Estos cambios organizativos incluyen una mejor comunicación, la evaluación profesional y una participación laboral.

En segunda instancia, hay que regir los cambios en lo que respecta al rendimiento, con acciones tales como la capacitación, el estudio de comportamientos y motivaciones, y mejoras en los niveles de competencia y

conocimiento. Por último, están las intervenciones en el plano personal, con ayudas para enfrentarse al estrés y a la presión, y consejos sobre la salud, el ejercicio físico y el estilo de vida.

Tres casos ilustrativos

Oyën cerró su presentación con tres estudios de casos, cada uno ilustrativo de una diferente faceta de motivación para el rendimiento. El primero era el de un distribuidor eléctrico regional que vendía sistemas de conservación. En un mercado potencial de 600 Gwh, sólo se habían vendido 25 Gwh de conservación en ocho años. Querían aumentar el nivel a 40 Gwh por año. Oyën y sus asociados realizaron una auditoría, y llegaron a la conclusión de que había demasiado poca presión, objetivos mal definidos, y poca satisfacción profesional.

" Organizamos sesiones para la creación de equipos a fin de fijar ciertas metas, " explica Oyën. Se identificaron los objetivos de los equipos, y los estructuraron según diferentes segmentos del mercado para concentrarse en donde el potencial de ingresos era el más elevado. Después se introdujeron seminarios de capacitación profesional y un sistema de supervisión de los objetivos, junto con evaluaciones trimestrales, capacitación permanente, y un desarrollo general. En el año 1989, los equipos vendieron 27 Gwh de conservación - más que en los ocho años previos. Por otra parte, las ventas alcanzaron los 57 Gwh en 1992, dejando completamente rezagadas a las demás compañías eléctricas regionales.

El segundo caso que se examinó fue el de un periódico regional en el Reino Unido. " Los directores necesitaban reactivarse para mantener el alto grado de rendimiento y el nivel de motivación después de una serie de despidos. Estaban con muchos problemas de salud y ausentismo, " comenta Oyën.

El primer paso fue la introducción de seminarios de motivación para ejecutivos y empleados, unas veinte personas en total. También se utilizó el Indicador de Estrés Profesional para determinar las fuentes de presión y las de satisfacción profesional global. En tercer término, los dirigentes fueron sometidos a una evaluación de salud y estado físico. " Durante dos días, pasaron exámenes médicos 32 ejecutivos. Diez de ellos tuvieron que consultar a un médico,

quien detectó problemas graves de salud tales como resistencia muy baja, tensión alta y exceso de colesterol. " Oyën propuso un programa de salud de cuatro meses, que incluía ejercicios físicos, comida sana, y consumo limitado de alcohol y tabaco. Gracias a esto, el estado físico de los ejecutivos mejoró globalmente, con una pérdida de peso de un promedio de tres kilos.

Por otra parte, Oyën convenció a la compañía de que iniciara un programa de " Inversión en las Personas ", el cual se ha vuelto prácticamente una condición *sine qua non* en el Reino Unido. El programa recalcó la importancia de mejorar la comunicación, los sistemas de evaluación, los cursillos de capacitación y la participación. Con una mejor salud individual y el programa de " Inversión en las Personas ", la compañía logró reducir los efectivos sin perder rentabilidad.

El tercer y último caso fue el de una institución de investigación y educación con un índice de ausentismo del 7 %, lo cual ocasionaba pérdidas de 950.000 libras anuales. Además, había pérdidas de producción del orden de 1,2 millones de libras, sin contar los gastos de subcontratación y otros más. El objetivo de la institución era reducir el ausentismo a un 4 % y mejorar el rendimiento. La solución se encontró por medio de la creación de un centro de salud para el personal. Oyën hizo luego una clasificación interna (por sexo, índice de ausentismo, etc.), evaluó la salud y el estado físico de los empleados, elaboró programas de educación y salud, y se encargó de supervisar su puesta en aplicación.

Al cabo de dos años, el índice de ausentismo había bajado al 3,7 % y las pérdidas de producción a 600.000 libras, lo cual significó una mejora del 50 %.

Harald Oyën
Meridian Incentives
Reino Unido
Tel: (44 161) 236 3613
Fax: (44 161) 236 0075

AUMENTO DE INGRESOS PUBLICITARIOS NACIONALES EN LA PRENSA REGIONAL: TAREAS Y OBJETIVOS DE LA UK NEWSPAPER SOCIETY

La prensa regional constituye el segundo medio publicitario más importante en el Reino Unido después de la televisión, con ingresos del orden de los 2 mil millones de libras. " Pero el 90 % procede de la publicidad local: sólo el 10 % es generado por la publicidad nacional, " dice Charles Ross, Director de Desarrollo Nacional de la Newspaper Society.

Peor aún, la parte de publicidad nacional que corresponde a la prensa regional ha bajado del 8 al 6 % en los últimos diez años, lo cual representa pérdidas de 75 millones de libras. Por otra parte, no existe ningún parámetro para medir el potencial del mercado publicitario nacional. Se trata, al fin de cuentas, de un segmento más elástico que otros tipos de publicidad - los anuncios clasificados, por ejemplo -, y puede por consiguiente amoldarse más a distintas iniciativas de marketing y ventas.

Dada esta situación, los periódicos regionales pidieron a la Newspaper Society que interviniera en representación suya para recalcarles a los mayores anunciantes nacionales y a sus agencias las ventajas inherentes de este medio informativo.

La Newspaper Society llevó a cabo un estudio para determinar por qué los anunciantes y las agencias desconocían este medio. Se concluyó que había cinco motivos principales.

Cinco motivos de la falta de presencia

Primeramente, la prensa regional está fragmentada. Existen 1.500 publicaciones, vendidas a través de 26 compañías vendedoras o editores. " Si las agencias quieren tener alcance nacional, tienen que invertir tiempo, esfuerzos y dinero, " advierte Ross.

En segundo término, la prensa regional es de naturaleza compleja. Esta es una consecuencia de la fragmentación, pero no resulta algo inevitable. (" La radio está también fragmentada, pero es de fácil de comprar, " dice Ross). Actualmente, existen

1.500 políticas tarifarias, tamaños de página, maneras de usar colores, criterios de valor añadido, etc.

En tercer lugar, la prensa regional está focalizada internamente, sin iniciativas de colaboración para logros comunes ni una organización adaptada. " Las compañías vendedoras deberían estar estructuradas para el bien de la clientela, y presentarse ante las agencias con una lista completa de títulos, " dice Ross.

La cuarta razón es que la prensa regional, debido a su estructura inadecuada, no participa de la toma de decisiones. " Tenemos problemas para estar presentes en el momento de tomar las decisiones. Hemos estado poniendo nuestras miras en los compradores de medios informativos, pero llegado a ese punto, resulta demasiado tarde para recalcar el valor del medio desde un punto de vista global, " dice Ross.

Por último, la prensa regional es demasiado rígida, incapaz de brindar soluciones integrales a través de todo el país.

La Newspaper Society elaboró una doble estrategia para intentar subsanar estos problemas: aumentar el valor y mejorar la eficacia de este medio.

" Las acciones de puesta en valor están incrementando el prestigio del medio, " dice Ross. Para lograr este objetivo si hicieron principalmente una serie de presentaciones con la presencia de 300 de los anunciantes y agencias nacionales más importantes. " Orientamos a los directores de marketing de marcas hacia los usuarios ya caducos de la prensa regional - servicios eléctricos, almacenes, bricolaje, automotor, y entretenimientos - y a los altos ejecutivos hacia las agencias más importantes. " explica Ross. Además, la Society realizó envíos postales y campañas de promoción, informes de investigación, programas de capacitación para las agencias, seminarios, y una campaña publicitaria ad hoc.

Cómo aprovechar el momento propicio

La Society supo aprovechar también las oportunidades circunstanciales para penetrar en el mercado: una guerra de precios entre vendedores de gasolina y la insatisfacción que manifestaban los grandes anunciantes en cuanto a ciertos medios.

En todas las presentaciones, Ross y sus

colegas hicieron hincapié en las ventajas inherentes de la prensa regional. " Somos una etapa crucial y final en el proceso de compra, una manera única de mantener enterados a los consumidores sobre las ofertas, " dice Ross.

Las presentaciones permitieron también preconizar un nuevo parámetro de compra: en lugar de calcular en costo por mil ejemplares (" Estamos destinados a perder siempre en este frente, "), a Ross le parece más atinado pensar en costo por mil ejemplares efectivos. " No todos los consumidores son iguales para el anunciante. El costo por mil no toma en cuenta el factor del desperdicio. "

El último elemento de la estrategia de valorización de la Society consistió en presentar pruebas de la eficacia de la prensa regional. " Llevamos a cabo investigación con Zenith y sus mayores clientes, y descubrimos que el hecho de incluir la prensa regional en un programa de difusión en los medios informativos aumentaba el interés espontáneo en un 30 %, incluso utilizando siempre los mismos anuncios, " dice Ross. La Society está actualmente realizando estudios de rastreo para ofrecer a las agencias una guía de utilización correcta de la prensa regional.

" Las agencias deben poder beneficiar de las campañas de planificación y venta de la prensa regional, " insiste Ross. Todo parece indicar que no tardará en suceder.

" Escogimos el momento oportuno, porque algunas de las principales fallas han sido reparadas, " dice Ross. " En los últimos dos años, los propietarios de la prensa regional han cambiado radicalmente. Se han invertido más de 2 mil millones de libras en la adquisición de publicaciones regionales, cuyos propietarios son ahora primordialmente editores especializados en la prensa regional, con una visión más clara del medio y una voluntad de coincidir y colaborar. "

Queda mucho por hacer

La Newspaper Society está ahora pujando por realizar cambios en la estructura y en el proceso de compra, con menos puntos de venta, mejores sistemas de planificación, un uso más generalizado de ISDN, venta por vía electrónica y una administración más eficaz. El ISDN facilitará la distribución, mientras que los sistemas de IT (tecnología

integrada) harán posible la creación de anuncios de tipo empresarial con contenido local, afirma Ross. " Además, el marketing local representa para cualquier minorista importante una actividad clave a largo plazo. "

Aunque todavía queda mucho por hacer, los esfuerzos de la Newspaper Society han dado resultados iniciales positivos. " Las operaciones en las que hemos participado han generado ingresos de más de 7 millones de libras, " dice Ross. Por otra parte, la Newspaper Society también expuso su propio nombre. " El índice de reconocimiento espontáneo de la institución subió del 38 % en 1996 al 64 % en 1997, y el reconocimiento inducido alcanzó el 90 %. La promoción de nuestro medio se ha mejorado también en un 20 a 30 %, según el usuario. "

Charles Ross
Director de Desarrollo Nacional
Newspaper Society
Reino Unido
Tel: (44 171) 636 7014
Fax: (44 171) 631 5119

UN ACCESO SIMPLIFICADO: LA PRENSA REGIONAL FRANCESA ATACA AL MERCADO PUBLICITARIO NACIONAL

La prensa regional francesa posee desde hace mucho una serie de ventajas: una tirada total de 6 millones de ejemplares, una penetración de la mitad de la población, y 66 publicaciones a través del país. Pero, en 1990, los ejecutivos del SPQR (la asociación de editores de periódicos regionales) llegaron a la conclusión de que los ingresos publicitarios estaban menguando, y de que los anunciantes nacionales estaban ausentes de las páginas de los periódicos. " Había algunos anunciantes en determinadas publicaciones, pero distábamos mucho de tener publicidad en todas, " recuerda René Pflimlin, Presidente de L'Alsace y de la comisión publicitaria de la SPQR.

Juntos decidieron mejorar la imagen de la prensa regional cotidiana en Francia, la cual, en comparación con las ediciones parisinas, era poco vistosa. Tenía reputación de baja calidad y un carácter obsoleto, y adolecía de otros defectos. Por otra parte, " teníamos 66 negociaciones, 66 tarifas, 66 órdenes de inserción, 66 películas y 66

contactos. Nos urgía reducir esta cifra de 66 a uno, " dice Pflimlin. " Se trataba esencialmente de facilitar el acceso. " La estrategia de reagrupación estaba destinada a lograr resultados tanto en materia de marketing como de presentación de imagen. " Necesitábamos darle a la prensa regional algo así como un escaparate, " explica Pflimlin.

El primer paso fue el de establecer una tarifa única para las 66 publicaciones, tarifa que más adelante se podía prorratear según la difusión, y no en base a tarifas locales prefijadas. " Nuestro costo por mil variaba mucho, pudiendo pasar al doble de una a otra publicación. Algunos títulos tuvieron que sacrificarse por los intereses del grupo, el cual por otra parte tuvo que asegurarse de que sus tarifas fueran competitivas con respecto a otros medios. Esto repercutió en un descuento del 50 % en relación con la suma de las tarifas individuales, " dice Pflimlin, lo cual generó un buen índice de costo por mil.

La asociación de prensa regional seleccionó luego a cinco compañías de venta en París (en donde están radicados el 90 % de los anunciantes nacionales), y les encargó a cada una la elaboración de una lista de agencias.

Por último, " pedimos a las compañías de venta que asumieran la reproducción de materiales técnicos, " dice Pflimlin. Los clientes debían suministrar un sólo paquete de materiales, y la compañías se encargaban de reproducirlos para los 66 periódicos.

Creación de una oferta para rivalizar con los carteles publicitarios

Una vez establecida esta estructura básica, el grupo se dispuso a idear una oferta que pudiera competir directamente con el rival más encarnizado de la prensa regional francesa: los carteles publicitarios. " Bautizamos este producto con el nombre de 66.3 (66 publicaciones, 3 inserciones), " explica Bruno Ricard, Director de Marketing de la SPQR. El formato corresponde a una tanda de campañas de carteles publicitarios (durante 10 días, con un tamaño estándar de 4x3 y un presupuesto idéntico de 4 millones de francos). Pero, a diferencia de los carteles, los anuncios se ven enriquecidos por la presencia de noticias locales.

El producto 66.3 tiene una sola tarifa, un solo argumento de venta, una identidad visual, una vocación mediática y un público. Por otra parte, " aunque el 66.3 se convirtió en nuestro principal producto, no era el único, " dice Ricard. Los periódicos crearon una amplia gama de productos para satisfacer una serie de necesidades, incluyendo la fórmula " Imagen " (4 inserciones flotantes), la fórmula " A toda página " (1,2 ó 3 inserciones), la fórmula " Repetición " (4 inserciones a lo largo de 21 días), la fórmula " Ticket de entrada " (formatos pequeños) y la fórmula " Deportes " (inserción en la sección deportiva).

Los periódicos también invirtieron en una sólida estrategia de comunicación, centrada en el producto principal. En 1997, se gastaron 7 millones de francos en publicidad y promoción en la prensa comercial, todo autofinanciado por los ingresos (aunque para el primer año se había calculado un presupuesto). " Con cinco compañías de venta (y 20 representantes comerciales), teníamos que popularizar el nombre y asegurarnos que el mensaje fuera coherente de principio a fin " explica Ricard.

Los mensajes claves que esta campaña de comunicación transmitía eran que la prensa regional brindaba la posibilidad de repetición publicitaria, que resultaba fácil de utilizar, que atraía a numerosos lectores (con un 50 % de mujeres), y que abarcaba un espectro amplio (un ejecutivo de cada dos). La campaña hizo hincapié también en otras ventajas inherentes. " Los periódicos regionales suelen ser matutinos, lo cual es conveniente para lanzar productos, " dice Ricard.

Eficacia probada con estudios

En 1993, la asociación llevó a cabo diversos estudios para probar la eficacia de su estrategia con mediciones del público lector. La primera encuesta, en 1993, comportó 20.000 entrevistas en ese año. " Encontramos que nos leían dos de cada tres franceses al cabo de tres inserciones, " dice Ricard.

De ahí en más, la asociación quiso medir su eficacia a los efectos de: proveer incentivos para nuevos clientes, demostrar la fuerza del medio, establecer normas de referencia,

y crear una esfera de pericia en la materia. Según estos estudios, el producto 66.3 obtenía un impacto promedio del 60 %, una cifra más elevada que para otros medios. También se confirmó la constancia de los resultados.

Hoy en día, seis años después de los esfuerzos iniciales de la asociación, " hemos llevado a cabo 200 campañas en la prensa regional. " La asociación ha emprendido ahora un proyecto de investigación muy ambicioso, a fin de determinar si el proceso de memorización de anuncios difiere en la prensa regional de otros medios. " Por el momento, carecemos de resultados concretos, pero tenemos numerosas puntas para investigar, " dice Ricard.

Y se han dado pasos enormes. Según IPSOS, una compañía de encuestas, " el 90 % de las agencias publicitarias y el 50 % de los clientes son actualmente conscientes de la fuerza de la prensa regional. " En cuanto a los ingresos, han pasado del 0 % en 1990 a 530 millones de francos en 1996, y siguen aumentando progresivo. En 1996, este aumento fue del 20 % en un mercado que promediaba el 3 %. Y los anunciantes vienen de diversos sectores: el sector automotor (42 %), los servicios (13 %), los bancos y compañías de seguros (11 %), la distribución (además de la publicidad local en este sector: 10 %).

No obstante, Pflimlin señaló algunas flaquezas. " Los productos alimenticios están prácticamente ausentes de nuestras páginas, " dice, explicando que este sector se concentra casi exclusivamente en la televisión. La calidad de los servicios es otro punto álgido. Con 66 talleres de imprenta, y periódicos grandes y no tan grandes, " nos vemos frente a un problema que se desconoce en el ámbito de los carteles publicitarios. Es obvio que nadie va a salir a verificar la calidad de 5.000 carteles, " dice Pflimlin.

" Por otra parte, después de haber promocionado tan extensamente el producto 66.3, la imagen de la prensa en su totalidad es menos fuerte que el producto en sí, " dice Pflimlin.

Los dos ejecutivos tenían algunas recomendaciones para evitar ciertos escollos. " Hay actualmente demasiados operadores, " afirma Pflimlin. " Quisiéramos pasar de cinco a dos o tres, lo

cual aumentaría la eficacia. "

La asociación está también buscando un método para analizar mejor sus ingresos de venta globales. Por ejemplo, se querría determinar si se ha transferido parte de la publicidad tradicional no local al producto 66.3. " Queremos elaborar un método de análisis para que los grandes anunciantes puedan estimar los volúmenes invertidos, " dice Pflimlin, y explica que esto combinaría los factores locales + no locales + publicitarios, utilizando el producto 66.3.

La asociación está hoy cambiando de táctica. " Vamos a dedicarnos más al medio en su totalidad y menos al producto en sí, " dice Pflimlin. " La comunicación centrada únicamente en el producto 66.3 es un poco reductor con respecto al medio global. "

René Pflimlin
Presidente y Director General
L'Alsace
Francia
Tel: (33-3) 89 32 70 00
Fax: (33-3) 89 32 11 26

Bruno Ricard
Director de Marketing
SPQR
Francia
Tel: (33-1) 40 73 80 23
Fax: (33-1) 47 20 48 93

LOS PERIÓDICOS LOCALES POR ABONO EN ALEMANIA: UNA CONFIRMACIÓN DE LAS VENTAJAS INHERENTES DE LA PRENSA

Los periódicos locales y regionales con sistema de abono siguen siendo el medio informativo más importante en Alemania, tanto para los lectores como para los inversionistas publicitarios. Con ventas diarias de 18 millones de ejemplares, los periódicos ostentan mejor salud que en Europa del Sur, aunque quedan a la zaga del mercado escandinavo.

" Los cotidianos han conocido un aumento de ingresos, pero este aumento varía de un periódico a otro, " explica Hans-Dieter Gärtner, empleado de la agencia central de marketing para la prensa local y regional, Regionalpress. Y aunque ocupa todavía el primer puesto, este crecimiento está lentamente menguando: en 1995 el aumento fue del 3,4 %, comparado con un

7,8 % en 1992. " La televisión se ha acaparado gran parte de las inversiones, " afirma Gärtner.

Sin embargo, en los últimos cinco años, los periódicos han mantenido globalmente su parte del mercado de ingresos publicitarios netos (alrededor del 30 %), aunque hace diez años el porcentaje era bastante mayor, con una cifra cercana al 40 %. Pero los volúmenes han ido disminuyendo: comparado con diciembre de 1995, en 1996 hubo una merma en el volumen publicitario en la prensa regional del orden del 13 %; en enero de 1995, la baja fue de solamente 4,4 %.

Otros dos factores empañan el enfoque básicamente saludable de la prensa regional. Según Gärtner, la publicidad nacional representa sólo el 10 % de los ingresos publicitarios regionales. Por otro lado, ha habido una explosión en el mercado impreso, que pasó de 1300 títulos en 1980 a 1600 en 1996. Al mismo tiempo, hay también más revistas, programas de televisión y radio, y están proliferando otros medios informativos.

A pesar de la competencia, los periódicos regionales pueden aún aportar mucho, dice Gärtner. Los periódicos en general tienen un alcance del 83,5 %, una cifra que no ha declinado. " Ocho de cada diez alemanes lee un periódico cada día, " dice Gärtner, " y los periódicos locales por abono llegan a un 71,2 % de la población. "

Aunque la generación joven lee menos, los periódicos regionales logran interesar a un 57 % de los jóvenes entre 14 y 29 años. Gärtner también destaca que los periódicos regionales tienen mayor alcance que el habitual entre ciertas categorías socioeconómicas interesantes: ejecutivos acaudalados, jubilados con recursos, y otros grupos más.

En Alemania, el 81 % de los periódicos regionales se venden por abono. Al menos 80 % de lectores afirma que comparte el periódico, lo cual significa que hay un promedio de 2,6 lectores por cada ejemplar.

" Nuestros lectores consagran un promedio de 40 minutos a la lectura de un periódico, " dice Gärtner. " El 74 % lee las tres cuartas partes del diario, una cifra que ha permanecido constante a través de un período de 15 años, a pesar de la proliferación en el mercado. "

Gärtner puso de relieve una cantidad de factores conocidos concernientes a los lectores de la prensa regional. Alrededor del 37 % lee el periódico antes de realizar una compra, mientras que el 64 % lo lee después. Las noticias locales constituyen el foco de atracción (85 %) en la prensa regional. Los anuncios atraen a un 50 % de los lectores, un porcentaje levemente inferior a las noticias políticas (55 %).

Gärtner piensa que los periódicos podrían elevar más el nivel cualitativo de lectura, ya que " un 63 % de los lectores no hace otra cosa durante la lectura del periódico, mientras que sólo el 38 % de los videntes mira la televisión solamente. "

Gärtner considera que los periódicos regionales tienen una serie de argumentos cualitativos en reserva. " La prensa regional crea vínculos más fuertes con el público: el 58 % la juzga como un medio más fidedigno que la televisión pública nacional. En un entorno así, la publicidad también inspira mayor confianza. Hay poca resistencia a la publicidad en los periódicos. Los anuncios se ven como ofertas, contrariamente a los envíos postales directos, " dice Gärtner.

Esto corresponde perfectamente a la situación actual del mercado. En Alemania ha habido cambios en los compradores a quienes se destina la publicidad. " En Europe Occidental hay muchos más consumidores que tienen noción de los precios, " afirma Gärtner. El porcentaje de consumidores que compra en base al precio del producto ha subido del 22 al 34 % entre 1990 y 1995.

En lo que a los anuncios mismos se refiere, cuanto mayor sea el formato, más fácilmente se reconoce el anuncio. Lo mismo ocurre con la presencia de colores, que despierta un 25 % más de interés.

Por último, Gärtner dice que los periódicos alemanes están en vías de crear una nueva asociación central de marketing para todos los periódicos en Alemania: una pequeña revolución que debería consolidar la posición y aumentar la eficacia del medio en su conjunto.

Hans Gärtner
Regionalpress
Alemania
Tel: (49-69) 97 38 22 23
Fax: (49-69) 97 38 22 53

CÓMO PROGRESAR EN UN ENTORNO COMPETITIVO: EL USO DE PRODUCTOS EN NICHOS EN LA VANGUARDIA

España es un país en donde abundan los periódicos, y más aún los productos de publicidad periodística: las revistas dominicales, los suplementos especiales, las ediciones regionales y locales; la diversidad de opciones disponibles para los anunciantes en este mercado totalmente chato hace que reine allí una gran competencia.

Esta diversidad es tan sólo uno de los desafíos que debe enfrentar La Vanguardia, considerado como uno de los seis mayores periódicos nacionales, a pesar de su fuerte concentración en la región de Cataluña. Otros factores ambientales atentan también contra sus esfuerzos para atraer a los anunciantes hacia sus páginas. Por ejemplo, las agencias publicitarias, radicadas en su gran mayoría en Madrid, tienden a comprar espacios publicitarios en masa. Por otra, aunque se planifique en base a elementos tales como la calidad y los segmentos del mercado, las decisiones de compra se toman según criterios como el GRP (Gross Rating Point, o Punto de Clasificación Neto), " el cual no mide la realidad porque no toma en cuenta la repetición ni la calidad, " dice Roldán Martínez López, Director de Publicidad de La Vanguardia.

Otra noción que La Vanguardia tiene que desmentir regularmente es la de que un periódico es exitoso sólo si tiene un elevado número de lectores por cada ejemplar. El promedio de lectores por ejemplar de La Vanguardia es 3,7, mientras que otros periódicos pueden tener hasta siete u ocho. " Pero a medida que el país vaya prosperando, esta situación evolucionará, y las cifras se parecerán más a las que se registran en otros países europeos, " dice Martínez López.

Por último, las inversiones publicitarias tienden a concentrarse en cada vez menos publicaciones. " Anteriormente, una campaña publicitaria en el sector automotor aparecía en unos 40 periódicos, mientras que hoy puede limitarse a no más de 20. "

El empleo de instrumentos nuevos para

conservar y atraer a los anunciantes

A resultas de esto, " los directores publicitarios tienen que encontrar instrumentos innovadores para generar más publicidad, mediante la elaboración de nuevos productos destinados a públicos específicos, atraer a anunciantes nuevos y consolidar la presencia de los ya existentes, " dice Martínez López.

La eficacia en la elaboración de estos instrumentos gira en torno a cinco factores claves. " Puede que resulte un tanto sorprendente, pero el primero de estos factores es la suerte, " prosigue Martínez López. " Es un factor flexible que no se puede cuantificar, pero es fundamental. " Los otros cuatro son: conseguir a la persona y al equipo adecuados para realizar el proyecto; tener una imagen de marca fuerte como respaldo; encontrar el canal de venta y distribución más apropiado; y estar bien preparado para cualquier eventualidad.

Martínez López pasó a dar tres ejemplos concretos de aplicación de estos principios en La Vanguardia. El primer proyecto que evocó fue el del suplemento Vanguardia Inmobiliaria. " A veces tendemos a olvidar a nuestros clientes menores, pero hay que recordar esto: si bien nuestros contratos anuales con Nestlé representan unas 30 a 40 páginas por año, son 60 páginas de clasificados las que publicamos cada domingo. "

La publicación se lanzó en base a la siguiente constatación: aunque unas 70 agencias inmobiliarias sacaban anuncios regularmente en el periódico, había otras 500 en la región que no lo hacían. Necesitaban un concepto más económico y diferente al de La Vanguardia. Por su parte, La Vanguardia tenía que cerciorarse de que sus propios anunciantes ya existentes no fueran fagocitados por cualquier nueva publicación. Tampoco se quería dar la impresión a los anunciantes de que se buscaba acaparar la totalidad de sus presupuestos publicitarios.

Con estos factores en mente, se inició hace tres años la publicación de Vanguardia Inmobiliaria, que se fue modificando con el tiempo para adaptarse mejor a las necesidades del mercado; por ejemplo, se empezó a emplear la cuatricromía en un momento dado. Hoy en día, la publicación trae únicamente publicidad y aparece en el periódico bajo forma de encarte cada dos

jueves. Si bien las tarifas son 20 % más baratas que en la Vanguardia, sólo se aceptan anuncios a toda página, diferenciándose así de otros títulos. " Actualmente tenemos alrededor del 60 % del mercado potencial en nuestra zona de influencia, " dice Martínez López, " y los beneficios netos sobrepasan el 25 % . "

Competencia directa con publicaciones en nicho

Otra publicación fue Los Clasificados, creada para competir directamente con la plétora de publicaciones que habían aparecido en el sector. " En los años 1994-1995, aparecieron seis publicaciones inmobiliarias, y cuatro de anuncios de empleo, " explica Martínez López. Estas publicaciones ofrecían anuncios gratuitos (¡e incluso llegaban a copiar el contenido de las páginas de La Vanguardia!). El mercado estaba cambiando también, con cada vez más particulares que publicaban anuncios para vender artículos domésticos cuyo valor era a menudo inferior al precio del anuncio. Durante ese período, La Vanguardia perdió el 25 % de su volumen de anuncios clasificados.

Su respuesta a este problema se materializó con Los Clasificados, un semanario vendido en quioscos los días lunes al precio de 280 pesetas. Todos los anuncios que aparecen en el periódico vuelven a ser publicados gratuitamente en el semanario. Las empresas, en cambio, tienen que pagar, un hecho que los competidores no tardaron en hacer resaltar como factor negativo. La Vanguardia tuvo que replantearse su plan de marketing, y presentar bajo otra óptica la información: de hecho, los clientes estaban pagando por tener una visibilidad elevadísima de sus anuncios. Hoy en día, Los Clasificados vende encartes por quintuplicado: cuatro publicaciones en la revista y un encarte en La Vanguardia un día martes del corriente mes.

El último caso estudiado fue el de Tiempo Libre, un suplemento mensual temático sobre entretenimientos y viajes, dos de las industrias más importantes de la región. " Queríamos que esta publicación funcionara como parte de un servicio, y permitir que fuera coleccionable, " dice Martínez López. También se buscaba recuperar una parte de las inversiones publicitarias que se había absorbido el

medio televisivo.

A guisa de conclusión, Martínez López pasó revista a los cuatro requisitos con los que deben cumplir los nuevos productos: ofrecer una difusión significativa para que el anuncio tenga un máximo de visibilidad y los anunciantes no tengan que dividir demasiado sus esfuerzos; llegar a un público de calidad, algo que debe poder demostrarse a través de diversos estudios; fomentar la publicidad mediante el contenido o la temática editoriales; y poder conservarse más tiempo que el periódico mismo. " De esta manera, incitamos a nuestros clientes tradicionales a que sigan publicando con nosotros, y atraemos a nuevos anunciantes. "

Roldán Martínez López
 Director de Publicidad
 La Vanguardia
 España
 Tel: (34 3) 412 6040
 Fax: (34 3) 412 4757

ESTRATEGIAS PARA MANTENER Y AUMENTAR LOS INGRESOS: LOS COTIDIANOS EN LOS ESTADOS UNIDOS

En un país conocido por la diversidad y la fuerza de su prensa cotidiana, los Estados Unidos, los periódicos generaron ingresos publicitarios del orden de los 36 mil millones de dólares en 1995 - un incremento del 5 % con respecto al año anterior -, a pesar de la creciente competencia de otros medios informativos, incluyendo los servicios electrónicos. Aunque la prensa tiene aún la parte mayor del mercado - un 22 % -, otros medios están progresando y aumentando su parte: el marketing directo ha ganado 11 %, la televisión por cable, 18,5 %, y las revistas, 10 %.

" La televisión se queda con la parte del león en materia de publicidad de productos alimenticios, de cerveza y gaseosas, y de automóviles, " dice Robert Manning, Vicepresidente de la Newspaper Association of America (NAA). Explica a continuación que la televisión por cable atrae a los comercios locales y concesionarios, la radio obtiene todo lo relativo a espectáculos y a la venta al por menor, las Páginas Amarillas atraen a los servicios profesionales, y el

marketing directo capta al sector alimenticio, la telecompra y las tarjetas de crédito.

A pesar de esto, Manning sostiene que los periódicos brindan a los anunciantes ventajas inherentes y fundamentales con respecto a los otros medios.

" Cuanto mayores sean los niveles de ingreso, más alcance tienen los periódicos, " dice Manning, apoyándose en estadísticas para probar esta afirmación. Los periódicos llegan al 62 % de hogares americanos con ingresos de 30.000 dólares o más, y al 68 % de hogares donde los ingresos sobrepasan los 75.000 dólares (comparado con un 32 % para la televisión). La penetración es de orden similar para los graduados universitarios: los periódicos llegan a un 78 % de éstos, y a dos tercios de los empleados de oficina.

Los periódicos tienen mayor impacto

Otro tema es el impacto del medio en sí. " Según los estudios, el 68 % de adultos salen del cuarto en cuanto aparecen los anuncios en la televisión. Por otra parte, el 32 % graba los programas y se saltean los espacios publicitarios cuando miran la cinta grabada. Ni siquiera en las horas pico la audiencia se equipara a la de la edición dominical de un periódico. "

En lo que atañe a la televisión por cable, el alcance es menor (el 67 % de hogares americanos) y más fragmentado. " Los anunciantes logran mejor cobertura de los mercados destinatarios con el periódico, " dice Manning. La radio también tiene una audiencia muy fragmentada; por otro lado, no se puede volver a escuchar, y el formato no permite a los anunciantes incluir toda la información necesaria. En cuanto al marketing directo, y aunque representa la cuarta parte de las inversiones publicitarias en América, inspira mucho menos confianza que los periódicos, con un 45 % de consumidores que desearían recibir menos publicidad por esta vía. Por último, el 47 % de las personas que hojean las Páginas Amarillas están buscando algo específico: el 32 % las utiliza menos de un mes en total, y conservan la misma edición durante un año. Los periódicos, en cambio, son una fuente clara de información sobre productos y servicios, asegura Manning, quien pasó luego a explicar el estado de la publicidad en los periódicos americanos,

particularmente en lo que se refiere a las tres principales categorías publicitarias: los minoristas, el ámbito nacional y los anuncios clasificados.

Reducción de actividad en el sector minorista

" Hoy en día, la venta al por menor representa alrededor de la mitad de la publicidad en los periódicos, pero los ingresos están menguando como porcentaje del total, " dice Manning. En 1990, este sector representaba el 54 % de los ingresos publicitarios, mientras que en 1995, la cifra había bajado al 49 %. Actualmente, " vuelve a crecer, pero a un ritmo lento. "

La venta al por menor constituye una categoría amplia, y las razones de la lentitud de su crecimiento varían según el sector. " Algunos sectores están en aumento: las grandes tiendas de productos generales, las tiendas de informática y electrónica, y la venta de materiales de construcción. Pero la vestimenta y el automotor están invirtiendo menos en publicidad, " dice Manning.

Irónicamente, son cada vez más los minoristas que están explotando las capacidades de los periódicos para llegar a sus mercados geográfica o demográficamente con encartes publicitarios en sectores específicos en lugar de una campaña publicitaria integral. Según Manning, el 75 % está publicando más en tiradas parciales, mientras que sólo el 40 % ha aumentado sus inversiones en ROP (run-of-paper: anuncios con ubicación indeterminada).

" Pensamos estar acertados con esta oferta, " recalca Manning. " A los anunciantes les resulta importante focalizar a sus destinatarios, y el marketing directo podría habernos hecho perder más ingresos aún. "

Otros factores que atentan contra el mercado minorista son el advenimiento de hipermercados y tiendas de descuento (al generar márgenes de beneficio más reducidos, disponen de menor presupuesto publicitario), un desfalleciente consumo per cápita, y el incremento de la venta por catálogo.

Para contrarrestar las oscilaciones del

mercado minorista, los periódicos han estado proponiendo ofertas basadas en TMC (total market coverage = cobertura total de mercado), como los encartes publicitarios. También se han vuelto a establecer asociaciones al estilo antiguo, como la que se formó entre los ejecutivos de algunos grandes periódicos, la NAA, y la tienda Sears, uno de los más importantes minoristas del país. A través de esta asociación, los periódicos llevaron a cabo pruebas para determinar la mejor manera para Sears de utilizar la prensa. " También estamos probando maneras de que los lectores visualicen mejor los encartes, cómo utilizar diversas secciones especiales, y el tipo más apropiado de publicidad ROP. Confiamos en poder elaborar proyectos publicitarios eficaces, " dice Manning.

La publicidad nacional representa un porcentaje reducido del total

La publicidad nacional constituye también una categoría publicitaria altamente diversificada, aunque sólo represente el 8 % de la publicidad en los cotidianos americanos.

Entre los sectores nacionales que están recurriendo a los cotidianos se encuentran la alta tecnología - en aumento merced a los productos en línea -, un mercado de telecomunicaciones en franca expansión, y la entrada en los mercados locales de las compañías de transporte de larga distancia. La salud es otro mercado en incremento, en gran parte debido a las fusiones y a la consolidación. El turismo, tradicionalmente un producto básico, no registra mucho crecimiento, aunque la NAA está tratando de que la asociación de servicios de cruceros realice una campaña de marketing de la marca.

Manning sostiene que los cotidianos americanos sufren de los mismos problemas que aquejan a los diarios europeos: una falta de normalización, la necesidad de un pedido único y una sola factura, un sistema tarifario estable, tarjetas de descuento y una política de valor añadido.

La National Newspaper Network (NNN: Red Nacional de Periódicos) fue creada con el objeto de coordinar las transacciones publicitarias a través del país, mediante una estructura basada en un solo pedido con una sola factura. " Lo más importante es que los

periódicos se hayan puesto de acuerdo en un sistema tarifario basado en el costo total por mil (CPM), " dice Manning. La NAA ha constituido además equipos operativos en sectores específicos, particularmente el turismo, el cine, la política y las finanzas.

Los doce empleados que componen el personal de venta ya han obtenido resultados alentadores. La compañía farmacéutica Bayer necesitaba comunicar a la comunidad profesional y a la plantilla su cambio de nombre. La NNN hizo una compra conjunta de periódicos en Nueva York, Los Angeles, Chicago y otras ciudades más pequeñas donde existía la infraestructura necesaria. Otro ejemplo es el de la empresa Glaxo, también del mismo sector, que había desarrollado un nuevo medicamento antialérgico. Publicaron anuncios en 200 periódicos seleccionados en zonas de alta densidad alérgica. Otros proyectos se llevaron a cabo con la Chrysler-Plymouth (la NNN coordinó compras en 70 mercados) y con Oscar Mayer (en 50 ciudades).

Los anuncios clasificados generan ingresos considerables

Por último, los anuncios clasificados generan unos 13 mil millones de dólares anuales en los Estados Unidos, o sea más del 37 % de los ingresos publicitarios totales. Los clasificados generaron un 10 % más de ingresos en 1996, en gran parte debido a un aumento de tarifas, " que según los anunciantes no reflejan de manera muy cabal la mengua de lectores de periódicos a través del país, " explica Manning. De hecho, la competencia es más fuerte que nunca en este sector.

En la categoría automotor, por ejemplo, los coches usados se están comprando cada vez más. Por ende, " los vendedores de autos nuevos tienen que ser más competitivos, con una consiguiente reducción en los beneficios y un presupuesto publicitario más modesto, " dice Manning. Por otra parte, prácticamente la tercera parte de los coches nuevos se arriendan, lo que significa que las compañías de alquiler tienen que conocer a su clientela y dependen del marketing directo.

El mercado inmobiliario también tiene un ritmo más bien lento: ha habido una baja de valores inmobiliarios, y existe un pujante mercado para publicaciones en nicho. Los

periódicos han respondido con una distribución orientada, productos repartidos por zonas, sitios de periódicos en el Web y publicaciones en nicho.

En cuanto al empleo, la última categoría grande de clasificados, se ha visto una proliferación de agencias de trabajo temporario en el mercado, y un incremento de la competencia de los sitios en el Web y de las publicaciones en nicho.

En el Boston Globe, " elaboramos tácticas para realzar el valor total de la rúbrica Help Wanted (Se busca ayuda), " dice Manning. Todos los anuncios aparecen en el sitio del Globe en el Web y en Career Path. El Globe promociona la sección a lo largo de todo el año, en particular en las dos grandes ediciones de otoño y enero. También recurren a otros medios para recordarles a los lectores que aparecen en el Globe anuncios de empleo, disponibles en cuatro colores. El periódico comunica también sus iniciativas a la prensa profesional. ¿Los resultados? El volumen ha aumentado en un 13 % desde 1995, y los ingresos en un 20 %. El Globe también edita anualmente dos publicaciones más voluminosas, de unas 164 páginas, destinadas a reforzar su posición en el mercado.

Robert Manning
Vicepresidente, NAA
Director de Publicidad, Boston Globe
Estados Unidos
Tel: (1-617) 929 20 35
Fax: (1-617) 929 34 81