

El Comercio Electrónico:

Una Apertura Hacia la Rentabilidad

El presente informe está basado en un viaje de estudio en los Estados Unidos organizado por la WAN para visitar periódicos particularmente eficaces en materia de comercio electrónico.

El presente informe forma parte del proyecto READY, generosamente patrocinado por Cepiprint, la asociación que representa al sector de la industria papelera para diarios y revistas dentro de la Confederación de Industrias Papeleras Europeas; por PubliGroupe, el grupo internacional suizo de publicidad y promoción; por Telia, la compañía internacional sueca de telecomunicaciones; por WRH Marketing, la organización de distribución y marketing de la empresa suiza WRH Walter Reist Holding AG, que incluye al grupo de compañías Ferag; y por MAN Roland, una empresa mundial líder en sistemas de producción de periódicos.

Introducción	5
Algunos datos sobre la industria de periódicos en línea en los EEUU	6
Jupiter	7
Pronósticos presupuestarios	7
Europa contra los EEUU	8
Hábitos de compra y público	8
¿Auge de la insatisfacción?	9
New York Times	11
Datos generales	11
Contenido Editorial	11
Marketing	13
Guías urbanas	14
Ventas	15
New Jersey Online	17
Datos generales	17
Mercado	18
Contenido Editorial	18
La comunidad	19
Desarrollo empresarial	20
Washington Post	21
Datos generales	21
Contenido Editorial	21
Clasificados	22
Commercio	23
Promociones	24
USA Today	25
Datos generales	25
Marketing de la información	26
Más allá de las pancartas publicitarias	26
Decisiones editoriales contra decisiones empresariales	27
Desafíos del futuro	28

Chicago Tribune	28
Datos generales	29
La sala de redacción de banda ancha	29
Enfoque editorial	30
Decisiones empresariales acertadas	31
Connections Conference & Expo	32
NAA – El mercado americano y el comercio electrónico	33
Los clasificados y las subasatas	34
Estrategias de ventas publicitarias	36

El presente informe está basado en un viaje de estudio en los Estados Unidos organizado por la WAN en julio de 1999

INTRODUCCIÓN

La World Wide Web ha constituido a la vez una oportunidad y una fuente de frustración para los periódicos; en un mercado en constante mutación, han aparecido muchas “modas” y “aplicaciones insuperables” que pasaron luego al olvido por razones tecnológicas y de desarrollo empresarial. Los periódicos, que tradicionalmente dependían de ingresos procedentes de una combinación de abonos y de publicidad, han tenido que abandonar su mentalidad “obsoleta” y plegarse a la realidad del Internet, donde la información es un producto más, el contenido es gratuito, y sobra el espacio publicitario.

Las tendencias más recientes, no obstante, demuestran que el comercio electrónico probablemente vaya a ser el mayor generador de ingresos en el futuro. El presente informe constituye una síntesis para ejecutivos del viaje de estudio organizado por la Asociación Mundial de Periódicos para visitar una serie de diarios que están llevando a cabo las actividades más exitosas e innovadoras en materia de comercio electrónico en los E.E.U.U. Incluye temas tales como:

- Publicidad en línea
- Alianzas y vínculos con anunciantes
- Portales y guías urbanas
- Las ventajas de los diferentes modelos empresariales
- Ediciones destinadas a la comunidad

El informe trae un panorama general presentado por Jupiter Communications, información sobre las actividades en el web de los periódicos New York Times, New Jersey Online, Washington Post, Chicago Tribune, y una síntesis de las presentaciones en torno al tema de los ingresos de la Connections Conference en Chicago, organizada por la Newspaper Association of America.

ALGUNOS DATOS SOBRE LA INDUSTRIA DE PERIÓDICOS EN LÍNEA EN LOS E.E.U.U.

1. Más de 950 cotidianos norteamericanos han lanzado servicios en línea (desde abril de 1999)
2. Los 100 periódicos más vendidos poseen todas ediciones electrónicas
3. Más del 75% de los cotidianos en el web tienen ventas inferiores a los 50,000 ejemplares
4. Siete de los 20 sitios informativos de mayor alcance son sitios periodísticos (Media Metrix)
5. Más del 75% de los periódicos en el web ofrecen anuncios clasificados en línea
6. Según un sondeo de la NAA, un 82% de los lectores de periódicos en línea leen la edición impresa con la misma o mayor regularidad
7. La repartición entre el trabajo y el hogar del tiempo de uso del Internet ha pasado recientemente del 50/50 al 60/40
8. Se calcula en algo más del 40% el porcentaje de la población adulta norteamericana que se conecta regularmente al web
9. En 1998, las inversiones en los periódicos en línea totalizaron los 219 millones de dólares, de los cuales 157 millones en publicidad

(fuente: NAA)

JUPITER

Jupiter es una compañía neoyorquina de investigación sobre nuevos medios. Entre el 70 y el 80% de sus actividades se centran en los Estados Unidos, con una sucursal londinense que se ocupa del sector internacional. Sin embargo, con el auge del Internet, la empresa abrirá en breve oficinas en la región de Asia y del Pacífico, en Australia y en América Latina, lo cual comprueba la proliferación vertiginosa de compañías en la industria del Internet.

Pronósticos presupuestarios

Según Jupiter, los gastos en comercio electrónico en los EE.UU. en 1998 se cifraron en 7 mil millones de dólares, con un incremento de 5 mil millones calculado para 1999; para el 2002, se pronostica una cifra de 41 mil millones, o sea un aumento de prácticamente un 600%. De esta suma, un tercio corresponde a las compras de regalos durante la temporada navideña, dice Nicole Vanderbilt, Vicepresidenta y Analista Sénior de Jupiter Mindshare Executive Research. Este crecimiento inaudito se debe fundamentalmente al aumento de usuarios en línea que se convierten en compradores en línea y generan a su vez mayores inversiones de marketing en línea.

Jupiter divide las inversiones de 1998 en los siguientes rubros comerciales:

- viajes – 11,7 mil millones
- PC – 6,4 mil millones
- software – 2,4 mil millones
- libros – 3,7 mil millones
- música – 1,6 mil millones

Vanderbilt reconoce que ciertas actividades comerciales se adaptan mucho mejor al web que otras, al menos hoy por hoy. Los productos alimenticios, un mercado enorme fuera de línea, ocupan un lugar mínimo en el Internet debido a la naturaleza misma de las transacciones. Mientras que Amazon, por ejemplo, tiene más de 10 millones de clientes en su base de datos, el de un almacén americano en línea, Peapod, no sobrepasa los 100.000.

De la misma manera, los porcentajes cambian al pasar del mercado real al virtual según la mercadería. Todo lo relacionado con la informática está trasladándose en línea rápidamente, y se pronostica para 2002 un tercio de las ventas de software en

línea, lo que representa 2,4 mil millones de dólares. Esto significa que aún si el valor del dólar no cambia, el impacto sobre esa industria será muy diferente. Los márgenes de beneficio también varían, con un promedio del 10 al 15% para música y libros, y hasta un 40% para juguetes. “Esto explica sin duda por qué Amazon anunció hace poco que su catálogo abarcaría también los juguetes,” dice Vanderbilt.

Europa contra los EE.UU.

El consumidor europeo en línea compra artículos en los mismos rubros que en los EE.UU. “Todo el mundo comprende lo que significa comprar un billete de París a Londres,” explica Vanderbilt. Pero la penetración en el hogar de este tipo de compra en Europa sigue siendo reducida, mientras que en EE.UU. sobrepasa el 40%. Según Jupiter, sin embargo, el número de hogares en línea en Europa Occidental se triplicará en el próximo lustro. Esto representa una cifra que pasará de 14 millones de hogares en 1998 (una penetración del 9%) a 47 millones en el 2003 (31%).

Sin embargo, Vanderbilt no cree que en Europa Occidental se vaya a alcanzar el nivel general de uso del Internet de los EE.UU. hasta dentro de unos cuantos años más. Esto se debe a diferencias estructurales entre los dos mercados, en particular en lo que respecta al costo de conexión. El teléfono “medido” seguirá inhibiendo el crecimiento. Las empresas tendrán por consiguiente que elaborar estrategias conducentes a que los consumidores se vuelquen al comercio electrónico.

En los mercados en maduración, uno de cada cinco consumidores está comprando en línea. A medida que los usuarios vayan adquiriendo experiencia en el Net y se sientan más cómodos utilizándolo, se sentirán también más tranquilos comprando en línea. Todo esto es parte del auge previsto del comercio electrónico. “El aumento de la población en línea equivale a un aumento de compradores,” dice Vanderbilt.

Hábitos de compra y público

Jupiter estima que los hábitos de consumo hoy en día están definidos por las siguientes características de los usuarios:

- interesados por los portales (20% del público)
- interesados por el valor independiente (con un 40%, actualmente la categoría más importante):
 - usuarios que van al Internet para encontrar mejor valor (precio o confort)
 - usuarios que no adhieren a una marca en particular (Barnes & Nobles contra Amazon)
 - uso extenso de “infomediarios”, p.ej. para la comparación entre servicios de compra

- interesados por la afinidad (la categoría más reducida, con menos del 20%)
 - miembros de programas frecuentes de promoción o de adhesión

- interesados por la marca, que prefieren las marcas que conocen y les inspiran confianza (20%)

Los interesados por los portales y los interesados por el valor independiente son las categorías que dominan actualmente. Jupiter no cree que esta proporción vaya a modificarse significativamente a medida que aumente el público. “La gente siempre buscará el valor, y los sitios portales seguirán brindando un acceso masivo al Internet,” afirma Vanderbilt. Esto explica también por qué los sitios periodísticos que abren portales cuentan con conferir a los compradores directos una parte del poder para poder influenciar el mercado.

Sin embargo, la afinidad tiene mucho que ver con el potencial de crecimiento, y “las compañías deberían explotar el potencial total de sus clientes incitándolos a venir una y otra vez al mismo sitio.”

Jupiter obtuvo resultados interesantes en lo que al sexo de los usuarios se refiere. “Creemos que las mujeres son un mercado no explotado, puesto que aunque representan el 42,5% de los usuarios, el comercio electrónico no las tiene suficientemente en cuenta,” dice Vanderbilt. Por el momento, las mujeres miran más de lo que compran, pero se piensa que esto no tardará en cambiar. Las nuevas usuarias se cifran en 12 a 18 millones, y como el hecho de comprar está correlacionado con la frecuencia de uso, en cualquier momento empezarán a comprar más asiduamente. La ventaja del Internet es que los estudios psicográficos dan resultados mucho más tangibles. Una compañía puede identificar fácilmente lo que a una mujer de 27 años de edad, por ejemplo, le gusta mirar o comprar. Vanderbilt aconseja por consiguiente, desarrollar productos y servicios que apunten a este mercado.

¿Auge de la insatisfacción?

Según Vanderbilt, lo que abrió masivamente los ojos de los comerciantes en línea fue el enorme volumen de compras durante la temporada navideña del año pasado. Por lo menos 44% de los hogares “conectados” hicieron compras en línea entre noviembre y diciembre, y el volumen pronosticado por Jupiter de 2,8 mil millones de dólares terminó siendo de 3,1 mil millones. Muchas personas compraron en línea por primera vez en esa ocasión, lo cual redundó en un incremento posterior de compradores.

Pero junto con este fenómeno, Jupiter registró al mismo tiempo una baja notable en el índice de satisfacción. Éste, que era del 88% en julio de 1998, bajó al 74% en enero de 1999. Esto demuestra que los clientes se vuelven más exigentes a medi-

da que compran en mayor cantidad y que va pasando el carácter novedoso de la compra. Jupiter atribuye esto al hecho de que las infraestructuras y los servicios existentes son insuficientes para hacer frente a la demanda.

Los principales motivos de insatisfacción fueron:

- **Artículos agotados** = 15%, pese a que el Internet debería permitir una mejor gestión de inventarios;
- **Envíos y entrega** = 14%, por una resistencia psicológica a pagar un sobrecargo por envío. Jupiter sugiere que se integren estos gastos en el precio global del producto para evitar este tipo de reticencia;
- **Lentitud del sitio** = 13%. Esto se percibe como una carencia del sitio, y no se relaciona con la calidad del material telefónico o informático empleado. “Es la razón por la cual conviene que el sitio sea fácilmente navegable y los tiempos de transferencia de datos lo más cortos posible,” recalca Vanderbilt.

Este último factor repercute de manera palpable en las reacciones de los compradores, de los que un 51% afirmó que no volvería nunca, un 28% que iría a un sitio competidor, y un 12% que buscaría una alternativa temporaria. “Es la primera vez que la gente dice que comprará menos (5%) debido a problemas relacionados con el funcionamiento del sitio o del envío.”

Para lograr un éxito a más largo plazo, Jupiter sostiene que las estrategias tienen que tener directivas muy claras. “Para que las inversiones rindan, los sitios de comercio electrónico deben hacer todo lo posible para que cada cliente vuelva.” En el medio altamente competitivo y de gran alcance que es el Internet, cuesta más atraer a un cliente al principio que conservarlo, por lo cual la retención es un elemento clave. Resulta por lo tanto indispensable garantizar y mantener el nivel apropiado de los servicios, gastar más en retención que en adquisición, y pensar siempre en añadir valor para el cliente.

*Nicole Vanderbilt – Vicepresidenta y Analista Sénior
Jupiter Communications – Mindshare Executive Research*

Datos generales

Usuarios únicos registrados: 8,3 millones
Hombres: 67%
Ingresos medios por hogar: \$80.700
Residentes en EE.UU.: 90%
Residentes fuera de la zona de NY: 83%
2,7 millones de visitas únicas (julio de 1999)
93 millones de consultas de páginas (julio de 1999)
Tiempo promedio en el sitio por usuario: 27,4 minutos mensuales (julio de 1999)
Número promedio de páginas consultadas por mes: 18,7
Días de acceso al sitio por mes: 6,1
Cifra comparativa: 1.000 empleados en la edición impresa, 45 en la edición en línea
Único sitio importante donde el acceso está enteramente limitado a las personas suscritas (usuarios con código de identificación y palabra clave)

Contenido editorial

Bernard Gwertsman, Director del nytimes.com, es un veterano de la edición impresa, en la que trabajó como jefe de corresponsalía diplomática y como redactor de noticias en el extranjero. Se siente muy orgulloso de la agresiva táctica de 24 horas de información adoptada por el Times, la cual ha convertido a la edición en línea en uno de los mayores sitios informativos del mundo. "El sitio trae informes de última hora de los periodistas de la edición impresa, y no sólo las noticias de agencia como las que tienen muchos otros sitios informativos," dice Gwertsman. Como ejemplo correspondiente a la actualidad del momento, cita las manifestaciones en Irán: "Esta información aparecerá en línea antes que en la edición impresa."

La edición impresa sale en el web aproximadamente a medianoche, hora de cierre. Antes de esta hora, el sitio es actualizado con el aporte de artículos de la plantilla editorial y notas de las agencias. Curiosamente, la edición en línea no dispone de un

equipo de reporteros sino que utiliza los vastos recursos de la edición impresa.

El New York Times es, por excelencia, el cotidiano americano de calidad, y tiene la particularidad de ser leído por todo tipo de público, tanto local, como regional y nacional. El contenido del website es, por consiguiente, enorme. Según Gwertsman, no existen límites de espacio en el web. Por otra parte, la gente se pasa menos tiempo leyendo en una pantalla que en una publicación impresa. Esto plantea la pregunta: ¿es realmente útil? Sí, responde Gwertsman, “porque la gente espera obtener todos los datos periféricos de la nota: archivos, mapas, aplicaciones multimedia, audio, etcétera, y más aún tratándose del New York Times.”

El periódico en línea ha desarrollado así una serie de secciones dinámicas, tales como la de Libros, mucho más amplia que la sección literaria de la edición dominical del diario. La actual retrospectiva sobre Hemingway trae la totalidad de las reseñas críticas y de los artículos escritos por y sobre él en el Times. Esto puede utilizarse como un instrumento de marketing potencial por asociados como Barnes & Noble, con enlaces a su sitio y compra automática de libros.

Gwertsman reconoce que tuvo al principio mucha desconfianza en cuanto a la asociación con B & N y a otras alianzas similares, pero opina ahora que en tanto quede claro que se trata de publicidad, no tiene por qué haber ningún conflicto de intereses. Sin embargo, cuando se le pregunta sobre la rentabilidad de la alianza, admite que la realidad indica que son pocos los libros vendidos por esta vía, al menos por lo que se puede medir.

En su calidad de profesional veterano, Gwertsman lamenta que hasta los años 70, los periódicos tenían el monopolio de la información de última hora. Con el fin de los diarios vespertinos, esta exclusividad fue rápidamente abdicada a favor de la televisión. “Ahora, no obstante, el Internet está volviendo a cambiar todo, y brinda una nueva oportunidad de recuperar esta ventaja perdida.” Una de las cosas más interesantes del Internet, según él, es la velocidad a la cual está transformando la vida de la gente. Tiene aún colgada en su pared una foto de los hermanos Wright, quienes no hace tanto construyeron el primer aeroplano. Hay que reconocer que la tecnología del Internet está todavía en pañales, y “representa demasiado esfuerzo conectarse para que la gente quiera molestarse de manera regular, siendo aún mucho más sencillo encender la televisión.”

¿Y en cuanto a beneficios? “Nuestro objetivo de rentabilidad es la de cubrir los gastos para fin de año, con la meta última de lograr generar beneficios.” El crecimiento grande ocurrirá cuando aumente el número de usuarios: “hace falta llegar al millón de usuarios por día para alcanzar un nivel de lectura comparable al de la edición impresa.”

Marketing

El New York Times es el único periódico al que hay que suscribirse para tener acceso más allá de la página central, aunque esta suscripción es gratuita. Se solicita a los suscriptores la dirección electrónica, la edad, el sexo, el nivel de ingresos y el código postal. Esta información puede luego ser usada para personalizar la publicidad y el contenido, lo cual facilita el comercio electrónico y las ventas publicitarias.

La resistencia a pagar por acceso al contenido se pudo constatar cuando el nytimes.com dejó de cobrar por este acceso a usuarios internacionales, cuyo número se catapultó en un año de 3.500 a más de un millón. El periódico en línea vende suscripciones pagas a la edición impresa y a los crucigramas.

A la pregunta sobre la posible rivalidad entre el producto electrónico y el impreso, Susan Hunt, Directora de marketing, respondió que “esto prácticamente no ocurre”. Ha habido muy pocas anulaciones de abonados, debido obviamente al carácter ingrato de la lectura en línea. Este bajo índice de “canibalización” no es sólo producto de una reacción espontánea, sino que fue confirmado por los sondeos. Se ha comprobado asimismo que los datos suministrados por los suscritos son correctos en un 85%. “No se pide información muy personal, por lo cual no hay motivos para ocultarla,” dijo Hunt.

Otros periódicos tienen diferentes modelos, pero Hunt no cree personalmente en el modelo basado en suscripciones (como el Wall Street Journal) porque atenta contra el modelo publicitario. “Los anunciantes en el Times están comprando un volumen de lectura. Si bien es cierto que el registro de los usuarios limita el crecimiento, permite definir mejor a los destinatarios de la publicidad y genera un mayor índice de CPM,” dice Hunt.

La compañía tampoco cobra por el acceso a su base de datos (aunque Hunt reconoce que nunca ha habido un pedido), pero se utiliza ésta para orientar la publicidad. Alguien cuyos ingresos sobrepasan el medio millón de dólares, por ejemplo, recibirá en sus páginas electrónicas anuncios de productos y servicios de primera calidad.

El índice de “rotación” es elevado, vale decir, los usuarios que visitan el sitio buscando un artículo específico y no regresan de manera regular. La base más fuerte del periódico son las visitas ocasionales. Las secciones más visitadas por el público norteamericano son la página central, la agencia AP, las noticias nacionales e internacionales, la información empresarial, y la información tecnológica. La sección más consultada por usuarios internacionales es la de archivos.

La compañía cobra 2,50 dólares por el acceso a archivos de hasta un año de antigüedad, lo cual suscita quejas por parte de los clientes, quienes consideran elevada la tarifa. Por otra parte, el NYT tiene un acuerdo con Lexis/Nexis para la venta

de archivos de más de un año de antigüedad.

Las principales fuentes de ingreso de los sitios son:

- **Publicidad (90%):**

CPM de 40 dólares + un incremento por identificación específica de los usuarios, o porcentaje sobre los productos vendidos (p.ej. la asociación con Barnes & Noble). El espacio publicitario es vendido conjuntamente por la plantilla en línea y la de la edición impresa. La segmentación publicitaria del Times refleja el tipo de artículo que se vende en línea: computadoras, automóviles, servicios financieros, viajes y media.

- **Archivos**

- **Crucigramas**

(los cuales generan el volumen sorprendente de 60.000 suscripciones de 10 dólares anuales)

La tecnología constituye un “desafío” considerable, dado que el servicio de clientela recibe más de 40.000 mensajes electrónicos semanales. “Si, por ejemplo, nuestra capacidad de procesar tarjetas de crédito disminuye, se echa la culpa al sitio aunque no sea éste el responsable,” dice Hunt, quien recalca la importancia de la tecnología: “Sin una tecnología bien aceiteada, no podemos ofrecer servicios de comercio electrónico. Perderíamos rápidamente en actividad, clientela y credibilidad.”

Guías urbanas

El NYT lanzó también, hace un año, el sitio urbano New York Today como servicio adicional a la disposición de anunciantes y lectores. Catherine Levene, Directora de ventas, dice que el número de consultas mensuales de páginas alcanza actualmente los cuatro o cinco millones.

El contenido del sitio proviene de las secciones no informativas del periódico, tales como la cultura y los espectáculos, los anuncios clasificados, etcétera. Su estrategia actual consiste en concentrarse en grupos de comunidades, que representan algo así como un mercado “por contagio”. El modelo de ingresos incluye pancartas publicitarias en base al CPM y porcentajes sobre las ventas que se cobran a los anunciantes a través del servicio de transacciones Marketplace. También se crean micro-sitios para minoristas pequeños y para restaurantes: “Crear un sitio representa un gasto considerable para los comerciantes pequeños, quienes prefieren beneficiar de otros sitios; les puede resultar ventajosa una presencia en un sitio como el nuestro,” dice Levene, aunque añade que esta actividad está mermando y no se considera como una de las fuentes principales de ingresos.

La palabra clave en el Internet es “comunidad”, y constituye un eje importante para

el futuro desarrollo del sitio. “Actualmente, este espacio está reservado fundamentalmente a grupos sin fines de lucro a causa de limitaciones técnicas, por lo que no hemos llevado a cabo un verdadero marketing. Pero se irá convirtiendo en una actividad clave.”

Levene admite que los modelos cambian constantemente, así como los temas de actualidad, a los cuales hay que adaptarse todo el tiempo. “Cosas por las que se pagaban antes se proponen ahora gratuitamente.” La consigna del NYT es “brindar un entorno cualitativamente bueno”, y prefiere cada vez más delegar otras actividades empresariales secundarias a fin de concentrarse en la cuestión de la fidelización (presencia repetida de los mismos usuarios) y en un alto CPM. Pero Levene reconoce que el proceso significa muchos ensayos y errores: la personalización es todo un tema en el web, aunque la última “moda” – los calendarios – no estarían a la altura de las expectativas.

Ventas

En lo que toca a la rúbrica de los clasificados, el NYT es socio fundador de Classified Ventures y de CareerPath. “Se puede examinar el mercado de clasificados de muchas maneras diferentes, desde la simple publicación de anuncios impresos, con una proposición para los anunciantes de publicar también en línea, hasta la creación de un verdadero servicio con valor añadido,” dice Christine Cook, Directora General de medios electrónicos. Casi todos los que compran espacio impreso para clasificados, compran también espacio en línea, cuyas ventajas evidentes son las de suministrar enlaces con otros sitios, permitir la comunicación por correo electrónico, y facilitar aplicaciones multimedia.

No existe aún una rivalidad clara en el mercado de clasificados. “Los clasificados están registrando en general un fuerte índice de crecimiento, especialmente en vista del repunte de la economía y del mercado de empleo. Por el momento, al menos, los clasificados impresos no han perdido terreno,” dice Cook.

En lo que a la publicidad visual se refiere, el Times trabajó al principio con agencias interactivas para vender espacio en base a datos obtenidos por la edición impresa. A medida que fue creciendo en volumen, se empezó a vender internamente en la compañía con una reestructuración por categorías. Cook ha descubierto que los presupuestos publicitarios en línea e impresos han aumentado de manera independiente, y el personal de ventas de cualquiera de las dos ediciones puede llevar a cabo la prospección de clientes.

Cook reconoció que muchos comerciantes están exigiendo un modelo de costo por clic, sistema ante el que el NYT se muestra lógicamente renuente porque no puede responsabilizarse por la creatividad publicitaria. Su respuesta es entonces la de crear un “entorno de calidad”, con información sobre los usuarios e identificación de

características específicas para que los anunciantes afinen sus objetivos y no desperdicien dinero. El sitio ofrece una variedad de criterios, incluyendo región geográfica, ingresos y género. Además, gracias a su versión propia de Open AdStream de Real Media, puede dar cifras muy precisas sobre los hábitos de los usuarios, tales como la hora habitual de uso, el tipo de información consultada, etcétera, lo cual le permite afinar aún más su propuesta publicitaria.

“La estrategia global del Times consiste en colocar el anuncio adecuado frente a la persona adecuada en el momento propicio y en un entorno de calidad.”

Cook habló también de los servicios complementarios que se proponen a los anunciantes, tales como el Online Advertising Kit (transferible electrónicamente desde el website), el cual forma parte del largo proceso educativo que aún hace falta para convencer a los clientes de las ventajas de la publicidad en línea.

Bernard Gwertsman – Director de nytimes.com

Catherine Levene – Directora de ventas

Christine Cook – Directora General de medios electrónicos

Datos generales

20 millones de consultas mensuales de páginas, comparado con unas 6,5 millones el año pasado

El tercer sitio más grande de Nueva York

Afiliado en línea del Star Ledger (ventas: 420.000), del Times of Trenton (50.000), y del Jersey Journal (610.000), todos propiedad de Advance Publications

Usuarios: hombres: 60 %; mujeres: 40 %

El grupo etario de 25 a 44 años representa el 50% de los usuarios

Un 88% de acceso desde el hogar contra un 41% desde el trabajo

New Jersey es el estado más densamente poblado y, hasta ahora, no ha tenido un medio que abarcara la totalidad del estado

Es también, después de Alaska, el estado con el mayor índice de conexión al Internet

New Jersey Online está localizado en Jersey City, a media hora en auto de la ciudad de New York. El website es administrado independientemente de la edición impresa por una plantilla de alrededor de 30 personas (10 en servicio editorial, 10 en ventas publicitarias, 5 en marketing, 5 en diseño). El sitio tiene la ventaja de estar instalado en el mismo edificio que la plantilla técnica de la compañía matriz Advance, lo cual permite sinergías y ahorros de costos.

Peter Levitan, Editor del sitio, dice que lo más astuto fue haberlo bautizado con el nombre njo.com, en vez de emplear las marcas individuales de los periódicos. "Esto nos da la posibilidad de elaborar contenidos menos repetitivos y más creativos, cosa que no podríamos hacer tanto si hubiéramos conservado la misma marca. Advance decidió establecernos como una compañía realmente separada."

La edición en línea no gira sólo en torno al contenido informativo ni a la extensión de la marca del periódico. "Podemos presentarnos como una marca Internet; no simplemente como un complemento del diario con valor añadido, sino como una estructura completamente autónoma." Esto resultó ser una decisión muy atinada, si se considera la popularidad del sitio. La marca es conocida en el estado de New Jersey, cosa que no ocurre con todas las marcas de periódicos. También sucede que el NJO abarca más íntegramente el estado que los diarios locales, hecho que tiene que reflejarse en el nombre y en el contenido.

Otra diferencia más es que “el 95% de los lectores en New Jersey es local; la mayor parte de los ingresos proceden de comerciantes y de tiendas locales, y no de sitios como Amazon.com.” En esto se apoya la estrategia principal de NJO.

Mercado

Los ingresos del sitio dependen mucho de la sección MarketPlace, que incluye los siguientes rubros:

Guías de compra

Se trata de guías con base de datos, de consulta paga, algo así como las páginas amarillas, pero con contenido más amplio, facilidades de búsqueda y enlaces con tiendas en línea.

Centro de ahorros NJO

Una sección que trae cupones con reducciones. Esto surgió a raíz de que el 86% del público manifestó en un sondeo que se conectaría diaria o semanalmente si se podía ahorrar dinero. El sitio funciona en base a alianzas con compañías de cupones.

Tiendas electrónicas

Son catálogos en línea, “los cuales promocionamos fuertemente para atraer a los usuarios al sitio.”

Todos los clasificados impresos de los tres diarios aparecen en NJO. También se ofrecen dos tipos de anuncios visuales: las pancartas y los “mosaicos”, junto con contratos de patrocinio exclusivo. Los “mosaicos” son muy populares en la sección automotor, como también en las secciones de finanzas y de salud. A fin de contrarrestar la posibilidad de competencia entre anunciantes, el sitio tiene como política no aceptar anunciantes del mismo sector industrial que el que se abarca en el contenido. Es una compañía de seguros, por ejemplo, la que patrocina la sección automotor, y no un vendedor de autos específico que estaría rivalizando con otros concesionarios.

Contenido editorial

El sitio dispone de la información de la edición impresa para colocar en línea, y dispone de su propia plantilla editorial sólo para la edición electrónica. Esto ha llevado a una cobertura recíproca, particularmente en materia de deportes locales, un tema que el website cubre extensamente. “Durante mucho tiempo, los periódicos impresos eran considerados como el verdadero medio informativo tradicional, y nosotros no éramos más que un complemento,” afirma Sara Glines, Jefa de redacción.

Entre el 70 y el 80% del sitio se basa en contenidos informativos, y los redactores incitan a los usuarios a elaborar ellos mismos el contenido, ya sea a través de cartas o de notas personales, que luego son publicadas como parte del contenido informativo. Otra vía para que los usuarios se manifiesten son los “endiabladamente populares” foros de charla, y en particular uno en torno a un ídolo local, Bruce Springsteen. El sitio supervisa estos foros pero tiene una política no intervencionista, partiendo de la base de que no es – por el momento al menos – responsable de las opiniones expuestas por los usuarios.

La comunidad

NJO es muy conocido por su innovadora y popular sección destinada a la comunidad, por la cual ganó el premio Edgie de la NAA. “Hacemos algo más que publicar contenidos en línea y cosechar beneficios: estamos desempeñando un papel dentro de la comunidad,” dice Levitan. “En alguna parte allí afuera, hay una comunidad de fanáticos de Sinatra o de aficionados a la jardinería. Quiero que a través de nuestro sitio puedan comunicarse con otros miembros de la comunidad que comparten las mismas aficiones.”

Es así como se encuentran sitios que pueden agrupar desde los integrantes de la clase de tercer grado de la Sra. Smith hasta los enfermos de cáncer. NJO tiene un total de unos 4.000 sitios comunitarios, los cuales generan por encima de 200.000 consultas mensuales de páginas. ¿Cómo funciona esto? Los interesados tienen que registrarse en un sitio proponiendo un tema específico que la plantilla de NJO tiene que aprobar antes de colocarlo en línea. Después obtienen su propio URL dentro del sitio general, pueden transferir fotos o insignias, actualizar el contenido con un código de acceso, establecer enlaces por correo electrónico, etcétera.

No es el lucro el objetivo de esta sección comunitaria, porque el proceso es gratuito de principio a fin. “La primera meta es que la gente cree un sitio, y la segunda que establezcan redes de contacto a través de nuestro sitio,” dice Levitan. Los usuarios se resisten a que se vendan espacios de publicidad visual en estos sitios, con la excepción de anuncios inmobiliarios o de patrocinios generales de toda la sección.

Sólo hace falta registrarse si uno quiere participar en algún concurso, crear un sitio comunitario, conversar o buscar algo. NJO cree que la política del New York Times de registro obligatorio no hace más que entorpecer el desarrollo.

“Podríamos ser rentables si lo quisiéramos,” explica Levitan, “pero preferimos volver a invertir todos los beneficios, al menos por ahora, en el propio sitio.”

Desarrollo empresarial

Las páginas más populares del sitio son los foros, los clasificados, los deportes, las actualidades, la comunidad y la radio por sectores de interés. Una innovación fascinante del web es el Zoom Cams, una cámara digital que se coloca en un lugar público y puede funcionar 24 horas al día. Según NJO, esto atrae mucha atención, tiene gastos de funcionamiento muy reducidos, y es sumamente popular. El sitio tiene actualmente ubicadas dos cámaras: una en la playa y otra en un restaurante local. “Puede verse de repente a alguien que ha fijado una cita con un pariente en, digamos, Australia, y aparece en la pantalla con un mensaje personal escrito en una pizarra,” dice Glines.

Levitan baraja también la idea de otros proyectos, subastas y cupones. Según él, emergerán una o dos marcas nacionales de subastas, pero sostiene que nunca será factible para alguien que vive en New Jersey comprar y hacer venir algo como, por ejemplo, un piano desde Los Angeles. “Pero existen, en cambio, muchas oportunidades en el mercado local.”

En lo que a los cupones se refiere, NJO ofrecerá en menos de seis meses un sistema de cupones similar al de la empresa en línea valpak.com. Esto consiste en imprimir un cupón reembolsable para un producto o para una tienda local y llevarlo en el momento de realizar la compra. Para lograr que los comerciantes locales se interesen por esta propuesta, NJO ha estado ofreciendo cupones gratuitamente, pero no tardará en empezar a cobrar una tarifa fija con contrato de un año para 1.000 anunciantes con un volumen de 4.000 cupones. Estos anunciantes ejercerán el control de su inventario de cupones, pudiendo actualizarlo por medio de un código protegido. Levitan piensa que los cupones constituyen una manera muy eficaz de utilizar fondos de marketing, y pueden incluso considerarse como contenido.

Levitan habló también de las diferencias culturales entre Europa y los EE.UU. , reflejadas en los hábitos de compra. Después de haber vivido durante algún tiempo en Alemania y en el Reino Unido, dijo que le sorprendían los horarios estrictos de las tiendas: “Los consumidores se vuelven locos tratando de encontrar un momento para ir a comprar artículos de primera necesidad,” observa Levitan, y dice que si uno pudiera permanecer abierto fuera de esos horarios, “se volvería millonario”. Su filosofía es “o se cambia o se quiebra”, y su conclusión es que “si todos nos durmiéramos durante diez años, nos encontraríamos al despertarnos con diferencias enormes.”

Peter Levitan – Editor

Sara Glines – Jefa de redacción

Datos generales

- Un promedio de 70 millones de consultas mensuales de páginas
- Aproximadamente 2 millones de visitantes exclusivos por mes (Media Metrix) (Antes del escándalo en torno a Clinton, esta cifra era de 800.000 por día)
- Clasificado constantemente entre los mejores sitios informativos nacionales (Media Metrix)
- Una penetración en el mercado local más alta que cualquier otro website
- Decenas de miles de páginas
- Actualización varias veces al día de la página central y del contenido informativo
- Producido por una plantilla editorial de unos 50 empleados a tiempo completo
- Acceso sin necesidad de registro
- Sitio apoyado por anunciantes

Washingtonpost.com es un servicio del Washington Post Newsweek Interactive (WPNI), la filial de nuevos medios y edición electrónica de la Washington Post Company. Los ingresos de la WPNI para 1999 se calculan en 17 millones de dólares. Los ingresos operativos de la Washington Post Company en 1998 se cifraron en más de 2,1 mil millones de dólares.

Washingtonpost.com es otro website que no comparte las oficinas con la edición impresa. Se sitúa con otras empresas de alta tecnología en las afueras de Washington DC. Los efectivos totales son de unas 60 personas, con una mitad en actividades informativas y la otra repartida entre cultura y espectáculos, fotografía, servicios técnicos, diseño y producción.

Contenido editorial

La Jefa de redacción Jody Brannon se mostró agradablemente sorprendida cuando descubrió que la mayor parte de su público en línea mantuvo su adhesión al sitio aún después del escándalo de Monica Lewinsky. El Washington Post fue uno de los periódicos que más informaron sobre este evento y fueron los difusores de muchas noticias exclusivas, lo cual incrementó el número de usuarios. Brannon dice que el

99,9% del contenido informativo proviene del periódico, “aunque una de nuestras preocupaciones cotidianas es encontrar la manera de dar otro relieve a la información con las particularidades que ofrece el web.” Por ejemplo, el periódico recurre a menudo a archivos para trazar el historial de una nota. Es interesante destacar que la edición electrónica ha potenciado más que disminuido las ventas de la edición impresa.

Para un periódico de semejante tamaño e influencia, es sorprendente que haya para la edición web un solo reportero, quien se traslada con una computadora portátil, un celular, una cámara standard, una digital y una de 360°, y un grabador. Los redactores del periódico impreso actualizan posteriormente el material, que envían antes del mediodía para que aparezca en el sitio. Para lograr que esto funcionara, hubo que vencer una serie de obstáculos sindicales y resolver conflictos laborales. Brannon quiere ahora obtener información actualizada procedente del International Herald Tribune, que es propiedad parcial de la misma compañía.

El sitio no vacila en comprar contenidos procedentes del exterior si la operación resulta rentable y genera ingresos adicionales. La nueva sección de salud constituye un buen ejemplo, con más presencia de patrocinadores y un enfoque a la vez comercial y en base a contenido. Como muchos otros sitios, washingtonpost.com está por ampliar el tamaño de su pantalla, lo cual dejará mayor espacio para promociones patrocinadas y para información publicitaria más detallada. La ubicación de la sección de la moda en un lugar más visible servirá a su vez para generar mayor número de patrocinios y más ingresos publicitarios. “Podemos también adaptar el contenido y la publicidad a la hora del día, incluyendo, por ejemplo, sugerencias gastronómicas para quienes se conectan al mediodía.”

“Los principales problemas que tenemos que subsanar,” dice Brannon, “se parecen a los que tiene cualquier sitio: conseguir personal y educar y capacitarlo permanentemente, mejorar el diseño y la navegación, aumentar la interactividad, y acortar el tiempo de transferencia de datos.” Para ilustrar el proceso de interactividad, Brannon cita el ejemplo de los numerosos foros de charla en línea que se organizan con personajes famosos o los comentarios de lectores sobre el reciente estreno de la película Star Wars.

Clasificados

“Uno tiene que redefinir su manera de proceder,” dice Tim Ruder, Director de clasificados en línea, quien citó un almuerzo con el personal organizado por Don Graham, Editor del Washington Post. Cuando se le preguntó por qué la Post estaba invirtiendo sumas tan elevadas en línea sin ninguna esperanza de obtener beneficios, Graham respondió: “Clasificados, clasificados, clasificados.”

Los clasificados representan el primer segmento de ingresos que van perdiendo los

periódicos en el Internet, y el Post no quiere quedar rezagado. La compañía es uno de los fundadores de Classified Ventures, un servicio de centralización de clasificados de todo el país.

“Estamos dando más poder al consumidor y a los anunciantes al mismo tiempo,” dice Ruder, quien cita como ejemplo la sección automotor, donde se está elaborando una interfase de navegación para suministrar información comercial más detallada a los concesionarios, en lugar simplemente de enviar datos por fax como en otros servicios. Los clasificados de inmobiliaria están también ahora en el website, pero hubo que realzar el contenido mucho más que en la edición impresa. “Estamos ofreciendo a nuestros anunciantes nuevos instrumentos para que puedan tomar decisiones más eficaces en materia de gestión empresarial.”

Dada la importancia de los clasificados, algunos sitios nacionales de bienes inmobiliarios están ahora cobrando a los periódicos por su contenido publicitario. Ruder dice que esto no ha hecho mella en el Post por cuanto su mercado de clasificados es más bien local, pero afirma que “no tendría ningún inconveniente en pagar si eso redujera los costos de acopio de la información.”

Trabajan en el sitio ocho vendedores de clasificados exclusivamente para el Internet, con otros 22 más de clasificados impresos que venden espacios simultáneamente en ambas ediciones. Actualmente, los clasificados impresos se colocan automáticamente en línea, pero según Ruder, es probable que se cobre una tarifa, a determinar según se trate de anuncios inmobiliarios o de empleo.

Comercio

El sitio tiene también una activa sección de MarketPlace, en la cual se desarrollan productos que no existían antes en la edición impresa. “Los pequeños comerciantes locales no se acercaban al diario,” dice Carl Wartzack, Gerente de servicios de comercio electrónico. “Con el tipo de micro facturación que hacemos en el sitio, nos fue posible lanzarnos en este mercado.”

La sección de Páginas Amarillas contiene 226.000 comercios, de los cuales 2.000 compraron la plantilla del website. La sección se inauguró con la integración de información y datos de contacto de comercios locales, que luego se vendieron a proveedores de servicios y a sitios más importantes. Los comerciantes pagan por una actualización trimestral o por colocar pancartas publicitarias a través del sitio.

El sitio obtiene ingresos también con porcentajes de las ventas realizadas, aunque esta fuente de beneficios es por el momento muy reducida. La sección Libros, por ejemplo, trae enlaces con librerías y el Post gana una comisión del 4 al 12% sobre las ventas, pero únicamente si la venta se hace directamente a través del sitio del Post. “No se puede hacer negocios con porcentajes de porcentajes,” dice Wartzack,

“pero lo que sí puede lograrse es la fidelización, y en base a ella generar ganancias.”

Sin embargo, por el momento, todos concuerdan en que son los patrocinios y las pancartas publicitarias los que generan beneficios, y resulta claro que habría que manejar volúmenes muy importantes para ganar dinero con “la tajada de una tajada”.

La compañía se ha mostrado reticente para ofrecer tarifas en base a una frecuencia de clic, aún cuando la frecuencia registrada sea un 10% mayor en la sección MarketPlace. Se cobran principalmente tarifas fijas o en base al CPM, y se trata más bien de obtener más información sobre el público (de manera similar al New York Times), a los efectos de identificarlo, apuntar mejor y mantener un CPM razonable.

El Post se ha asociado con una serie de otras compañías en Internet, tales como CitySearch para la guía urbana, AOL para actividades teatrales e Inktomi para la comparación de mercaderías ofrecidas en MarketPlace. En términos de competencia potencial en el Internet, “nos parecen más peligrosos dos tipos que se ponen a lanzar un sitio desde el garaje de su casa que la presencia de otras compañías de medios masivos bien establecidas,” dijo Ruder.

Promociones

Erin O’Shea, director de comunicaciones, dispone de un presupuesto de marketing y promociones relativamente elevado: 5 millones de dólares, y de una plantilla de siete personas. Él y su equipo tienen la ventaja de pertenecer a un importante grupo de medios informativos, que incluye a la revista Newsweek y al International Herald Tribune, con los cuales se intercambian promociones entre diferentes publicaciones y entre ediciones electrónicas e impresas. Poseen además un instrumento único para establecer su presencia dentro de la comunidad local: un “automóvil Internet”, muy visible y con una imagen de marca altamente llamativa que circula a través de la ciudad y ha servido para aumentar el reconocimiento y la presencia de la marca.

Jody Brannon – Jefa de redacción en línea

Tim Ruder – Director de clasificados en línea

Carl Wartzack – Gerente de servicios de comercio electrónico

Erin O’Shea Starzynski – Director de comunicaciones

Datos generales

Más de 100 millones de conexiones diarias	
Un millón de usuarios diarios	
Ocho millones de consultas de páginas diarias	
64% de usuarios hombres	
36% de mujeres	
Edad promedio : 40 años	
Uso cotidiano del web	44%
Usuarios desde hace más de 2 años	55%
Interesados en contenidos informativos	94%
Visitas a tiendas en línea en los últimos 6 meses	83%
Compras en línea en los últimos 6 meses	55%

USA Today lanzó en diciembre de 1994 una versión digital, con el cometido de “entregar información personalizada para la era digital”. La primera meta fue la de realzar la marca y la segunda, inmediatamente después, la de generar ganancias. Es, en efecto, el primer sitio periodístico americano que llegó a cubrir los costos. Aunque el acceso estaba inicialmente restringido a abonados, se encontró rápidamente que una vasta mayoría de personas consideraban que no había que pagar por obtener información, una reacción que persiste – y se ha agudizado – hoy en día.

En abril de 1995, se lanzó en el web USAToday.com, y, nueve meses más tarde, tenía ya un público de 100.000 usuarios, en cuyo momento se decidió abandonar el modelo de suscripciones pagas y se adoptó el de ingresos publicitarios.

Hoy en día, USAToday.com es el periódico en línea más grande de los EE.UU., con más de 100 millones de conexiones diarias, un millón de usuarios por día, y ocho millones de consultas cotidianas de páginas. La edición contiene por encima de 200.000 páginas de contenido informativo, con una plantilla de nada menos que 135 empleados, 60% de los cuales ejercen actividades editoriales y los demás se reparten entre ventas publicitarias, desarrollo empresarial, marketing y tecnología.

Marketing de la información

El periódico en línea se enorgullece de la amplitud de su público lector, y se compara más con sitios de teledifusión tales como MSNC, CNN o ABC que con los diarios impresos tradicionales. El diario siempre ha puesto de relieve la fuerza informativa de su marca y su presentación amena. De hecho, fue el primer gran periódico americano en lanzarse como un producto de marketing. El empleo del color, la concisión de los artículos y el mayor volumen de noticias deportivas fueron todas estrategias iniciadas por USA Today. La presentación colorida y de tipo teledifusión de la edición impresa ha sido favorable para la publicación y facilita su traslado al web, en donde se hace hincapié en la información de última hora, la facilidad de uso, la posibilidad de navegación, y las aplicaciones multimedia.

Las secciones del website donde se registran los índices más elevados son Nationline (noticias nacionales), deportes, finanzas, información, boletines meteorológicos, tecnología, béisbol, opinión y espectáculos. “Nuestros lectores no están buscando un banquete completo (como el lector típico del New York Times), sino un simple mordisco,” explica Larry Sanders, Vicepresidente y Gerente General, y lo ilustra con el dato de que el 70% de los lectores abandonan la lectura después de la síntesis de un artículo y antes de la versión completa.

Fiel reflejo de la buena salud general de la economía americana, el website está registrando incrementos tanto en ventas como en ingresos publicitarios. Los ingresos totales de la compañía durante el primer semestre de 1999 fueron dos veces mayores que en el mismo período el año pasado. Y una rareza es que se habían obtenido beneficios en los doce meses posteriores a la fecha, un hecho del que ningún otro periódico visitado pudo jactarse.

Cabe destacar, sin embargo, que mientras las ventas publicitarias fueron del 82%, los ingresos publicitarios alcanzaron sólo un 53%, lo cual demostró una baja del CPM debida al aumento del espacio publicitario en el web.

Más allá de las pancartas publicitarias

Consciente de esta situación, la compañía ha concentrado su estrategia publicitaria en ventas “más allá de las pancartas publicitarias”. El comercio electrónico y los contratos de patrocinio exclusivo son las dos armas más eficaces en la batalla comercial. En el segundo trimestre de 1999, los contratos de comercio electrónico excedieron de lejos los ingresos publicitarios, y casi se cuadruplicaron con respecto al mismo período en 1998. También está el proyecto de vender el espacio de la “columna D” a la derecha de las pantallas de las computadoras de gran tamaño, un espacio valioso para patrocinadores potenciales.

Los contratos de patrocinio de comercio electrónico raras veces se cifran en menos de un millón de dólares, y se basan en negociaciones a largo plazo y en acuerdos

de transacción. La compañía gana entre 5 y 25% por concepto de comisión, y ha formado 35 alianzas. “Un único acuerdo exclusivo resulta mucho más lucrativo que varios contratos con una serie de anunciantes individuales. Nosotros beneficiamos de sus contenidos, y ellos de nuestro tráfico,” dice Jim Schulte, Vicepresidente y Director. Los ingresos son generados entre un 60 y un 80% por espacios publicitarios, y entre un 20 y un 40% por comisiones.

Cabe notar que la edición impresa no contiene clasificados, debido a su alcance nacional. La versión electrónica dispone por consiguiente de la libertad de utilizar ya sea los sitios agrupados de otros periódicos o bien los grandes sitios nacionales tales como monster.com, y no tiene necesidad de defender los ingresos de los clasificados. De manera general, no cunde el optimismo con respecto al sector de los clasificados para los periódicos: “Por más que uno se agrupe con otras fuentes, la gente va a un solo sitio, y es monster.com,” afirma Sanders. Puede haber, no obstante, más chances en mercados locales, más reducidos, que los sitios nacionales no abarcan tan bien.

Decisiones editoriales contra decisiones empresariales

La compañía no tiene reparos en afirmar que su éxito se debe en gran medida a que se ha desdibujado la línea editorial. Los acuerdos de patrocinio exclusivo con compañías como barnesandnoble.com y con servicios financieros implican cruzar la frontera de aquello que los periódicos más tradicionales definen como integridad editorial. “Nuestro negocio es vender soluciones a nuestros anunciantes y colaborar con ellos para que puedan alcanzar sus objetivos,” dice Sanders.

A los efectos de aumentar su difusión, USA Today ha firmado también acuerdos de distribución con Hewlett-Packard, iVillage, women.com, Palm pilot, y otros más. El contrato con HP incluye el envío automático de síntesis informativas gratuitas a los clientes de HP con impresoras especialmente configuradas; el cliente se registra primero, lo cual permite obtener datos valiosos que el periódico puede luego utilizar para individualizar la publicidad. “La información se ha convertido en un bien común, y nadie piensa en comprarlo, pero hay que encontrar la manera de que rinda económicamente”.

Otros acuerdos similares se basan en correos electrónicos personalizados de inversiones y en el Daily Briefing, que trae correos electrónicos de noticias generales con tecnología “push”. También se usa el correo electrónico de Marketplace Weekly, con promociones de anunciantes asociados, para alimentar la base de datos y penetrar más profundamente en el mercado local.

El sitio está en contra del registro de usuarios porque cree que se limita así el uso. Según Sanders, “hay 200 sitios allá afuera que ofrecen lo mismo que nosotros gratuitamente y sin registro: la información se ha vuelto un bien común.” Existen otras maneras de obtener datos sobre los usuarios, como la tecnología de “push” men-

cionada arriba, los sondeos, las loterías, y secciones comunitarias que fomentan la fidelización. Sanders aconseja a los diarios más pequeños "concentrarse en la región circundante... Nosotros abarcamos demasiado como publicación nacional: ustedes conocen a sus lectores, saben lo que quieren, y están en una buena posición para satisfacerlos."

Desafíos del futuro

¿Y qué desafíos depara el futuro inmediato? En primer término, una mayor distribución de la información, y la necesidad de rivalizar con el tráfico cotidiano generado por sitios como Yahoo, cuyo volumen cotidiano equivale actualmente al tráfico mensual de USA Today. El marketing y el posicionamiento de la marca constituyen también factores claves: "Tenemos que convencer al público de que somos algo más que un simple periódico en línea", afirma Sanders. "Queremos que se nos considere como un sitio de noticias candentes, siempre de actualidad, siempre al día. ¿Quién hubiera dicho que un periódico tendría que competir con servicios de búsqueda? Y es, sin embargo, lo que está sucediendo."

Otro objetivo es ampliar el ancho de banda, "porque las palabras constituyen solamente una parte de toda esta historia". Basta con observar el desglose de los dos millones de consultas de páginas en torno a la masacre de Littleton:

- álbum de fotos – 952.000
- gráficos interactivos – 293.000
- vídeo y audio – 69.000
- cartelera de mensajes – 10.000
- elementos con texto– 652.000, aunque solamente 123.000 fueron notas completas

La compañía tiene la intención de asociarse con otras empresas de banda ancha para reducir los costos en este ámbito.

La tecnología es otro punto vital, con una necesidad constante de innovación para mantenerse en la vanguardia. A este problema se suma el de la contratación y la retención de empleados, que según Sanders y Schulte representa una de las más grandes inversiones de dinero y de talento. La mayor parte de los empleados más competentes abandonan la industria periodística para integrarse a iniciativas en el Internet con promesas de opciones de compra de acciones y remuneraciones muy superiores a las que los periódicos pueden pagar. Un trato "amable" y la creación de un marco de trabajo cordial son dos maneras posibles de retener al personal sin desequilibrar el balance de los gastos.

Larry Sanders – Vicepresidente y Gerente General

Jim Schulte – Vicepresidente y Director

Datos generales

Uso - consultas de páginas	Mayo 1999	2.074.615
	Junio 1999	1.847.862
	Julio 1999	2.348.704

Hombres 64 % , mujeres 36%

Edades :	18 - 34	34%
	35 - 44	26%
	45 - 54	27%

Tirada diaria: 675.000, edición dominical : 1 millón

700 periodistas

La sala de redacción de banda ancha

La Tribune Company es un conglomerado de medios de difusión que posee 17 canales de televisión, cuatro estaciones de radio, CLTV, el equipo de béisbol Chicago Cubs, 25% de la red televisiva de la Warner Brothers, y una parte pequeña pero lucrativa de America Online. Y todo sin sindicato.

El Chicago Tribune es el séptimo periódico más grande del país, y tiene la suerte de ser propiedad de una empresa con intereses en la prensa, la televisión, el cable, la radio y el Internet. Esta ventaja poco frecuente se remonta a una época anterior a las limitaciones federales en materia de propiedad. En el mercado actual, "rige la teoría de Darwin", y la compañía está cosechando el fruto de su diversidad.

Howard Tyner, director del periódico, dice que "estamos intentando crear la sala de redacción de banda ancha, una sala del futuro donde la gente piensa más allá del simple periódico." La presentación de la compañía giró en torno a las ventajas editoriales que significa tener una base tan amplia, lo cual se traduce para usuarios y anunciantes por igual en un website más atractivo y rico.

En la visita al diario, se puso de manifiesto la alta tecnología del estudio de televisión situado en pleno centro de la sala de redacción, donde se graban programas informativos, con el inconfundible logotipo de bronce del Chicago Tribune y la oficina de vidrio de Tyner como telón de fondo. El marketing de la marca del periódico es un factor clave. El sistema de control de cámaras de avanzada tecnología puede manejarse desde lugares distantes, como por ejemplo una estación asociada en otra ciudad.

Son muchos los ejemplos de promociones cruzadas entre medios diferentes, desde programas culinarios hasta boletines meteorológicos, pasando por noticias de última hora. “El periódico, sin embargo, tiene que mantenerse fuerte, y no puede dejarse arrastrar en mil direcciones,” dice Tyner. Con esto en mente, trabajan en el departamento de tráfico tres personas dedicadas exclusivamente a la gestión de los horarios de los reporteros. Por ejemplo: cuando llega un reportero por la mañana, sabe con exactitud qué actividad desarrollará ese día, ya se trate de la actualización del website o de la grabación de una entrevista para la radio. Esta estructuración de los horarios se registra en un intranet, de manera que todos saben quién hace qué, y un redactor de televisión, por ejemplo, puede pedirle a un periodista de la edición impresa una grabación vídeo.

Enfoque editorial

Los reporteros perciben suplementos salariales únicamente si sobrepasan las horas de trabajo estipuladas. Fuera de esto, su trabajo en línea se considera simplemente como una versión electrónica de lo escrito en papel. “Esto no puede funcionar si los empleados no aceptan hacerlo por cuenta propia, sin sentirse obligados. Se puede después recompensar a quienes tomen buenas iniciativas,” dice Owen Youngman, Director de medios interactivos. “Esto se parece a los días de antaño, cuando existían diversas ediciones del mismo periódico, con la única diferencia de que ahora la información sale primero en línea y después en el diario.” Sin embargo, los dirigentes del periódico no pretenden disponer de reporteros con un platillo en la cabeza, “cosa que sería ridícula,” reconoce Tyner. Han podido constatar con satisfacción que muchas personas de edades diferentes se muestran interesadas en desarrollar competencias nuevas, pero esto no significa que se despedirá a un buen periodista simplemente porque no se adapta demasiado bien al nuevo medio.

La compañía no se limita a sus propias filiales, y la facilidad con la que crea alianzas con otras estaciones que no son propiedad de la Tribune Co. en diferentes mercados demuestra la amplitud de su estrategia. Es así como ha establecido alianzas con otras estaciones de televisión para que su cobertura informativa sea de primera calidad.

La fuerza de la compañía estriba en obtener regularmente noticias candentes de la estación afiliada a la red, la cual a su vez se refiere al diario de la mañana para determinar los artículos a cubrir. Por otra parte, el canal de televisión de la Tribune no sólo obtiene la información en tiempo real sino que examina las notas del día anterior, mientras el periódico está cerrado para la impresión. “Lo que esencialmente queremos que la gente piense,” dice Yougman, “es que si se quiere contenido, hay que buscarlo en el Tribune. Estamos equipados tanto para el Internet como para cualquier cosa que venga después.”

La compañía atravesó un período de ensayo y error. Se quiso elaborar un boletín

informativo local nocturno, pero se constató que a la gente no le interesaba conectarse de noche desde su casa para leer ese tipo de contenido. El aspecto multimedia, por otra parte, tuvo que contar con el acuerdo de todas las filiales porque, aunque son todas propiedad de la misma compañía, cada una tiene que determinar primero las ventajas y la utilidad en lo que le toca.

La estructura de la compañía es única e innovadora. Sin embargo, “no estamos tratando de competir con la CNN,” dice Youngman. “Solamente queremos ser la CNN de Chicago.” Las noticias locales son por ende fundamentales: una reciente exposición al aire libre de estatuas vacunas diseminadas por la ciudad se convirtió en “un evento enorme” que generó en el website una actividad desmesurada.

Según Tyner, “hemos estado pensando en el ancho de banda desde el primer día...Yo prefiero trabajar para una compañía que está dispuesta a perder un montón de dinero que ejercer simplemente una actividad periodística.”

Decisiones empresariales acertadas

La compañía creó recientemente una filial separada, concentrándose en sus inversiones interactivas. Según algunos analistas, se puede llegar a colocarla en la bolsa como empresa independiente para aprovechar el auge de las transacciones bursátiles en línea. Se tomaron sin duda algunas decisiones muy astutas, empezando por la compra inicial de acciones de AOL en el momento de fundarse la compañía, cuyo crecimiento fue meteórico.

En lo que a otros ingresos se refiere, los clasificados constituyen una fuente clave, y son administrados conjuntamente por las plantillas de la edición impresa y de la edición en línea. El diario lanzó una sección muy popular de empleo en el sector de alta tecnología en febrero de 1995, y ha registrado un crecimiento enorme gracias a la buena salud de la economía americana y al bajo nivel de empleo. Pero quiere ahora penetrar en otros sectores del mercado de empleo, incluyendo el de las ferias profesionales y servicios para buscadores pasivos.

El Tribune considera que, en última instancia, ganará quien ofrezca la base de datos as exhaustiva, por lo cual junta sus anuncios con los de otras compañías de acopio nacionales. Alrededor del 43% de los clasificados en el sitio aparecen solamente en línea, mientras que el resto se publica a la par de los anuncios impresos. No hay por el momento cambios visibles en el periódico impreso, aunque la compañía considera que tarde o temprano se producirán.

Los anunciantes inmobiliarios se resistieron al principio, pero han terminado por aceptar el website. A pesar de que no representen una fuente substancial de beneficios, la edición en línea los considera necesarios para seguir sosteniendo la edición impresa.

Los ingresos en línea se dividen principalmente en las siguientes rúbricas:

- **clasificados** (con suplementos tarifarios con respecto al producto impreso, y ventas a agencias)
- **publicidad visual**, con grandes clientes nacionales en base al CPM, o clientes locales en base a tarifas fijas. "Últimamente, atraemos más a los anunciantes locales más que a los nacionales" dice Youngman, "por lo que estamos haciendo esfuerzos por realzar el valor para aquéllos."
- **patrocinios**, principalmente a través de publicidad con imágenes
- **transacciones**
- **archivos** (del día anterior al precio de 1,95 dólares), incluyendo un proyecto de 17 millones de dólares destinado a investigaciones genealógicas
- **marketing de marcas**: p. ej. la del club deportivo Chicago Cubs
- **interempresariales**: p.ej. con la instalación de intranets, catálogos, menús
- **pagos por distribución**: p.ej. con AOL
- **ingresos por servicios de consulta**
- **proyectos de suscripciones de clientes** a secciones específicas

Youngman, quien se enorgullece de haber estado personalmente en línea desde 1983, sigue siendo optimista con respecto al periódico impreso. "Recuerdo que cuando apareció la televisión, todos vaticinaron el fin de los diarios," dice. La gran diferencia hoy en día según él es el factor tiempo. "Cuando lanzamos la sección de Alimentación en el periódico, disponíamos de 14 meses para prepararla; en el Internet, ¡no disponemos sino de 14 días!"

Owen Youngman – Director de medios interactivos del Tribune
Howard Tyner – Director del diario, Vicepresidente
Tom Garritano – Programador regional del Tribune

CONNECTIONS CONFERENCE & EXPO

" *Impreso y en línea – El poder del paquete publicitario*" fue el tema de esta edición de la conferencia Connections, el encuentro anual de la NAA en torno a la edición electrónica. Este informe abarca los temas financieros de la conferencia.

NAA – El mercado americano y el comercio electrónico

La Directora de desarrollo empresarial de nuevos medios de la NAA, Melinda Gipson, exhortó a los ejecutivos periodísticos a que se despabilaran con el metafórico aroma del café durante su presentación: "¿Dónde quiere Ud. COMPRAR hoy? – Lanzar el comercio electrónico."

El Internet modifica el equilibrio del poder en las operaciones comerciales. "Los paquetes con valor añadido tienen fuerza porque en el Web se distribuye directamente al cliente, pasando por alto el vehículo que representan los periódicos tanto impresos como en línea. Gipson reiteró lo enunciado por Jupiter en cuanto a que la mayoría de los compradores en el web consumían con conciencia del valor. Este hecho lo ilustraron las cifras presentadas por la NAA según las cuales estaban mermando las valiosas inversiones publicitarias en la etapa de la preimpresión, a favor del Internet. "¿Cuánto demorará en desaparecer la palabra "periódico" de la expresión "inserto publicitario en el periódico"?" Una tendencia inquietante, especialmente para las ediciones dominicales que vienen repletas de estos insertos publicitarios.

"El aspecto positivo es que la mayoría de los compradores en el Internet siguen visitando numerosos sitios en busca de una ganga," dice Gipson. "El de ustedes puede ser uno de ellos."

Gipson divide en cuatro etapas la puesta en marcha del proceso de comercio electrónico:

Etapa 1 – Marketing de la marca

El comercio en línea necesita todavía del marketing de la marca. Hay que reforzar a la vez la propia marca y la de los clientes. Los periódicos que puedan establecer lazos de relación fuertes con segmentos específicos del público tienen más chances. Habrá que emplear muchos recursos para atraer a los compradores al centro comercial en línea de cada uno.

Etapa 2 – Servicio de clientela

Se deben lanzar acciones y programas para lograr la adhesión de los anunciantes, y posicionarse como socio empresariales.

Etapa 3 – Creación de guías de compra

Gipson cita el servicio Best Buys de usatoday.com como ejemplo de una guía elaborada especialmente para los afiliados. Las guías urbanas bien elaboradas son esenciales para atraer a los socios más importantes. Gipson aconseja también desarrollar los patrocinios.

Etapa 4 – Creación de tiendas

Hay que facilitar las actividades comerciales de los anunciantes mediante acuerdos de software o de servicios que pueden ser ofrecidos al por mayor.

En una economía en la cual aumentan cada vez más las ventas minoristas y el comercio electrónico, Gipson sostiene que los periódicos se encuentran en buena posición para ayudar a los comerciantes locales a identificar la inminencia de esta amenaza, y ayudarlos a encontrar soluciones de comercio electrónico local. La personalización, el marketing, las promociones con cupones y el rastreo de clientes son servicios que todos los sitios periodísticos de comercio electrónico deberían poder ofrecer.

“Si no puedes vencerlos, únete a ellos” es la consigna más apropiada. Gipson recomienda a los periódicos que coloquen sus ediciones preimpresas en línea antes que lo haga la competencia para no perder ese mercado. También les aconseja irse preparando para la polémica entre criterios publicitarios e integridad de contenidos, cuyas fronteras se harán cada vez más borrosas.

Los clasificados y las subastas

La sesión sobre Clasificados fue animada por Kevin McCourt, Director de anuncios inmobiliarios y clasificados en la NAA. Los ponentes invitados fueron Tracy Joseph, Gerente de desarrollo de productos para el Orange County Register en California; Tim Rudder, Director del servicio en línea Marketplace de washingtonpost.com, que incluye el servicio de empleo Career Post, premiado por su calidad; y Gracy Johnston, Directora de nuevos medios en el website del Rutland Herald y del Times Argus.

Johnston, quien llevaba encima unos “beanie babies” (animales de peluche) entregados a los participantes más aguerridos, habló sin tapujos de su entusiasmo por el Internet. Como muchos otros editores, el suyo se mostró escéptico hace unos años ante “toda esta cuestión del Internet”, y se creó un grupo de trabajo para encarar el asunto. El grupo elaboró una “visión panorámica” que se concretó con la creación de vermonttoday.com, que funcionó con un solo empleado durante el primer año y medio. Muy pronto, el sitio se asoció con Infinet para supervisar los aspectos técnicos y se empezaron a colocar todos los clasificados impresos en línea. El número de usuarios exclusivos ha pasado de 100 por semana (de los que Johnston misma asegura ser de las más asiduas) a más de 4.000 por mes hoy en día. El sitio no

cobra ningún recargo por la publicación de clasificados en línea por el momento, pero Johnston confía en que pronto “se ganará también esa batalla”, haciendo notar que dar algo gratis puede tener el efecto de reducir la percepción de su valor.

En washingtonpost.com, la primera rúbrica en línea fueron los clasificados de empleo, porque estaban convencidos que el web era el medio por excelencia para los clasificados. “Se trata de darle poder al consumidor y al comerciante a la vez, y de crear instrumentos para apoyar decisiones,” dice Rudder, quien observa además que los clasificados en línea se están convirtiendo de a poco en algo muy diferente de la forma tradicional que tienen en los periódicos, donde aparecen como artículos cortos y abreviados que palidecen ante la riqueza y la interactividad de los anuncios clasificados que ofrece el web hoy en día. En el sector automóvil, por ejemplo, el sitio funciona con los concesionarios para administrar las ventas que ingresan tanto por el lado de washingtonpost.com como por el de los competidores. “Estamos empezando a percatarnos de que todo esto no tiene que ver realmente con los clasificados, sino con el empleo y con la venta de coches y de propiedades, y que va más allá de una simple publicidad.”

Esta experiencia es similar a la de ocregister.com, en donde el sitio mismo proporciona cursos de capacitación y monitores de computadora a agentes inmobiliarios y a concesionarios de automóviles para que puedan actualizar sus inventarios. “No queríamos asumir nosotros esta responsabilidad,” dice Joseph. El sitio se lanzó hace tres años con una plantilla de cinco personas. Lo primero que se hizo fue colocar todos los clasificados en línea, para luego estudiar cada categoría verticalmente y terminar por hacer que todo el proceso fuera lo más interactivo posible. “Tenemos ahora más de 13.000 listines en línea que son enteramente consultables,” dice Joseph, “con 15 empleados en la parte comercial y 12 en la sala de redacción en línea.”

Para ilustrar el tema del mercado cambiante, Rudder habló del nuevo servicio lanzado por monster.com, Talent Auction, destinado a agentes independientes que venden sus servicios a los compradores que ofrecen el mejor precio. “Lo importante no es si esto funciona o no,” sostiene Rudder. “Lo que cabe recalcar es la gran diferencia de este proceso con respecto a la publicidad tradicional en materia de empleo.” Según él, la mayor ventaja en un mercado de alto empleo como lo es el mercado americano es la creación de una base de datos de curriculum vitae. Esto significa desarrollar relaciones con la gente mucho antes de que entren en el mercado del trabajo, a través de contactos a nivel secundario, de la organización de ferias profesionales y cursillos en empresas, etcétera. (El Washington Post adquirió recientemente la compañía de educación y ferias profesionales Kaplan Services).

La microfacturación representaba la principal fuente de ingresos para la mayoría de estos sitios. La venta a partir de servicios básicos – y a menudo gratuitos – es esencial para que los anunciantes perciban el valor íntegro y el potencial de los clasificados en línea. “Uno pasa de tener unas migas...a una fábrica de pan,” dice Johnston.

Estrategias de ventas publicitarias

La publicidad constituye actualmente el alimento de base del mundo en línea, tema que suscitó una viva polémica durante la sesión de discusión animada por Charles Smith, Director de marketing de Real Media.

Donna Rice, Directora de ventas de boston.com, cuyo sitio es la filial en línea del Boston Globe, citó una serie de ejemplos de compras de “paquetes” publicitarios que incluyen a la vez el producto impreso y el electrónico. El año pasado se elaboró una campaña para American Airlines, que nunca antes había hecho publicidad en el sitio. Se promocionó en el periódico un concurso en línea premiado con pasajes gratuitos, lo cual atrajo a más de 4.500 participantes en la primera semana y a un total de 10.000 una vez concluida la campaña. El sitio entregó las direcciones electrónicas de los participantes a American Airlines, contribuyendo así a la creación de una valiosa base de datos de clientes para la compañía aérea. Otra empresa de viajes aumentó su inversión publicitaria en la edición impresa gracias a una campaña similar. La compañía Dunkin Donuts no hace normalmente publicidad en la edición impresa, pero se convirtieron en clientes gracias a una campaña en línea: “Si no se los puede atraer con el producto impreso, siempre queda la posibilidad del producto en línea.”

Rice sintetizó los elementos claves de una buena estrategia publicitaria en línea: hay que pensar siempre en el mejor rendimiento de la inversión del cliente, usar diversos elementos del medio en línea y varios modelos publicitarios, integrar éstos con otros medios de difusión, y personalizar al máximo los “paquetes”. Según Rice, sólo alrededor del 20% de las campañas en línea se basan directamente en el baremo de tarifas, y sobre todo para los minoristas locales más pequeños.

“Es importante mantener una coherencia,” dice Peter Conti, Gerente general de richmond.com. “Hay que pensar a largo plazo.” Conti preconiza una fusión de estrategias de marketing de marca y de alianzas, y sostiene que ya no alcanza más con crear simplemente un sitio e incluirlo en un repertorio electrónico. “La paradoja actual del web consiste en que se puede vender a todo el mundo, pero nadie tiene cómo ubicarlo a uno,” por lo que es esencial buscar maneras de hacerse conocer. El correo electrónico es una “aplicación insuperable”, porque crea un lazo entre el usuario y el sitio. Conti está en contra de la fijación de tarifas por número de clics y aconseja a los periódicos resistir a esta presión por parte de los clientes. Por otra parte, cuanto más información uno quiera obtener sobre los usuarios, más hay que estar dispuesto a ofrecer a cambio. Conti cita el ejemplo del obsequio de camisetas para la obtención de datos personales.

Los problemas de plantilla constituyeron una de las mayores preocupaciones de los ejecutivos presentes. Richmond.com, por ejemplo, les paga sueldos más elevados a los vendedores en línea que a los de la edición impresa porque tienen que pasar por un período de aprendizaje durante los primeros seis meses, proporcionar más ayuda

y asesoramiento a los clientes, y poseer a la vez más conocimientos técnicos y experiencia en materia de ventas. “Estamos buscando un cierto espíritu empresarial, por el que tenemos que estar dispuestos a pagar.”

Conti le aconseja también a la plantilla de ventas no apersonarse en las citas con una computadora portátil para las demostraciones, al menos no la primera vez. “Lo que ocurre cuando uno pone a funcionar la computadora es que todos miran la pantalla en lugar de mirarlo a uno.”

En cuanto al uso de “rich media” (combinación de medios variados), los representantes de ambos sitios concordaron en que lo fundamental era la experiencia del usuario. “Hacemos muchas pruebas con anuncios de “rich media”, y sólo los colocamos después de habernos asegurado de que no entorpecerán el tránsito en el sitio,” dice Rice.