Casos de Enseñanza

CASOS CAROLAN*

DIARIO EL PAÍS DIGITAL

Brunstein, Sofía
Kramer, Enrique
Rubinsztejn, Gustavo

Universidad ORT Uruguay

Marzo de 2023

* La Universidad ORT Uruguay y el Carolan Research Institute, invitaron a docentes de programas de grado y posgrado afiliados a la Universidad ORT Uruguay a participar en una iniciativa de redacción de casos. El objetivo de esta iniciativa fue desarrollar casos en Marketing y áreas relacionadas que contribuyeran directa o indirectamente a incorporar y/o difundir el pensamiento de la Dra. Geraldine Fennell.

ORT UNIVERSIDAD ORT Uruguay
Facultad de
Administración y Ciencias Sociales

Diario El País digital

Eran las 15 horas del 4 de abril de 2022. El entonces presidente del Uruguay, Luis Lacalle Pou, anunciaba en su cuenta de Twitter el cese de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19, que había durado algo más de dos años y había impactado de una forma u otra a toda la sociedad.

El anuncio eliminaba un estímulo importante para la generación de nuevos suscriptores digitales a los medios de prensa.

La prensa era justamente una de las industrias que se habían visto afectadas por la pandemia, lo que se agregaba a desafíos de más largo plazo que se habían producido con el surgimiento de Internet inicialmente y de las redes sociales más tarde. Durante los dos años de la emergencia sanitaria se había detectado que para numerosas personas tener información en profundidad les había brindado seguridad ante tanta incertidumbre.

Clara, Gerente de Audiencias del diario El País de Montevideo, se dijo: "Llegó el momento que tanto nos temíamos. Ahora sí tenemos que ponernos a pensar qué vamos a hacer para cumplir con el objetivo del diario de pasar de un 0,5% a un 4% de suscriptos sobre IPs únicas en un plazo de tres años."

Luego de sus estudios de MBA, Clara había descubierto que su pasión estaba en el análisis de datos y el conocimiento del cliente. Para ser más eficaz, había conformado un equipo integrado por Sandra, Julio y Sebastián, expertos en diversas especialidades como marketing y comunicación con el propósito de identificar a qué público objetivo apuntar y qué estímulos generar para alcanzar el número de suscriptores deseado.

Historia

El País era el diario activo más antiguo del Uruguay, y mantenía un liderazgo de muchas décadas en una industria en la que muchos de sus competidores más tradicionales habían desaparecido. Con más de 100 años de existencia -fue fundado en 1918-, había vivido su etapa dorada en los tiempos en que su edición se hacía en papel.

Si bien se trataba de una empresa familiar, se lo asociaba al Partido Nacional -o "blanco"-, uno de los dos partidos políticos más antiguos del Uruguay y del mundo. El Presidente Lacalle Pou pertenecía a ese partido en el marco de un gobierno de coalición con otros partidos que se podían calificar de centro-derecha. La oposición estaba centrada en el Frente Amplio, una coalición de diferentes partidos de izquierda.

Este caso fue preparado por los profesores Sofía Brunstein, Enrique Kramer y Gustavo Rubinsztejn de Universidad ORT Uruguay. Fue redactado para que sirviera como base para su discusión en un contexto educativo más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial. Los personajes son ficticios y son presentados con el único fin de ayudar en el proceso de discusión.

Ambos bloques representaban cada uno aproximadamente a la mitad del electorado.

El País era miembro del GDA (Grupo de Diarios América), un consorcio integrado por once periódicos independientes con fuerte influencia en Latinoamérica. La Nación (Argentina), O Globo (Brasil), El Mercurio (Chile), y El Universal (México) eran algunos de ellos. Era una red que promovía el intercambio de conocimiento, mejores prácticas y colaboraciones periodísticas. Consideraba que sus lectores eran individuos altamente educados, con recursos financieros y alto poder de decisión. Por más información, ver gda.com/quienes-somos/.

La prensa escrita había sido durante varios siglos el medio de información por excelencia. Por su gran difusión, la publicidad había sido una de sus mayores fuentes de ingresos. Esto también había ocurrido en El País. Pero en el año 2013, mientras los diarios en papel perdían popularidad en todo el mundo debido a los cambios tecnológicos y de la creciente penetración de medios alternativos de información (como Facebook, Twitter e Instagram), El País comenzó a transitar hacia un formato digital, sin descuidar su formato impreso -que de todos modos exhibía una tendencia decreciente.

El producto principal de esa transformación digital había sido el diario digital basado en la Web, que produjo importantes cambios en el modelo de negocio de la empresa. Al pasar al formato digital, cambiaron los ritmos para publicar contenidos, el momento en el que el usuario leía el diario, y el tipo de usuario que lo leía -tendía a ser alguien hiperconectado y que procuraba estar muy bien informado. A pesar del cambio de formato, El País continuaba fiel a su estilo de noticias y periodismo de alta calidad y mantenía su liderazgo en el mercado uruguayo.

Además de su página Web, El País estaba activo en las redes sociales Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn, tenía un canal en YouTube, emitía podcasts y contaba con una app para celulares.

El País digital

El comienzo

En sus inicios, el diario digital El País era de libre acceso en su totalidad. Su alto tráfico permitió iniciar y hacer crecer la venta de publicidad online. También se fueron sumando suscripciones a partir de distintos tipos de estrategias. Se habían hecho esfuerzos de suscripción con distintas modalidades: precios iniciales bonificados, mejores precios en coleccionables (por ejemplo, fascículos de cocina o deportes), así como la creación de la tarjeta Club El País. Ésta consistía en un programa de beneficios en más de 200 comercios de todo el Uruguay. Por más detalles, ver www.clubelpais.com.uy. En opinión de la dirección del diario, la tarjeta era un producto que funcionaba muy bien y que contaba con una muy buena reputación en el mercado.

Con los años, se fueron sumando secciones en función de los intereses que se detectaban entre los lectores. Los verticales que se crearon fueron: Mundo (con noticias internacionales), Opinión (editoriales), Negocios, Ovación (deportes, fundamentalmente fútbol), TV Show (espectáculos), Eme de Mujer (dirigido a mujeres), Rurales (sobre actividades agropecuarias y agroindustriales), El País+ (sección premium), El Gallito (avisos clasificados, fundamentalmente de empleos e inmuebles), y Eventos (información sobre eventos que El País organizaba o patrocinaba).

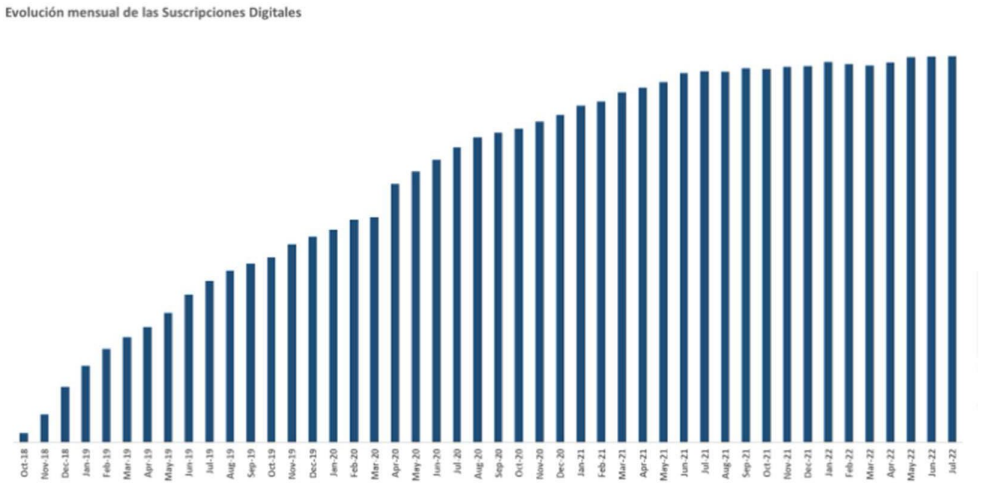
Una evolución más reciente eran unas *newsletters* gratuitas que se enviaba a quienes las quisieran recibir en sus casillas de correo electrónico y que destacaban artículos de

interés; se proveían links a los mismos en la página Web del diario. Algunos de los artículos que se destacaban eran exclusivos para suscriptores.

Ingresos generados por el diario digital

El País digital obtenía en 2022 ingresos por medio de anuncios publicitarios, notas pagas por empresas, y suscripciones mensuales. En agosto, los suscriptores de pago eran en total 32.000, de los cuales 21.000 pagaban únicamente por suscripción Web (que había comenzado a ofrecerse en 2018) y 11.000 eran socios de Club El País. Estos 11.000 clientes ya formaban parte del Club El País previo al lanzamiento del diario digital El País e implicaba que recibían también el diario impreso en sus casas.

La evolución de las suscripciones desde sus inicios hasta junio 2022 había sido la siguiente:



El tráfico en el sitio Web había tenido un crecimiento continuo y era uno de los líderes del mercado. Mensualmente, más de 5,7 millones de IPs únicas (direcciones de protocolo de Internet) ingresaban en promedio a El País. La Dirección del diario estimaba que esto representaba unos 900.000 usuarios únicos. Un 0,5% de esas IPs pagaba una suscripción.

Se ofrecían distintos planes con diversos accesos y beneficios asociados a diferentes precios:

- Acceso digital Antel:
  - Acceso ilimitado a El País digital
  - Se pagaba con la factura de Antel, la empresa pública de telecomunicaciones
  - Con publicidad emergente
  - Precio: $ 85 por semana[1]

- Acceso digital:
  - Acceso ilimitado a El País digital
  - Con publicidad emergente
  - Precio: inicial de $ 187 por mes, y $ 359 a partir del cuarto mes

[1] El tipo de cambio del peso uruguayo por dólar estadounidense era de aproximadamente UY$42/USD a mediados de 2022.

- Club El País
    - Acceso ilimitado a El País digital
    - Acceso Web a la réplica digital de la edición impresa
    - Tarjeta Club El País
    - Sin publicidad emergente
    - Permanencia mínima de 3 meses
    - Precio: inicial de $ 394 por mes, y $ 789 a partir del cuarto mes

Panorama de la prensa en Uruguay

Históricamente, los medios de prensa más importantes habían estado asociados a partidos políticos. Por ejemplo, el diario El Día había sido fundado en 1886 y dirigido durante muchos años por José Batlle y Ordóñez, una de las figuras más importantes del otro partido tradicional del Uruguay, el Partido Colorado. Este diario había dejado de publicarse en 1993.

Otros diarios históricos habían sido La Mañana y el Diario -fundados en 1917 por una facción opositora a Batlle y Ordóñez dentro del Partido Colorado-, Acción -fundado en 1948 por Luis Batlle Berres, sobrino de Batlle y Ordóñez-, los semanarios Marcha -fundado en 1939 por ciudadanos con una perspectiva de izquierda- y El Popular -creado en 1957 y asociado al Partido Comunista del Uruguay.

Fundados más recientemente y todavía en circulación, estaban el semanario Búsqueda -creado en 1972 por ciudadanos independientes políticamente y con una orientación neoliberal-, el semanario Brecha -que a partir de 1985 fue el sucesor de Marcha-, el diario El Observador -de 1991, con la misma orientación que Búsqueda pero creado y dirigido por otras personas-, y La Diaria -publicado a partir de 2006 y que declaraba tener “sensibilidad de izquierda”.

Un fenómeno más reciente había sido la creación e importante penetración de Montevideo Portal. Creado en 1995 por la empresa de desarrollo de soluciones tecnológicas para Internet Montevideo.COMM, había sido el primer medio de prensa totalmente digital del Uruguay. Inicialmente, había sido un sitio sencillo que fue sofisticándose con el paso del tiempo. Ofrecía todo su contenido de forma gratuita. Según el informe del Grupo Radar “El Perfil del Internauta Uruguayo” de fines de 2022, Montevideo Portal era el medio digital más visitado del país. La propia Montevideo Portal destacó que Google Analytics había registrado un pico de visitas de 5,5 millones de usuarios únicos en septiembre de 2020.

Ese mismo informe indicaba que el número de lectores de medios digitales rondaba los 2.3 millones. En 2017 la industria había llegado a una cobertura de mercado del 86% y para 2022 continuaba en el mismo nivel. Ver **Anexo 1**.

Competidores de El País digital

Los más significativos a mediados de 2022 eran los siguientes:

Diario El Observador

Se estimaba que el número de lectores era de aproximadamente 1.000.000. Ofrecía los siguientes paquetes de suscripción:

- Básico:

    - Acceso ilimitado a notas, *newsletters* exclusivas, noticas por WhatsApp.
    - Con publicidad emergente
    - Precio: inicial de USD 3,45 por mes, y USD 6,90 a partir del cuarto mes

- Member Pro:
    - Mismas prestaciones que el servicio Básico más Experiencias Member (acceso a charlas, espectáculos, y actividades diversas para grupos reducidos), *newsletter* semanal del Financial Times
    - Sin publicidad emergente
    - Precio: inicial de USD 5,95 por mes, y USD 11,90 a partir del cuarto mes

- Member Full:
    - Mismas prestaciones que el servicio Member Pro pero compartiendo acceso con tres cuentas
    - Precio: inicial de USD 9,45 por mes, y USD 18,90 a partir del cuarto mes

Semanario Búsqueda

Con un estimado de 250.000 usuarios, ofrecía los siguientes planes de suscripción:

- Digital
    - Acceso digital ilimitado
    - Incluía acceso a la revista Galería, que trataba temas de moda, estilo de vida, gastronomía, interiorismo, sociales, cultura y temas de actualidad
    - Precio: $ 450 por mes

- Premium
    - Acceso digital ilimitado más envío a domicilio de ejemplar en papel
    - Precio: $ 1.230 por mes

La Diaria

Con unos 640.000 lectores, ofrecía una única opción de suscripción consistente en:

    - Acceso ilimitado, contenido exclusivo, audio con artículos leídos, edición en papel digitalizada
    - Sin publicidad emergente
    - Precio: inicial de $ 195 por mes; $ 390 a partir del cuarto mes

Montevideo Portal y Subrayado Digital

Si bien ninguno de estos jugadores era un medio de prensa tradicional, ofrecían todo su contenido de manera gratuita y habían alcanzado un número muy significativo de lectores. Montevideo Portal recibía aproximadamente 1.240.000 lectores, mientras que Subrayado Digital -el sitio online del noticiero del Canal 10 de televisión, el segundo más visto del Uruguay- contaba con aproximadamente 1.100.000 lectores.

Perfiles de usuarios y no-usuarios, y algunas ideas para captarlos

El equipo de Audiencias reunió información sobre los distintos perfiles de todos aquellos a quienes se podría apuntar para lograr los objetivos de crecimiento.

Para ello tuvieron en cuenta el proceso que típicamente transitaba un lector para llegar a ser un suscriptor. El primer estadio era el de no ser un usuario de medios digitales, para luego comenzar a visitar ocasionalmente algún medio, convertirse luego en un

lector asiduo y finalmente tomar la decisión de suscribirse al servicio. Esto se lo conocía habitualmente como el “embudo de conversión”.

Decidieron entonces hacer una clasificación muy gruesa de los potenciales lectores: aquellos que hasta ese momento no habían ingresado nunca a El País digital y aquellos que sí lo habían hecho en algún momento.

En cuanto a los primeros, Sebastián sostenía que dadas la característica de una relativamente alta politización de la sociedad uruguaya -y fundamentalmente en los sectores más educados de la población-, un amplio sector del mercado nunca entraría a la página de El País -y menos pagaría por una suscripción. Por ello, debía hacerse una segmentación cuidadosa de estos no-usuarios que incluyera una dimensión política. Por otro lado, Sandra sostenía que no distinguir a los potenciales lectores a lo largo de sus preferencias políticas podía ser un enfoque adecuado en la orientación de los esfuerzos por captar suscriptores con el objetivo de que el mayor número posible de potenciales lectores comenzara a recorrer el embudo de conversión y terminara, eventualmente, como un lector de pago. El mayor tráfico que se generaría en la página ayudaría también a vender más publicidad digital, y quizás a mayor precio.

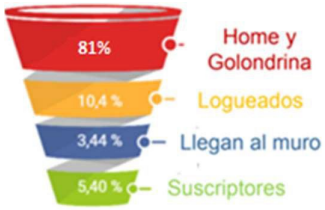
En cuanto a los segundos, se los dividió en dos grandes grupos:

- *Light users* -a los que denominaban habitualmente como “*home* y golondrina”- y

- *Heavy users*- que a su vez se dividían en tres segmentos: logueados, los que llegaban al muro de pago pero no los superaban, y los suscriptores.

El **Cuadro 1** muestra el embudo de tráfico en la Web con los porcentajes que se daban en El País digital.

<u>Cuadro 1</u>



Home y golondrina. Eran los lectores que entraban de manera esporádica al diario para leer alguna nota puntual o leer sólo la portada de la Web; no recorrían otras secciones. No se contaba con ninguna información de contacto con ellos.

Logueados. Estos lectores habían suministrado a El País su correo electrónico, por lo general para desbloquear alguna nota a la que les interesaba acceder.

Llegan al muro. Eran lectores a los que se les presentaba una *paywall* (muro de pago) al llegar a un cierto número de notas leídas en un determinado período de tiempo. También incluía a aquellos que hacían averiguaciones relativas a la suscripción pero no la concretaban.

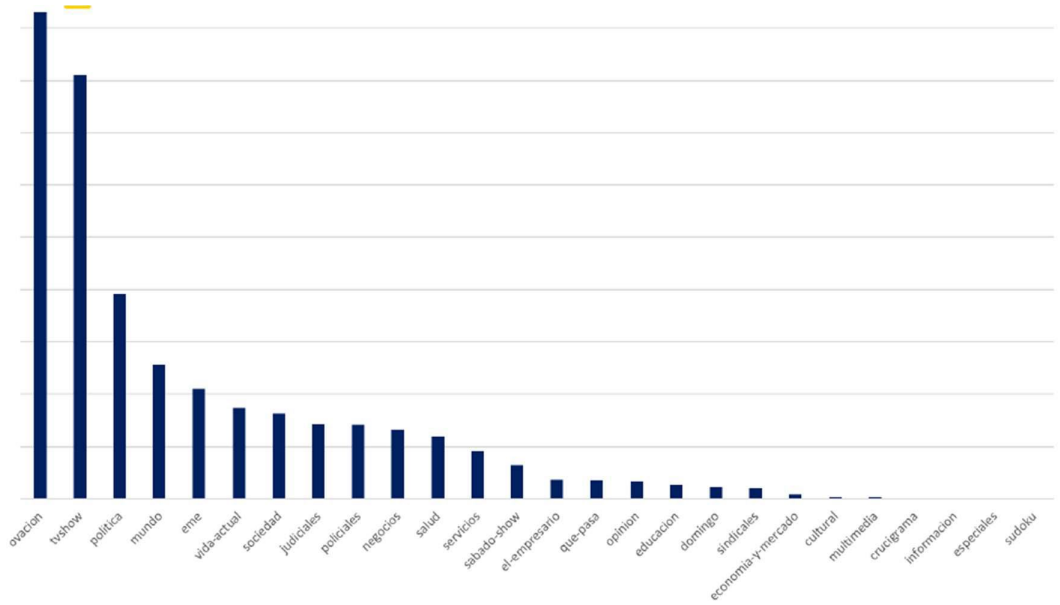
Suscriptores. Eran los que pagaban una suscripción mensual.

Light users – Home y golondrina

El diario categorizaba a los *light users* como aquellos que sólo entraban a la página principal y leían entre una y tres noticias a la semana. Este grupo comprendía el 80,76% de visitas en promedio. Estos usuarios eran 59% hombres y 41% mujeres, con una edad típica entre los 55 y 64 años de edad.[2]

Las principales secciones de lectura eran Ovación y TV Show. Le seguían en frecuencia noticias políticas y del mundo. Este grupo representaba aproximadamente un 40% de las visitas a Ovación.

Cuadro 2 – Frecuencia de visita a las secciones del diario de los *light users*



Buscando entender a este grupo de potenciales clientes, el equipo obtuvo los siguientes *verbatims*:

> "Me gusta leer por arriba las notas para estar informada de lo que está pasando. Siempre me fijo en la portada de El País o en Montevideo Portal; son los que suben las cosas más rápido. Lo otro que paso vichando son las historias de Instagram del diario." Carolina, 51 años.
>
> "Cuando no tengo lo qué hacer, uso el celular y leo noticas cortas; no le dedico más de 5 minutos. O sea, tengo el celular en la mano y tengo que hacer algo..." Julieta, 22 años.
>
> "Siempre veo cómo leer las noticas de alguna forma. Entro de incógnito o las abro desde Instagram; algunas logro leerlas, otras no. Ni se me ocurre la posibilidad de pagar, no sé ni cuánto sale, pero no me gusta pagar nada. A veces espero un rato y sé que la noticia va a ir apareciendo en otros lados, todos se copian!" Lucas, 28 años.

Sandra entendía que este grupo de lectores podría ser interesante por su dimensión. Su número venía creciendo a una tasa del 9% anual. A Julio, esto no lo convencía. No se contaba con ninguna forma para acceder a ellos por carecer de identificación.

[2] Aunque no se tenían datos específicos de este tipo de usuarios, Google Analytics permitía obtener información agregada.

Además, sostenía que era difícil competir por ellos con los medios gratuitos y con las redes sociales -principalmente Twitter e Instagram (esta última más que nada entre el público joven).

Para captar a este grupo, generaron algunas ideas. Una era la de ofrecer un mayor número de notas cortas, con poca profundidad. Otra era la de cobrar una cantidad muy pequeña por nota leída. Esto no se practicaba en ese momento en Uruguay. Sandra sostenía que esta alternativa tenía potencial como paso previo a la suscripción dado que era de esperar que su fidelidad no fuera inicialmente tan sustantiva como para abonar una mensualidad de un momento a otro. Sebastián se mostraba dubitativo tras leer el reporte de preferencias de forma de pago en Argentina. Allí se indicaba que sólo el 10% prefería abonar por nota.

Heavy users

Si los usuarios llegaban loguearse con una dirección de correo electrónico válida, eran considerados dentro de esta categoría.

Este dato era una puerta que permitía acciones de marketing directo. También se contaba con información de su recorrido dentro de la Web del diario, lo que permitía conocer sus intereses y generar acciones diferenciadas para impulsar la suscripción. Permitía, por ejemplo, hacer el seguimiento del momento en que el cliente entraba al diario y a través de qué dispositivo: 74% lo hacía desde celulares y 23% desde una PC. Sebastián apuntaba que esto podría indicar el grado de concentración al momento de la lectura y el motivo por el cual se entraba.

A Julio le pareció curioso el comportamiento de lectura de estos usuarios a lo largo del día. Lo interpretó como la existencia de una diversidad de clientes dentro de los *heavy users* porque podía indicar que respondía a distintas necesidades.

Cuadro 3- Páginas vistas a lo largo del día

Por otro lado, al intentar segmentar por ubicación geográfica, no encontraron mayores diferencias de comportamiento entre usuarios de Montevideo y del interior del país.

Una posible segmentación de usuarios no suscriptores

Al analizar a los *heavy users* logueados y que llegaban al muro de pago, el equipo construyó una segmentación en función del tipo de información que más les interesaba leer.

1. **Entretenimiento/ocio.** Eran aquellos que les gustaba leer notas para ocupar tiempo ocioso. Se concentraban en aquellos que leían TV Show y Eme. Sabían que este

grupo de lectores tendía a leer portales argentinos y publicaciones en redes sociales. Eran usuarios que solían ingresar diariamente y podía estimarse que acudían a la plataforma en momentos en que no tenían mucha otra cosa que hacer. El segmento tenía un crecimiento anual del 8%. Cuando se publicaban notas de moda se veían incrementos en las visitas de este grupo. Representaban el 2,83% del 13,84% de los *heavy users* que no eran suscriptores.

Se recolectaron los siguientes *verbatims* entre los lectores de este segmento:

> "Mirá, entro a El País por lo general cuando estoy esperando y no sé qué hacer en el celular. Me parece un poco más cultural que estar en TikTok." Karina, 31 años.
>
> "Cuando estoy en el trabajo sin mucho que hacer, entro a El País. Es un buen pasatiempo"…."No creo que pagaría por las notas que leo porque las ves en todos lados; tendría que servirme pagar por otras cosas. Si entro desde Instagram, muchas veces las notas están desbloqueadas." Carla, 34 años.
>
> "Entro varias veces en el día. Está bueno que el contenido sea dinámico. Lo que me parece muy bueno de El País es la parte de descuentos, el 2x1 de la tarjeta Club El País. Igual, por lo general alguien te la presta." Tatiana, 30 años.

Sebastián creía que podría ser oportuno conquistar a los integrantes de este segmento por medio de la tarjeta Club El País, alcanzando nuevos y más acuerdos con cines, teatros, festivales, conciertos, eventos del tipo *meet & greet*, e incluso tratamientos de belleza.

Sebastián entendía que no debía ser muy difícil generar nuevas alianzas vinculadas al entretenimiento. Para ello era necesario que el diario se posicionara como *trendy* a través de sus redes sociales. Esto preocupaba a Julio porque podía distorsionar el posicionamiento histórico del diario; indicaba que "somos un diario serio".

A Sandra le entusiasmó la idea y mencionó que también se podía pensar en acuerdos con plataformas de *streaming* con ofertas exclusivas para suscriptores. Estas plataformas, como Netlix y Spotify, estaban teniendo una importante penetración de mercado. Pensaba que algún paquete de descuento suscribiéndose a las dos cosas podría generar interés. También planteó que se podría ser creativo con el formato de las notas para que tuvieran titulares con "gancho" en redes y que derivaran al lector a la Web de El País. Julio insistía con que tenían que aprovechar el contar con datos de contacto directo con este tipo de lectores.

2. **Los deportivos.** Al ser Ovación la vertical del diario más leída, el equipo pensaba que se podía pensar en un segmento orientado a este tipo de información. Algunos usuarios que la leían habían seguido la página por muchos años, pero entendían que sus noticas no eran tan únicas como para sentir que si no pagaban se estaban perdiendo algo importante. Les gustaba tener las últimas novedades para intercambiar con sus amigos, así como seguir el minuto a minuto de su equipo preferido y el de sus rivales.

   El tamaño de mercado estimado de este segmento era de 6.78% del 13,84% de los *heavy users* que no eran suscriptores. El equipo entendía que no tenían competidores tan fuertes en este segmento por ser los deportes en general y el fútbol en particular una vertical muy fuerte del diario. A su vez, tenía una tasa de crecimiento de 8%.

   Se recolectaron los siguientes *verbatims* de lectores de este segmento:

“Todos los días entro a Ovación y me encanta, pero no pagaría solo por las notas porque las puedo encontrar fácilmente en distintos lugares como futbol.com.uy y olé.” Andrés, 38 años.

“Entro a leer Ovación para saber todo lo que está pasando respecto a los deportes. La verdad que las otras partes del diario ni las conozco; entro directo a esa parte.” Federico, 44 años.

“Me gusta sentarme tranquilo y leer la parte de deportes. ¿Por qué no pago? No sé, nunca me lo cuestioné. No me gusta tener cuotas fijas en la tarjeta. Antes tampoco lo pagaba, iba a un McCafé y me daban el diario.” Marcos, 62 años.

“Para pagar tendrían que darme algo más que las notas, porque en algún lado las terminás leyendo.” Luis, 40 años.

No estaba disponible la opción de suscribirse solo a Ovación, ni a ninguna vertical por sí sola. Julio planteó algunas alternativas para atraer a este grupo de usuarios. Planteó la realización de acuerdos con empresas que apuntaran al mismo segmento, como por ejemplo, cuotas mensuales reducidas al suscribirse a canales de TV cable que ofrecieran partidos. Otras alternativas eran ofrecer contenido exclusivo para suscriptores de Ovación, y beneficios para asistir a ver los partidos de la Selección Uruguaya -que era el denominador común de todos los hinchas del Uruguay.

Al ser un segmento de lectores muy grande y fiel a la página, los esfuerzos de promoción debían ser significativos. Sandra pensaba que podría contarse con algún *influencer* de los deportes que liderara la campaña.

3. **Social.** En este segmento incluía a quienes querían o necesitaban estar informados sobre política, negocios, internacionales y contenido editorial o de opinión. Las motivaciones podían ser diversas, como la toma de decisiones empresariales, sociales y políticas, o simplemente para participar inteligentemente en charlas con familia, amigos o compañeros de trabajo. Eran lectores de alta frecuencia, que tenían el hábito de leer noticas en varios momentos del día. Crecientemente valoraban la opción del podcasts. Tenían una tasa de crecimiento del 2%, y eran el 4.23% del 13,84% de los *heavy users* que no eran suscriptores. Por el posicionamiento generado con los años del diario, el equipo entendía que no había competidores significativos para este segmento dada la calidad de las notas y el ritmo al que se publicaban.

Para este segmento, se habían obtenido los siguientes *verbatim*s:

“Yo no pago porque no me gusta tener pagos fijos en la tarjeta. Siento que estoy pagando de más por algo que no uso. A veces hay notas en El Empresario que leería, pero pagaría sólo por la nota … De lo que son noticias actuales, cuando me las trancan, las veo en la Web de Subrayado; los informativos son rápidos también.” Clara, 56 años.

“Me gusta leer las noticas para tener tema de conversación cuando estoy en un grupo; no me gusta estar ‘pintado’...”El País me da confianza, siento que no es como en las redes sociales que puede salir cualquier bolazo; si sale en El País, alguien lo chequeó. Me interesa saber lo que está pasando en Uruguay y el mundo, me gusta cuando hacen resúmenes de los temas en las redes. A veces es difícil leer todas las notas y entender lo que está pasando.” Guillermo, 30 años.

“No tengo mucho tiempo; trabajo, tengo 2 hijos chicos, y si pago una cuota mensual es como que tengo la obligación de leer en profundidad muchas cosas. Me encantaría, pero no me da el tiempo. Hay días en que escucho podcasts del

> diario porque lo puedo hacer mientras hago otra cosa. Me gusta saber qué está pasando en el mundo y en Uruguay antes de salir de casa." Valeria, 44 años.

Para este segmento, Julio veía interesante ofrecer acceso a un conjunto de diarios internacionales evitando así abonar distintas suscripciones. Planteó que se permitiera al lector elegir uno o varios tipos de verticales en función de sus preferencias para informarse, o recibir notas seleccionadas en su correo electrónico. La necesidad del usuario que esto solucionaría sería el de minimizar el tiempo necesario para obtener la mejor calidad de información.

Sandra pensaba en ofrecer un sistema de recomendaciones en función de las noticas que el propio lector fuera leyendo y generar así una portada más personalizada. Pensando en la campaña a realizar, mencionó que para este segmento era importante hacer hincapié en la seriedad del diario y demostrar que la información era de una calidad superior a la de otros medios. También argumentaba que se podía ofrecer la opción de pagar por determinadas notas y así evitar la suscripción mensual.

Los suscriptores y su conducta

Este grupo estaba compuesto por un 64% de hombres y un 36% de mujeres, con una edad típica entre los 55 y 64 años. El 86% solía ingresan al diario desde dispositivos celulares. En su mayoría, el nivel socioeconómico era alto o medio-alto y residían en Montevideo.

Según un estudio realizado por una consultora local en enero 2021, los suscriptores de El País tendían a hacer un uso más racional de las noticias, no solían estar interesados en una única vertical, y leían noticias de varias secciones. En muchos casos, estos lectores consultaban varios medios para complementar su visión de los hechos y tratan de formar su opinión a partir de varias fuentes, tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, eran minuciosos y exigentes con la calidad de la información y le dedicaban tiempo al análisis de las noticias. Exigían periodismo de investigación y evitaban notas sensacionalistas.

Dentro de los motivos de su suscripción se encontraba el haber visto una nota que les interesaba que era sólo para suscriptores (34%), hacer uso de una promoción (23%), como resultado de las noticas que recibían en sus correos electrónicos que les eran de interés (11%), tradición de siempre leer el diario (6%), e interés general sobre las notas del diario (6%). Al suscribirse buscaban dejar de tener límites para acceder a la información.

Los dos grandes grupos de clientes que el equipo había identificado eran: los motivados por la lectura de noticas en profundidad sin límites -que en su mayoría lo tenían como un hábito-, y los que estaban mayormente interesados en los beneficios del Club El País.

Estos fueron los *verbatims* obtenidos de este segmento:

> "Es muy barato, me gusta poder leer tranquilo y que no me estén cortando las notas. Me parece importante estar informado, saber qué pasa en el mundo. Te da cierta cultura general. Me gusta entrar y poder analizar y entender bien lo que quiero." Ricardo, 65 años.

> "Es importante para mi trabajo estar al tanto de las noticias del mercado; invierto bastante tiempo en informarme." Martin, 50 años.

> “Siempre hay alguna promoción del Club El País. Vivía pidiéndole la tarjeta a una amiga. Me dio vergüenza por el precio que tenía la suscripción y chau, la saqué… Está bueno decir ‘tengo Club el País’.” Natalie, 51 años.

> “Mirá, en cualquier momento doy de baja la suscripción. Me parece que no la uso nunca, y las noticias ya no tienen la profundidad que tenían antes.” Graciela, 63 años.

El mundo: propuestas y tendencias

En el mundo había otros modelos para generar ingresos además de la suscripción. Estaban basados en donaciones o membresías (lo que implicaba ser parte de una comunidad). Otro modelo era el de suscripción paga de *newsletters*. Existían diarios que cobraban por nota, y otros que lo hacían por verticales de información o entretenimiento. Esto era tendencia en varios mercados. El equipo veía estas prácticas como desafiantes en un mercado pequeño como el uruguayo por la cantidad de lectores que podían tener interés en solo una parte del contenido.

En cuanto al uso de plataformas para publicar noticias, en 2021 el diario El País de España (sin ninguna relación con el diario uruguayo) comenzó a sumar la red TikTok a sus comunicaciones y contaba a mediados de 2022 con aproximadamente 120.000 seguidores.

Consumo de noticias digitales en la región

El equipo obtuvo información sobre lo que acontecía en la industria de los medios digitales en Latinoamérica. Los aspectos más relevantes se presentan a continuación.

1. En Argentina, el 92% de la población leía diarios digitales, y el 14% estaba suscripto a algún medio digital.

   El principal motivo de suscripción era la tarjeta de beneficios. Entre la población no suscripta, al 88% le parecía muy costoso, y el 82% compartía la afirmación de que se podía acceder a la misma información sin pagar por ella.

2. Había diarios en varios países que habían decidido cerrar su página de inicio y cobrar para habilitar la lectura de cualquier nota. Frente a esto, los encuestados habían respondido así a la hipótesis de que su diario de lectura más frecuente adoptara esa práctica: 65% abandonaría el medio, 7% se suscribiría, y 28% se declaraba indeciso.

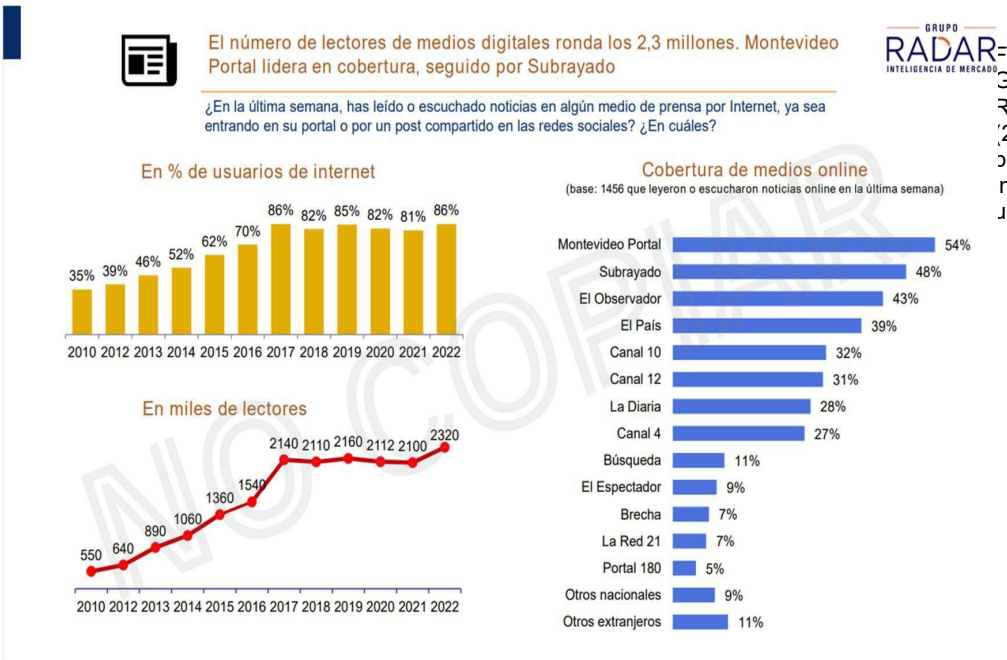
3. Algunas de las características más valoradas que declaraban quienes se suscribían eran: la independencia política del medio, el acceso ilimitado a los artículos, contenido general, y no tener publicidad al leer las notas. Según rangos de edad, valoraban distintos aspectos: los jóvenes hacían uso de los descuentos y entradas a eventos; los más adultos, los periodistas prestigiosos. En cuanto al perfil de suscriptores, en su mayoría era masculino, de más de 50 años, de nivel socioeconómico superior a la media y con mayor concentración en las principales ciudades.

4. En cuanto a la frecuencia de lectura, el 50% accedía todos los días y varias veces al día.

Por más detalles, ver el **Anexo 2**.

Clara y su equipo consideraron que ya contaban con información suficiente para comenzar a tomar decisiones para moverse en dirección al logro del objetivo de suscripción que se había fijado el diario. Sin embargo, quedaban muchas incertidumbres en cuanto a cómo encararlo y naturalmente recursos limitados para lograrlo. Debían argumentar muy bien frente al Directorio de El País cuál sería su propuesta.

Anexo 1 – Datos sobre el consumo de medios de prensa digital en Uruguay

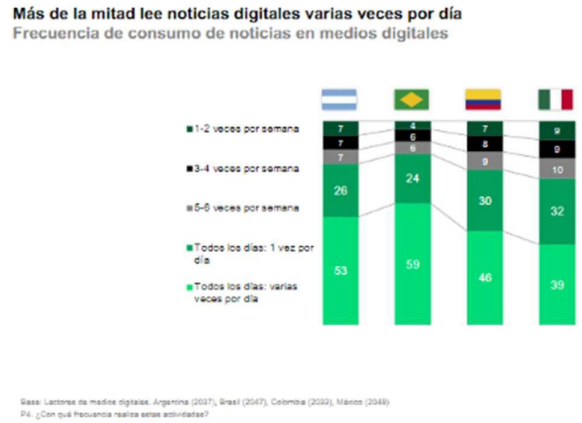


Fuente: Grupo Radar. (2022). El perfil del internauta uruguayo.

Anexo 2 – Consumo y pago de noticias digitales en América Latina

MODALIDAD DE SUSCRIPCIÓN

FRECUENCIA DE CONSUMO DE NOTICIAS EN MEDIOS DIGITALES



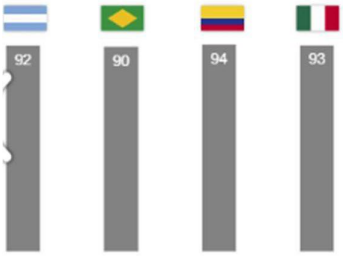
Fuente: Luminate. (2020). Consumo y pago de noticias digitales: oportunidades y desafíos del modelo de suscripción en América Latina.

Anexo 2 – Continuación

PORCENTAJES DE INTENCION DE PAGO

Relevancia: 9 de cada 10 no suscriptores no encuentran razones para pagar

Porcentaje que menciona que no vale la pena pagar



"De una forma u otra, accedes a la información, y siento que es lo mismo a menos que añadan detalles muy significativos."
(COL. M. 18-25 MA No pago)

"De hecho, uno gasta dinero en cosas que no duran o que no tienen relevancia. Creo que esa es la cuestión. No me llama la atención, no lo encuentro suficientemente atractivo para suscribirme. No se justifica pagar o gastar dinero en ello."
(MX. M. 18-24 MA No pago)

"Aún si pudiera pagarlo, no estaría interesado en suscribirme a un portal de noticias, prefiero gastar ese dinero en otra cosa."
(BR. N. 35-55 MA No pago)

"Hoy día el acceso gratuito a los medios está en nuestra cabeza. De hecho, nunca pensé que hubiera restricciones y te tuvieras que suscribir."
(AR. M. 35-55 No pago)

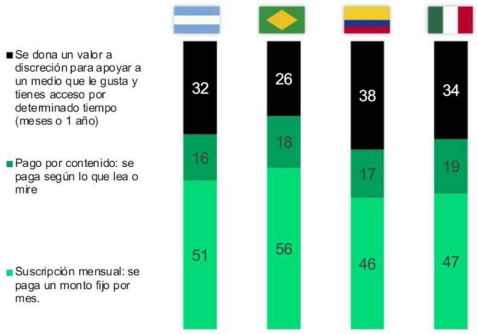
Base: Quienes no poseen suscripciones pagas
P25.¿Por cuáles de estos motivos no está suscripto a un medio digital? Por favor seleccione todas las opciones que apliquen.

Luminate 34

RANKING DE ATRIBUTO DE PREFERENCIA A LA HORA DE ELEGIR UN MEDIO DIGITAL. La escala es sobre 10, siendo 10 el número más alto

Ranking de atributos (1/2)

Tener acceso ilimitado a todo el contenido de noticias	6,5	7,00	6,4	6,1
Que tenga contenido general y amplio	5,8	6,1	5,1	5,5
Que sea un medio independiente de los poderes de turno	7,4	4,7	6,4	5,1
Que tenga mayor desarrollo y análisis de las noticias con especialistas, colaboradores de distintos países, etc.	5,1	4,9	6,4	5,9
Tener acceso al contenido sin ver publicidades	5,3	4,4	4,1	4,6
Que satisfaga mis inquietudes y necesidades personales, laborales o profesionales	5,1	3,9	5,4	5,2
Que sea especializado en los temas que a mí me interesan (no temas generales)	3,9	3,5	4,4	4,3
Un medio al que apoyo por sus valores y calidad	3,9	4,1	4,2	3,6
Que el sitio cargue más rápido, sea más liviano	3,5	4,1	2,8	3,2
Acceso a otras publicaciones, además del portal de noticias: newsletters, revistas digitales, podcasts, etc.	2,8	3,9	4	4
Que las noticias se adapten a mi perfil, como ocurre con Netflix, Spotify o Amazon que te muestran/adaptan a tus intereses	3	4,1	3,1	3,5
Beneficios adicionales: entradas para eventos culturales, lanzamientos de libros, charlas TED, etc.	3,7	3,5	3,4	3,3
Beneficios adicionales: descuentos en restaurantes, comercios, supermercados, etc.	3,9	3,6	3	2,7
Que sea una app en el Smartphone, para acceder a noticias y contenidos	2,6	3,8	3,1	3,8
Programas de fidelización: bonificación, descuentos o regalos por la permanencia	3,7	3,6	3	2,7
Tener acceso a contenido exclusivo para suscriptores: investigaciones, editoriales, columnistas, etc.	2,9	3,1	3,9	3,7
Acceso exclusivo a las primicias: notificaciones anticipadas	2,9	3,5	3,6	3,2
Beneficios adicionales: cursos y/o capacitaciones. Ya sea por e-learning o presenciales	3,3	3	3,4	3,3

PREFERENCIA A LA HORA DE ABONAR

Las donaciones también son percibidas como aceptables en algunos países