



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: PASIÓN DEPORTIVA, EL LANZAMIENTO

Mónica García-Novoa y Jorge Lazo-Arias

Lima, octubre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



Caso: Pasión deportiva, el lanzamiento

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Mónica Alexandra García Novoa
Jorge Armando Lazo Arias

Asesor:
Mtr. Renato Mario Balarezo Saldaña

Lima, octubre de 2019

Resumen ejecutivo - Informativo

Uno de los grupos editoriales más importantes del país se encontraba enfocado en aumentar su portafolio de productos con el objetivo de ganar mayor participación de mercado, y ser más atractivo para los anunciantes. Por tal motivo, optó por desarrollar un nuevo producto enfocado en los más jóvenes.

El caso tiene como objetivo describir, a partir del lanzamiento de un nuevo producto, el proceso que el diseño de un plan comercial implica, así como las decisiones que se deben considerar para definir la propuesta de valor, la estrategia de precio, el plan de medios y el *go to market*.

El reto que debía enfrentar Bernardo Córdova era ingresar a un segmento del mercado en el que los tres únicos participantes contaban con más de doce años de existencia y se encontraban posicionados entre los lectores de diarios deportivos. Por ello, debía crear un producto que se diferenciase de la oferta actual y que alcanzase un buen posicionamiento entre los consumidores, además de atraer a los jóvenes para ampliar el número de lectores de la categoría.

A lo largo del caso veremos cómo a partir de la información obtenida y la experiencia del directivo en el sector de diarios, se irá diseñando el plan comercial. El proyecto era parte de un plan estratégico de la empresa, ya que era el único Grupo Editorial que no contaba con un diario deportivo, y ahora buscaba ingresar a un nuevo mercado con el objetivo de ser líder en el año 2010, año del mundial de fútbol.

A falta de 3 meses para el lanzamiento, Córdova se encontraba diseñando aún la propuesta valor en base a los *insights* de la investigación de mercado realizada. Además de ello, debía definir aspectos clave como el *go to market*, y la estrategia de lanzamiento (incluyendo la creatividad), los cuales serían decisivos para superar el 20% del *share* de ventas al término del año 2009.

La estrategia comercial de Pasión Deportiva permitió que iguale el primer lugar en ventas luego de tan solo 8 meses de lanzamiento. Un mes después lideró la categoría en ventas, tras superar los 50,000 ejemplares vendidos por día. Además, el lanzamiento del diario logró que se incrementara el número de lectores de la categoría, ampliando en 21% el número de venta diario promedio, cuyo mayor número de lectores se encontraba entre los 14 a 25 años.

Palabras clave: Lanzamiento de producto; propuesta de valor; plan comercial; plan de medios; *go to market*

Abstract

One of the most important publishing groups in the country was focused on increasing its product portfolio with the objective of gaining greater market share, as well as being more attractive to advertisers. For this reason, he chose to develop a new product focused on the youngest people.

The case aims to describe, from the launch of a new product, the process that the design of a business plan implies, as well as the decisions that must be considered to define the value proposition, the price strategy, the plan of media and the go to market.

The challenge faced by Bernardo Córdova was to enter a market segment in which the only three participants had more than twelve years of existence and were positioned among the readers of sports newspapers. Therefore, it should create a product that differs from the current offer and that achieves a good positioning among consumers, in addition to attracting young people to expand the number of readers in the category.

Throughout the case, we will see how, based on the information obtained and the manager's experience in the newspaper sector, the business plan will be designed. The project was part of a strategic plan of the company, since it was the only Editorial Group that did not have a sports newspaper, and now sought to enter a new market with the aim of being a leader in 2010, the year of the World Cup. football.

In the absence of 3 months to launch, Córdova was still designing the value proposition based on the insights of the study. In addition, it had to define key aspects such as the Go to market, and the launch strategy (including creativity), which would be decisive to exceed 20% of the sales share at the end of 2009.

Pasión Deportiva's commercial strategy allowed it to rank first in sales after only 8 months of launch. A month later he led the category in sales, after exceeding 50,000 copies sold per day. In addition, the launch of the newspaper managed to increase the number of readers in the category, expanding by 21% the number of average daily sales, where the largest number of readers was between 14 and 25 years.

Keywords: *Product launch; value proposal; commercial plan; media plan; go to market*

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo - Informativo	iii
Abstract	v
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Apéndices	xv
Índice de Anexos	xvii
Introducción: La previa	1
Capítulo 1. Teaching Case	3
1.1 Descripción del entorno: El ambiente	3
1.2 El sector de diarios deportivos: Pintando la cancha	4
1.2.1. Los jugadores: Detalle de los competidores.....	5
1.2.1.1 Diario El Hablador	5
1.2.1.2. Diario El 10	6
1.2.1.3. Diario Full Deportes.....	6
1.2.2. <i>Go to market</i> en el sector.....	6
1.2.3. El modelo de negocio: Un mercado redondo	7
1.3 El grupo editorial: La directiva	9
1.3.1. Ampliando el portafolio: Los nuevos fichajes	10
1.3.2. Fortalezas del grupo	11
1.4 Perfil de Bernardo Córdova: El estratega.....	11
1.5 Descripción de los consumidores: La hinchada	13
1.6 Plan comercial: Comienza a rodar el balón.....	14
1.6.1. Oportunidad.....	14
1.6.2. Retos e indicadores.....	15

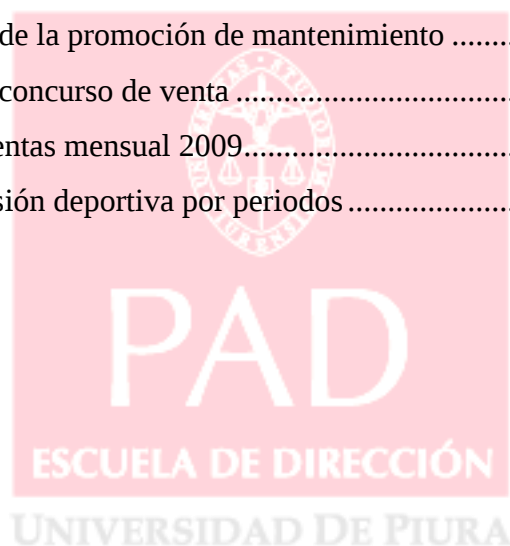
1.6.3. Producto	16
1.6.4. Propuesta de valor	17
1.6.4.1. Marca.....	17
1.6.4.2. Diseño y número de páginas	17
1.6.4.3. Precio.....	19
1.6.4.4. Estilo de contenido	20
1.6.5. Posicionamiento esperado	20
1.6.6. Un producto para el <i>target</i>	20
1.6.7. <i>Go to market</i> (relación con los canales)	21
1.6.8. Fuerza de ventas	21
1.6.9. Enfoque digital	22
1.7 Estrategia de lanzamiento.....	23
1.7.1. Campaña creativa	23
1.7.2. Estrategia de medios.....	24
1.8 Estrategia de mantenimiento	25
1.9 La recta final.....	26
Anexo 1. Histórico de venta de diarios deportivos en Lima	33
Anexo 2. Promoción de diarios deportivos	35
Capítulo 2. Teaching Note	37
2.1 Sinopsis del caso	37
2.2 Propósito.....	37
2.3 Preguntas de discusión sugeridas	38
2.4 Análisis del entorno.....	38
2.5 El sector de diarios deportivos	39
2.5.1. Características del sector	39
2.5.2. <i>Market share</i>	40

2.6	Análisis de las fuerzas del sector.....	41
2.7	Decisiones del grupo editorial.....	43
2.8	El estratega: Bernardo Córdova	44
2.9	Descripción de los Consumidores	44
2.10	Análisis del plan comercial.....	45
2.11	Precio, <i>go to market</i> y captación de anunciantes.....	48
2.12	Estrategia Digital	50
2.13	Estrategia de lanzamiento y mantenimiento	51
2.14	¿Qué ocurrió?	53
	Conclusiones	59
	Bibliografía.....	61



Índice de Tablas

Tabla 1. Venta mensual de diarios deportivos año 2007.....	40
Tabla 2. Venta mensual de diarios deportivos año 2008.....	41
Tabla 3. Costos de un diario.....	43
Tabla 4. Indicadores de éxito	45
Tabla 5. Pros y contras columnistas.....	47
Tabla 6. Pros y contras número de páginas	47
Tabla 7. Pros y contras contenido de otros deportes	48
Tabla 8. Pros y contras de las propuestas creativas.....	51
Tabla 9. Pros y contras de las propuestas de medios	52
Tabla 10. Pros y contras de la promoción de mantenimiento	52
Tabla 11. Pros y contras concurso de venta	53
Tabla 12. Resumen de ventas mensual 2009.....	56
Tabla 13. Lectoría de pasión deportiva por periodos	57



Índice de Figuras

Figura 1. Análisis del sector de diarios deportivos.....	41
Figura 2. Modelo de negocio de los diarios	42
Figura 3. Venta diaria promedio enero 2010.....	55
Figura 4. Venta diaria promedio febrero 2010	55
Figura 5. Tendencia del mercado: venta promedio por día.....	56
Figura 6. Venta promedio diaria por año del sector	57



Índice de Apéndices

Apéndice 1. Principales hallazgos de la investigación de mercado	27
Apéndice 2. Los columnistas en los medios impresos	29
Apéndice 3. Breve historia del precio del diario Lima 01	30
Apéndice 4. La relación de los canillitas con la prensa escrita	31



Índice de Anexos

Anexo 1. Histórico de venta de diarios deportivos en Lima	33
Anexo 2. Promoción de diarios deportivos	35



Introducción: La previa

Corría enero del 2009 y Bernardo Córdova se encontraba en su oficina analizando la estrategia de lanzamiento del que era, hasta ese momento, el mayor reto de su carrera. Estaba a cargo del desarrollo de un nuevo diario deportivo, en un sector donde los participantes contaban con más de 12 años de trayectoria y se encontraban muy bien posicionados entre los lectores.

Córdova tenía más de una década trabajando en uno de los grupos editoriales más importantes del país: el Grupo Editorial El Mercado, y por ese motivo, había sido partícipe de los cambios más importantes del sector en los últimos años. En ese entonces, era *brand manager* de dos de los recientes diarios lanzados por el Grupo y debía incluir, dentro de sus responsabilidades, un nuevo producto.

Con el objetivo de aumentar su portafolio, el Grupo Editorial había desplegado a inicios de la década, una estrategia para incrementar su cartera de productos. Y fue entonces que desarrolló dos diarios, ambos enfocados en aumentar su alcance entre los lectores, así como el interés de los anunciantes. A la fecha, el Grupo venía logrando los objetivos esperados.

Siguiendo con esa tendencia, se detectó una oportunidad en el mercado de diarios deportivos. A raíz de una investigación de mercado¹, se descubrieron *insights* que el Grupo Editorial podía utilizar para desarrollar un producto con una propuesta de valor atractiva en el sector, que les permitiría aumentar el volumen de lectoría y venta, captando el segmento de jóvenes. La investigación de mercado no solo fue importante para detectar la oportunidad, sino que también aportó claves que permitieron a Córdova definir la oferta de valor del producto. El objetivo del plan de lanzamiento era lograr impactar y despertar el interés de nuevos consumidores, en base a los recientes hallazgos.

En ese entonces, los resultados a nivel de fútbol, el deporte con mayor afición en el Perú, no podían ser peores. La selección se encontraba en la última posición de las eliminatorias para el mundial de Sudáfrica 2010, pues había caído goleado y estaba rodeado de escándalos extradeportivos. Además, los clubes con mayor número de aficionados se encontraban en las últimas posiciones del torneo peruano y con problemas de deudas.

¹ Los hallazgos de la investigación de mercado se detallan en el Apéndice 1.

En medio de esa coyuntura, Córdova estaba definiendo los lineamientos finales para el despliegue del nuevo producto. Sin embargo, las preguntas que lo habían acompañado desde hacía varias semanas aparecían con mayor frecuencia: ¿sería recomendable lanzar un nuevo diario deportivo en el Perú?, ¿la propuesta de valor era la ideal para atraer a los jóvenes?, ¿cómo se debería enfocar la estrategia de lanzamiento para lograr el interés de los lectores actuales? Con los lamentables resultados futbolísticos en el país, ¿sería conveniente aumentar el contenido de otros deportes? ¿Tener una página web no canibalizaría la venta del diario impreso?

Bernardo Córdova era consciente de que debía aclarar todas esas dudas antes de su presentación al Directorio. El lanzamiento estaba previsto para abril del 2009, y los retos que debía asumir como *brand manager* del nuevo diario eran bastante arriesgados.



Capítulo 1. Teaching Case²

1.1 Descripción del entorno: El ambiente

En el año 2008, el fútbol peruano se encontraba en crisis (Behr, 22 de enero de 2012). Se disputaban las eliminatorias sudamericanas para la clasificación al mundial de fútbol de Sudáfrica 2010 y la selección peruana se encontraba en la última posición. Había perdido ante las selecciones de Ecuador y Uruguay, y estaba rodeado de una serie de escándalos extradeportivos en los que se encontraban involucrados sus principales seleccionados. No tenía ninguna oportunidad de luchar un puesto para el mundial.

A nivel de clubes, el panorama era igual de sombrío, ya que los equipos con mayor número de hinchas, Universitario de Deportes y Alianza Lima, no conseguían buenos resultados e incluso disputaban el descenso del torneo profesional. Además de ello, Perú podía ser desafiliado de la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) debido a la intromisión del Estado en el manejo de la Federación Peruana de Fútbol (FPF), presidida por Manuel Burga. “La FIFA suspende a Perú de las competiciones internacionales” (24 de noviembre de 2008).

Asimismo, el 2008 fue un año de crisis económica. Si bien los problemas empezaron en el 2007 con el colapso del sistema financiero de Estados Unidos, otros países de Europa también mostraron un panorama similar y las principales potencias se vieron forzadas a reducir su gasto debido al déficit. Ello produjo desaceleración en la producción y, por ende, una menor utilización de materia prima, lo que generó proyecciones negativas para el Perú durante el año 2009.

En ese contexto, el Grupo Editorial El Mercado, uno de los más importantes del país, descubrió que había una necesidad insatisfecha entre los consumidores de diarios deportivos³ fundada, principalmente, en la poca credibilidad de la información, en la baja calidad de los productos disponibles en el mercado y en el exceso de “farándula deportiva” en las noticias.

² Algunos datos internos de este caso han sido modificados por motivos de confidencialidad. Por tanto, no deben ser considerados como fuente de información primaria.

³ Revisar Apéndice 1.

El Directorio le encomendó a Bernardo Córdova el reto de desarrollar un producto distinto a la oferta disponible de diarios deportivos, basado en un contenido que genere confianza a través del desarrollo de una marca capaz de lograr un destacado posicionamiento entre los lectores actuales y, sobre todo, ampliando el número de consumidores de la categoría.

1.2 El sector de diarios deportivos: Pintando la cancha

En la primera década del siglo XXI, el sector de diarios deportivos contaba con 3 participantes, todos ellos posicionados hacía más de 12 años en Lima y a nivel nacional: El Hablador, El 10 y Full Deportes. En el sector de diarios existían cuatro principales grupos editoriales, tres de ellos tenían dentro de su portafolio de productos un diario deportivo desde mediados de la década del 90; sin embargo, por un tema estratégico, el Grupo Editorial El Mercado aún no contaba con un periódico deportivo.

La principal afición de los lectores era el fútbol, por ello estos tres diarios dirigían su contenido hacia ese deporte. La venta en el sector era estacional (ver Anexo 1) y dependía, principalmente, de los resultados deportivos para incrementar su volumen; era debido a ello que los productos buscaban impulsar la compra a través de promociones que les permitieran enganchar al lector de manera permanente. Cuando se generaba un buen resultado deportivo, todos los diarios se beneficiaban. Los meses de enero, julio y diciembre eran los de mayor venta, ya que se definía algún nuevo fichaje, o culminaba un campeonato.

El promedio de venta diaria de la categoría en Lima era de, aproximadamente, 90,000 ejemplares durante el 2008 (ver Anexo 1). Dicha cifra representaba cerca del 10% del total de venta diaria de periódicos en el país⁴. Durante el año 2008 se vendieron más de 32'000,000 de ejemplares de diarios deportivos.

Todos los competidores mantenían una oferta similar, tanto en el número de páginas, como en calidad del producto y precio. El precio era de S/. 0.50 céntimos por ejemplar. Prácticamente, se trataba de un producto homogéneo. El único diferencial era la identificación que los lectores tendrían con un determinado diario, debido a que estaría asociado al club de fútbol peruano del cual eran hinchas.

⁴Cifra determinada en base al estudio interno que realiza el Grupo El Mercado con los distribuidores de diarios.

En su mayoría, el contenido de los diarios no era el mejor. Muchas veces se recurría a la especulación o incluso a temas de “farándula deportiva”, dejando de lado las noticias enfocadas en deportes. No obstante, en promedio, los tres diarios destinaban más del 70% de su contenido al fútbol, pero ello no era del todo apreciado por las audiencias (Gonzáles, 2016). Así lo demostró la investigación de mercado realizada.

La calidad no era uno de los atributos más importantes de dichos productos. Era habitual que las páginas de los diarios fueran impresas en su mayoría en blanco y negro, salvo la portada. Además, muchas veces las fotografías carecían de nitidez.

Por último, los lectores tendían a relacionar los diarios a un equipo de fútbol. Independientemente de la cobertura que se le daba a un determinado equipo en el número de páginas o portadas, existía ya una percepción en la mente de los lectores, que podía considerarse como un fuerte gatillador al momento de la compra. Algunos de ellos dejaban de comprar otro diario deportivo si no encontraban el suyo. La razón: “otro diario era del equipo rival”. Ese fenómeno ocurría en toda la industria a nivel mundial y los diarios aceptaban esa situación.

1.2.1. Los jugadores: Detalle de los competidores

1.2.1.1 Diario El Hablador

En el año 1994, uno de los grupos editoriales más grandes en venta optó por convertir la columna deportiva de su semanario más representativo en otro diario. La columna había nacido difundiendo contenido extradeportivo de los futbolistas del torneo peruano, y llegó a tener éxito entre los lectores.

Los editores del diario defendían su contenido con el argumento de que el público quería saber todo sobre la vida de sus deportistas favoritos, incluyendo lo que hacían en sus tiempos libres. Además, se promocionaban como un diario que aplicaba la pasión en la redacción de las notas. Su lema era: “No tenemos lectores, tenemos hinchas”.

En cuanto a la distribución de su contenido, El Hablador ofrecía 16 páginas de información; sin embargo, menos del 5% era destinado a la difusión de otros deportes diferentes al fútbol. Por otro lado, los lectores asociaban este diario al equipo de fútbol Alianza Lima. Durante los últimos dos años, las ventas se habían mantenido por encima de los 41,000 diarios en promedio por día en Lima, liderando así el sector de diarios deportivos.

1.2.1.2. Diario El 10

En el año 1995, otro de los grupos editoriales con trayectoria en el sector decidió lanzar su propio diario deportivo. Su eslogan era: “Con el 10 estás en el juego”. El producto siempre se enfocó en tratar de diferenciar su contenido de El Hablador, a través de la difusión de información entretenida.

El 10 también ofrecía 16 páginas de información, enfocada básicamente en fútbol. Y, tal vez para diferenciarse de su competidor, los lectores del diario lo asociaban al otro equipo con mayor hinchada en el país, Universitario de Deportes. Era el segundo en ventas de la categoría, alcanzando los 30,000 diarios por día en Lima.

Al igual que El Hablador, el porcentaje del contenido que era destinado a otros deportes, además del fútbol, era menos de 5%.

1.2.1.3. Diario Full Deportes

En el año 1994, apareció el primer diario deportivo del país con el nombre de Full Deportes. A pesar de haber sido el pionero de la categoría, tenía las ventas más bajas del sector. Solo alcanzaba los 15,000 ejemplares vendidos por día en la capital peruana.

La mayor parte de su contenido se publicaba en blanco y negro, y no estaba asociado a ningún equipo de fútbol. Era el único de los tres diarios que contaba con un nombre que evocaba a información más allá del deporte rey. Sin embargo, había sido desplazado en la categoría. El contenido destinado a otros deportes era menos del 7% de sus 16 páginas.

Además de la edición impresa, las tres marcas contaban con un portal digital en el que replicaban la información del periódico. El Hablador y El 10 actualizaban su página con información de resultados de los partidos del torneo peruano e internacional.

1.2.2. Go to market en el sector

La estrategia de distribución de los grupos editoriales se hacía, en su mayoría, a través de los “canillitas”. Existía una federación integrada por varios sindicatos que contaba con un convenio para vender todos los diarios del mercado, además de ser el contacto con los lectores y, sobre todo, un apoyo para las empresas editoriales que no debían destinar tantos esfuerzos al

reparto de diarios. Aproximadamente, existían más de 10,000 canillitas en Lima (Guzmán, 3 de marzo de 2014), que se dividían en cuatro categorías: el de kiosco, el vocero, el exhibidor y el distribuidor (Flores, 2016).

El de kiosco era aquel que se ubicaba en un módulo, el vocero recorría las esquinas más transitadas, el exhibidor solo disponía de una pared para colgar los diarios y el distribuidor se encargaba de atender a las suscripciones.

Al ser un socio importante, los grupos editoriales debían mantener buenas relaciones con los canillitas. Debido a que sus ingresos se encontraban entre el 20% y el 30% del precio del diario, ellos siempre demandaban campañas para impulsar la venta y posicionar los productos.

La distribución de los diarios iniciaba en la madrugada, considerando que un periódico cierra en promedio su edición a las 10:00 de la noche para, posteriormente, ser enviado a la planta para su impresión.

Alrededor de las 3:00 de la mañana se empiezan a imprimir las primeras ediciones. Los agentes distribuidores recogen los periódicos y se encargan de distribuirlos a los canillitas, entre las 03:00 y las 06:00 de la mañana. Esos últimos revisan las ediciones y deciden cuántos ejemplares llevarse de cada diario, motivados por la demanda de sus clientes, las promociones del diario y la información de la portada.

1.2.3. El modelo de negocio: Un mercado redondo

El principal elemento del modelo de negocio de un diario es la audiencia. Por ello, es clave entender qué es lo que desea consumir el público objetivo. A partir de ese esquema, el medio impreso genera dinero a través de dos fuentes:

- La venta de ejemplares: donde los lectores pagan por adquirir el diario, y puede representar, aproximadamente, el 40% de los ingresos.
- La venta de publicidad: donde los anunciantes pagan por tener presencia en el diario, y puede representar, aproximadamente, el 60%.

El punto de partida que define la rentabilidad de un diario es su contenido. En este sentido, para lograr un buen volumen de venta, el contenido que se ofrece debe ser interesante, afín y demandado por las audiencias.

Lo más valorado por los anunciantes es que el producto mantenga un buen nivel de venta y cuente con un buen número de lectoría⁵. Ambos indicadores, además de la afinidad por segmentos, son las principales métricas que las agencias de medios consideraban al momento de recomendar la compra de un diario.

El periódico más leído de todo el sector de diarios pertenecía al Grupo El Mercado. Este podía ser leído en promedio por 3 personas en un mismo hogar durante el fin de semana, debido a que poseía diferentes secciones orientadas a públicos objetivos distintos. Por esta razón, las empresas editoriales se enfocaban en publicar un contenido atractivo para así fomentar la lectura de su producto y tratar de obtener el mayor alcance.

Por otro lado, la afinidad por segmentos era también importante de cara a los anunciantes. Por ejemplo, si una marca de detergente deseaba colocar publicidad o promoción, naturalmente, buscaba anunciar en los diarios de mayor afinidad para las amas de casa o personas interesadas en productos de lavado, a efectos de informar o generar recordación de marca.

Una limitante para los diarios nuevos era la medición de lectoría⁶. La cifra real de esta variable tardaba en encontrarse disponible en promedio entre 8 a 12 meses. En este sentido, y considerando que la falta de indicadores validados por un ente imparcial podía complicar la venta de publicidad durante la etapa de lanzamiento de un diario, la fuerza de venta ofrecía espacios, mediante una especie de bonificación, a los anunciantes por la compra de avisos en otros medios del Grupo. Por ejemplo, si compraban un aviso en el Diario El Mercado, el cliente recibía también un espacio en el nuevo diario. Así, las marcas entraban en contacto con el producto y el diario se hacía más atractivo a nivel comercial.

⁵La lectoría se mide en base al número de personas que leen un mismo diario. Por ejemplo, un diario podía registrar una venta de 50,000 ejemplares por día, sin embargo, su alcance podía llegar a 112,500, en el caso de que contara con una lectoría de 2.5, ello debido a que era usual que un mismo ejemplar fuera leído por más de una persona.

⁶La medición de lectoría era realizada por empresas de investigación de mercado.

En cuanto a la estructura de costos de un diario, la redacción y el canal de distribución eran los elementos más significativos pues representaban el 45% del total de los costos. Los gastos de operaciones, logística y compras representaban 10% en grupos editoriales grandes, debido a que ya que se manejaban a grandes volúmenes. Los costos eran asignados a cada diario en base al nivel de venta e impresión.

En el año 2009 no se consideraba a internet como una amenaza a corto plazo en el Perú. No obstante, los principales grupos editoriales del mundo sí destinaban esfuerzos para potenciar sus canales digitales con el objetivo de ganar mayor audiencia y contar con información que les permitiera ofrecer espacios a los anunciantes con data más detallada. La ventaja del internet es que toda acción se puede medir y en algunos casos en menos tiempo que las mediciones convencionales, como el índice de lectoría.

1.3 El grupo editorial: La directiva

El proyecto había sido ideado por el Grupo El Mercado, uno de los grupos editoriales más importantes del país, cuya actividad principal estaba enfocada en el desarrollo de productos periodísticos.

Con más de 180 años de haber sido fundado, su producto principal era el Diario El Mercado. Un periódico que marcaba la pauta en la prensa escrita nacional y se enfocaba en los niveles socio económicos A y B; ofrecía información de toda índole, con un lenguaje formal, serio y con opiniones de reconocidos periodistas y columnistas, a un precio que era el más elevado de la categoría.

Sus mayores días de venta eran los fines de semana, durante los que alcanzaba los 180,000 ejemplares por día. Por tal motivo, los anunciantes de las industrias más importantes del país contrataban espacios publicitarios, a pesar de ser los más caros del sector, pues les ofrecía alcance, estatus y sobre todo la posibilidad de generar empatía con su público objetivo.

Dentro del diario, la sección deportiva era muy conocida. Por ello, al ser el único Grupo Editorial que no contaba con un diario deportivo se consideró, durante el 2005, la posibilidad de convertirla en el periódico deportivo del grupo. Sin embargo, esta idea se descartó, porque se optó por invertir en reforzar el posicionamiento de uno de los nuevos diarios del Grupo.

Las relaciones del Grupo Editorial El Mercado con la red de distribución eran muy cercanas y la fuerza comercial de la que disponía para ofrecer sus espacios publicitarios era de las más grandes del sector.

1.3.1. Ampliando el portafolio: Los nuevos fichajes

Desde el inicio de la década, el Grupo Editorial se había propuesto complementar su portafolio para fortalecer su capacidad de negociación frente a los anunciantes. En este sentido, optaron por desarrollar un producto informativo más popular, enfocado en los sectores socioeconómicos C y D, que eran los de mayor población en el país.

Este proyecto fue el primer paso para que la empresa implementara su plan de ampliar el número de lectores de diarios en el país, ofreciendo información periodística de acuerdo a las costumbres y al poder adquisitivo de los mismos. En el año 2001, y con pocos meses en circulación, el nuevo diario lideraba el índice de lectoría en su segmento. Y, tres años después, era el primero, tanto en lectoría como en ventas, a nivel nacional en todos los segmentos.

Su portafolio consideraba también otros productos periodísticos, dentro de los que destacaban la adquisición de un diario enfocado en información económica y el desarrollo de otro producto periodístico. Este último proyecto vio la luz durante el año 2002, con el objetivo de atraer un perfil lector más joven, con información de toda índole, pero con un lenguaje más cercano y a un menor precio (enfocado a NSE B y C). Fue encargado precisamente a Bernardo Córdova, quien venía desempeñándose como ejecutivo de venta en el área comercial y era la primera vez que asumía la posición de *brand manager*.

El diario fue un éxito y causó gran disrupción en el sector. Su precio era de S/. 0.70 (el de los diarios populares era S/. 0.50 y los de información seria se vendían por encima de S/. 1.00). Contaba con contenido informativo atractivo y columnistas reconocidos, lo que lo convertía en un compilado de información política, económica, de espectáculos, cultural y deportiva, entre otros temas. Por último, logró enganchar al público joven a través del uso de cómics que lo ayudaron a posicionarse dentro de los 10 primeros diarios de mayor venta en el país durante el año 2005.

1.3.2. Fortalezas del grupo

Además de su trayectoria de más de 100 años de circulación en el mercado peruano, otra de las fortalezas del Grupo Editorial El Mercado era que mantenía uno de los mayores equipos comerciales del medio. Sus ejecutivos tenían gran experiencia en ventas y, durante los últimos años, siempre habían logrado sus metas comerciales. La ampliación del portafolio había sido una oportunidad ideal para ofrecer venta cruzada de productos y bonificaciones para atraer a los anunciantes con la finalidad de generar que prueben la publicación en otros medios del Grupo.

Por otro lado, su relación con los distribuidores y canillitas era buena (luego de algunos altibajos), ya que habían logrado mantener un porcentaje de comisión cercano al que el gremio de canillitas demandaba, así como apoyo para impulsar la venta de productos y concursos entre los vendedores. Además, con el lanzamiento del diario enfocado en segmentos populares, el Grupo había logrado posicionarse de buena manera con ellos, ya que era el producto que más ingresos les generaba.

Por último, el desarrollo de las nuevas propuestas le había permitido ser el Grupo Editorial de mayor crecimiento en el sector, logrando un impacto importante en venta de publicidad. Se estima que una página en el diario popular del grupo podía llegar a costar S/. 80,000.00 un día domingo, en el que sus ventas superaban el medio millón de ejemplares.

1.4 Perfil de Bernardo Córdova: El estratega

Bernardo Córdova llevaba trabajando en el Grupo Editorial El Mercado más de 10 años. Durante su juventud practicó golf a nivel semiprofesional, lo que le había permitido acceder a una beca para estudiar Administración de Empresas en Estados Unidos.

A su retorno al Perú se encontró con la posibilidad de ingresar al equipo comercial de uno de los grupos de comunicación más grandes del país, como parte de la fuerza de ventas del diario con mayor trayectoria. Evidentemente, no dudó en aceptar la oferta.

En el año 2001, fue testigo del desarrollo de un producto que revolucionaría la industria informativa impresa, un diario enfocado en segmentos populares. Luego de 5 años en los que había ido escalando posiciones dentro de la estructura comercial, fue designado como *brand manager* de un nuevo proyecto: un diario de carácter informativo, con un lenguaje más cercano,

un diseño más atractivo y columnistas que marcaran la agenda noticiosa, con el fin de atraer jóvenes.

Córdova se encontraba muy entusiasmado con el desarrollo del nuevo producto, sobre todo porque se sentía identificado con el público objetivo al que se querían dirigir. A sus 32 años había logrado desarrollar una propuesta innovadora, enfocada en lo que el lector deseaba leer, incluso a un precio diferente al establecido por el resto del mercado (S/. 0.70). Este precio estaba sustentado en el nivel socioeconómico del público objetivo y la oferta diferencial del producto. Se había optado por un precio intermedio entre un diario popular y un informativo de la competencia (este último se vendía a S/. 1.00).

Como parte de su oferta diferencial, su enfoque en el contenido fue clave para el éxito del producto. Asimismo, y al estar muy pendiente del lector, Córdova constató que desarrollar contenido adicional, tipo cómics, era útil para acercarse al público joven y generar un posicionamiento importante.

Esta última acción lo llevó a asociarse con una de las marcas más importantes de cómics a nivel mundial y el diario se convirtió en un canal para distribuir algunos de los cómics de los superhéroes con mayor demanda en el país. Esta alianza hizo que el producto se posicionara más en la mente de los jóvenes e incluso fomentara la lectura, lo que le permitió a Bernardo Córdova lograr sus primeros reconocimientos a nivel ejecutivo: se hizo acreedor de premios a la mejor estrategia de *marketing* como EFFIE y ANDA.

Como parte de la expansión del portafolio, el Grupo El Mercado adquirió, en el año 2004, un diario enfocado en negocios, dirigido al segmento ejecutivo del país que tenía gran interés por información económica, de innovación, comportamientos del mercado bursátil, entre otros. A raíz de sus buenos resultados, en el año 2007 Córdova fue designado como *brand manager* de este producto y no tuvo problema en manejar ambas marcas.

El diario de negocios estaba posicionado en su *target*, con una venta sostenida. El objetivo que se deseaba alcanzar era el de generar nuevas secciones para atraer a los anunciantes, así como promociones para aumentar las suscripciones del diario. Este producto en particular tenía muchas ventas a través de ese canal, porque era entregado directamente en las oficinas de los ejecutivos, a diferencia del resto de productos que se distribuía a través de los canillitas.

En enero del 2008, Córdova, casado y con un hijo de dos años de edad, ya manejaba dos productos que tenían buenos resultados en los nichos de mercado a los que apuntaban. Por este motivo, el Gerente General le comunicó que había sido designado como parte del equipo de ejecutivos encargado de desarrollar otro nuevo producto: un diario deportivo. Esta vez el objetivo no era solo consolidarse en un nicho, sino liderar la categoría.

El equipo estaba conformado por el Gerente General, el Gerente Comercial, Bernardo Córdova y el director del nuevo diario, un periodista de la casa que había tenido éxito como escritor, también había desarrollado una revista enfocada en difundir crónicas, y, sobre todo, era un apasionado del fútbol.

A pesar de que los dos diarios a su cargo estaban aún en proceso de expansión y consolidación, Bernardo asumió el reto considerando que el éxito de un nuevo proyecto le permitiría seguir escalando posiciones dentro del Grupo. Sin embargo, para lograrlo debía estudiar mucho el sector y el público considerando, sobre todo, que nunca le atrajo el fútbol, deporte principal del país y de la información deportiva.

1.5 Descripción de los consumidores: La hinchada

Mucha gente tenía la idea de que la prensa deportiva era consumida, principalmente, por el “hincha barra brava” que acudía a los estadios (Arboccó y O’Brien, Agosto-Diciembre 2013). Esta percepción, sumada a la baja calidad de los productos del sector, hacía que los anunciantes de grandes marcas no consideraran atractivo el mercado de diarios deportivos. Por ello, preferían difundir sus mensajes en las secciones deportivas de los diarios de información general.

El término “barras bravas” era utilizado para referirse a los grupos dentro de la hinchada de un determinado equipo de fútbol, que se escudaban en el fanatismo para cometer actos vandálicos dentro y fuera de los estadios. El 45% de los pandilleros eran menores de edad, el 38% tiene entre 18 y 24 años, y el 17% entre 24 y 40 años (Arboccó y O’Brien, Agosto-Diciembre 2013).

En cuanto al rango de edades, el mayor porcentaje de lectores de diarios se encontraba dentro de 18 a 49 años. Habitualmente, adquirían un solo diario deportivo y se identificaban con un equipo de fútbol, por ello compraban el periódico que brindaba más noticias de ese equipo. Sin embargo, sí evaluaban la posibilidad de comprar dos diarios si otro le ofrecía un

regalo o promoción. Valoraban también que el diario ofreciera algún tipo de entretenimiento como un pupiletras o crucigrama y, usualmente, lo leían camino al trabajo.

En el caso de los jóvenes de entre 12 y 18 años, compraban el diario por las promociones o regalos, pero no mantenían una compra repetitiva ya que se interesaban más por el premio que por el contenido del producto. Como parte del resultado del estudio, se confirmó que los factores más importantes que alejaban a este público de los diarios eran la mala calidad de la información y del producto.

1.6 Plan comercial: Comienza a rodar el balón

Bernardo Córdova debía desarrollar un producto que fuera atractivo para los lectores y también para los anunciantes. Este último tema sería el más complejo, debido a que el índice de lectoría, principal indicador para que los anunciantes inviertan en un diario, tendría un buen número acumulado en enero del 2010, es decir casi 8 meses después del lanzamiento.

Por ello, debía elaborar un plan comercial que le otorgara a Pasión Deportiva la posibilidad de impactar en la audiencia objetivo, de crecer en ventas y de tener una buena estrategia comercial apalancada en la fuerza de ventas del Grupo El Mercado y su experticia para poder generar la compra de anuncios.

1.6.1. Oportunidad

Partiendo de la premisa de que la oferta de diarios deportivos de ese entonces se caracterizaba por productos de baja calidad a nivel de impresión, calificados como diarios de “farándula deportiva”, que contaban con poca seriedad en la información y centrada solo en el fútbol peruano; el Grupo El Mercado decidió realizar una investigación de mercado para conocer más a detalle al lector deportivo, y a partir de allí, identificar alguna oportunidad o necesidad insatisfecha.

Para la investigación de mercado se utilizaron 5 segmentos de edades (12 a 18 años, 19 a 25 años, 26 a 37 años, 38 a 49 años y de 50 a 74 años), hombres y mujeres de los NSE A, B y C de Lima.

Bernardo Córdova evaluó los resultados de la investigación de mercado realizada por el Grupo El Mercado (Revisar Apéndice 1) y consideró que existía una oportunidad para

aprovechar esa demanda insatisfecha, sobre todo porque muchos jóvenes de entre 12 y 18 años no eran lectores de diarios deportivos debido a la deficiente calidad de la oferta de productos actual.

Con Pasión Deportiva podían romper la creencia que las personas no leían y que los diarios deportivos solo eran consumidos por gente ligada a una barra. Esta oportunidad tenía más sentido que intentar luchar por atraer lectores de otros diarios; su prioridad sería crecer con nuevos lectores. Y, a partir de la campaña de imagen y el contenido, tratar de atraer a los consumidores de otros diarios.

La clave del diario sería ofrecer información veraz, un producto de buena calidad fotográfica y que mantenga una cobertura balanceada de fútbol (nacional e internacional) y otros deportes.

1.6.2. Retos e indicadores

Los principales indicadores que Bernardo Córdova debía cumplir en el corto plazo eran:

- Lograr una participación de mercado superior al 10% en el segmento deportivo, tres meses después de haberse lanzado el producto.
- Superar el 20% del *share* de ventas al término del año 2009.
- Aumentar el número de lectores de la categoría, especialmente, en el segmento de jóvenes entre 12 y 25 años.
- Superar el punto de equilibrio, que estaba proyectado en 25,000 ejemplares por día, siempre que se contara con una inversión publicitaria de S/. 3, 500,000 durante el 2009.

Además, debía convencer a los anunciantes que apostaran por difundir sus avisos en un diario que tenía como público objetivo a jóvenes de entre 12 y 18 años, a pesar de no contar con los estudios de lectoría completos. Si no lograba atraer anunciantes, debía incrementar la venta de diarios para poder llegar al punto de equilibrio esperado por la empresa.

Por otro lado, a modo de reto personal, Bernardo Córdova tenía en mente 3 objetivos:

- Demostrar al mercado que lo que importa es el contenido más que el formato. Para ello se debía romper el mito que los jóvenes no leen.
- Difundir información polideportiva en un sector que consume, en su mayoría, fútbol local.
- Lograr desarrollar un producto que genere disrupción, enfocado en el espectáculo deportivo.

Ante este panorama, Córdova empezó a elaborar la estrategia que debía desarrollar para alcanzar el principal objetivo: liderar la categoría de diarios deportivos a nivel de ventas luego de un año. Y de esta forma empezar a ganar adeptos a Pasión Deportiva.

1.6.3. Producto

Pasión Deportiva no solo era un diario deportivo. Fue concebido como una marca que contaría con una edición impresa y una edición digital. Lo que se buscaba era reforzar la marca en el mundo digital (web), para que, a su vez, genere interés por obtener el papel.

En una primera etapa, se pensó que el diario solo debía ser publicado de viernes a lunes, ya que la mayor captación de lectores iría por la web. La idea de tener el diario de viernes a lunes estaba sustentada en el hecho de que durante los fines de semana se contaba con mayor cantidad de noticias y se lograban los picos de venta. Sin embargo, esta propuesta fue descartada porque dificultaría el posicionamiento en el público objetivo, además de contar con un menor volumen de ventas en el mes, lo que, en consecuencia, iba a demandar un mayor esfuerzo del equipo comercial para generar mayores ventas en publicidad.

En el caso de la web, siempre se pensó que sería un producto distinto que iba a aportar al posicionamiento de la marca Pasión Deportiva. Para ello, sería clave contar con información más inmediata de todos los eventos deportivos relevantes y complementarla con mayor detalle en el diario, en donde el contenido fotográfico y la narrativa serían las principales atracciones.

En general, Pasión Deportiva sería un diario de entretenimiento deportivo. Además, tenían como objetivo no identificarse con ningún equipo de fútbol, lo cual rompería con el estilo

de todos los diarios deportivos a nivel mundial que siempre buscaban captar hinchas de un equipo⁷.

1.6.4. Propuesta de valor

1.6.4.1. Marca

Uno de los principales objetivos del producto era generar empatía con los lectores. Para ello, el diario se debía ofrecer como un producto de calidad, pero también debía representar lo que los consumidores sentían y vivían cada vez que disfrutaban de su deporte favorito. Por tal motivo, se optó por utilizar el nombre y la frase: “Pasión Deportiva, la emoción en tu vida”.

El Director Creativo de la agencia de publicidad señaló que, a través del nombre y el eslogan, se buscaba representar el sentimiento que cada aficionado tenía cuando disfrutaba de su deporte favorito: la pasión. Además, reafirmaba el compromiso que el diario asumía con sus lectores para identificarse con ellos y, por consiguiente, ofrecer un producto con información de calidad y con lo necesario para estar al tanto de lo que ocurría con sus equipos o deportistas favoritos. “Si se busca que los consumidores se identifiquen con el producto deben volverse hinchas del mismo, y el hinchaje se vive con pasión”.

Pasión Deportiva buscaba convertirse en el diario referente de los fanáticos del deporte, porque les ofrecería la información necesaria para estar al día con las novedades de sus equipos y deportistas favoritos, pero utilizando un lenguaje y un estilo de vida “pasional”, como el de los hinchas.

1.6.4.2. Diseño y número de páginas

El objetivo de Pasión Deportiva era ser considerado la mejor opción entre los diarios de su categoría, tanto para entretener como para informar sobre los principales acontecimientos del mundo del deporte. Por ello, el diario tenía como meta ofrecer información objetiva, priorizando las fotos e infografías y evitando llevar a su público al fanatismo extremo.

Ante ello, Bernardo Córdova se encontraba indeciso y aún no lograba definir el número de páginas. Los tres diarios del sector ofrecían un producto de 16 páginas haciendo un mix entre

⁷En Argentina, España, Brasil e Italia cada uno de los principales diarios se identifica con uno de los equipos más grandes del país.

páginas en blanco y negro y páginas a color. Pasión Deportiva sería impreso a todo color, lo cual ya marcaría una diferencia con la competencia, aunque rápidamente replicable. Por otro lado, el número de páginas venía ligado a la promesa del diario de ofrecer mayor información de fútbol internacional y de otros deportes, por lo que lo más razonable sería que el diario contara con 24 páginas en lugar de 16⁸. Ello demandaría un mayor gasto en materia prima, que no podría ser cubierto por un aumento en el precio del producto, sino con la captación de avisos comerciales.

Cabe señalar que todos los diarios deportivos y populares destinaban dos o tres páginas al contenido de entretenimiento como crucigramas, pupiletras y tiras cómicas. Por tal motivo, Pasión Deportiva debía incorporar este tipo de contenido, con el fin de atraer marcas y ofrecer publicidad; pues se había comprobado que era una de las secciones más “leídas” en todos los diarios del país.

Una vez que se definiera el número de páginas, se debía decidir cuál sería el porcentaje que se le asignaría a la información referida a fútbol y cuál a los otros deportes. La competencia concedía como máximo 10% de su contenido a otras disciplinas.

La primera opción era ofrecer noticias polideportivas en un 15% de las páginas, la segunda era destinarle un 30%. La decisión era importante ya que, por un lado, había que cumplir la promesa del diario de mantener una cobertura balanceada y, por el otro, no alejarse del fútbol, principal deporte que atraía a los lectores actuales y a los posibles consumidores.

Asimismo, si se deseaba destacar con mayor calidad fotográfica e infografías, la optimización del espacio era clave. Además, las buenas prácticas del grupo permitían contar con un máximo de 30% de saturación comercial por ejemplar. Por esta razón, si se optaba por utilizar 30% de las páginas para otros deportes, solo quedarían libres menos de 10 páginas para la información de fútbol nacional e internacional.

Otro asunto que no se tenía claro, era si además del equipo de redacción, el diario debía contar con columnistas especializados en cada deporte o incluso con columnistas identificados con algún club de fútbol local, ello con el fin de generar un respaldo en lo que a información se

⁸ Cada cuadernillo cuenta con 8 páginas. Por ello, si se desea aumentar el número de páginas solo se podría de 16 a 24.

refería a través del conocimiento de los especialistas, así como un beneficio en la promoción del diario al contar con su imagen, ya que podría ser útil para apalancar el producto al prestigio de los columnistas.

La disyuntiva sobre incluir a los especialistas radicaba en la incertidumbre sobre la aceptación de los lectores, ya que ningún otro diario deportivo ofrecía este tipo de contenido de opinión. En el suplemento deportivo del Diario El Mercado era una práctica usual que generaba adeptos. Esta decisión era importante no tanto porque impactaría en los costos del diario (ya que cada columnista ganaba en promedio \$800 dólares mensuales y se pensaba contar con 5), sino porque la elección de un mal columnista podía afectar el posicionamiento del diario (Revisar Apéndice 2).

Las decisiones que Bernardo Córdova debía tomar eran críticas puesto que marcarían la pauta para definir la propuesta de valor del producto. Sin embargo, a Córdova, más allá de la rentabilidad por el gasto del número de páginas o el presupuesto de columnistas, le preocupaba la aceptación y afinidad que el público pudiera sentir con el producto.

1.6.4.3. Precio

El precio de la categoría era de S/. 0.50 por diario. Por ende, había que considerar si todo el valor agregado del producto justificaba un incremento a S/. 0.70, precio al que Bernardo Córdova había lanzado su último producto hacía algunos años y que había sido aceptado por los jóvenes de 18 a 24 años (Revisar Apéndice 3).

El Directorio había comentado en una ocasión que le parecía lógico fijar un precio mayor, ya que sabían del valor diferencial de Pasión Deportiva, pero le dejarían esa decisión a Bernardo, ya que era él quien iba a definir el *target*.

Córdova había alargado esta decisión hasta enero, ya que debía considerar el público objetivo que se buscaba alcanzar, a fin de determinar su sensibilidad al precio y tener claro si no afectaría su objetivo de ampliar el segmento de consumidores de diarios deportivos.

1.6.4.4. Estilo de contenido

La coyuntura deportiva en el país no era la mejor, por ello la propuesta de Pasión Deportiva se enfocaría en rescatar las noticias desde un punto de vista positivo, con un mensaje de esperanza, de coraje y de fuerza. Se buscaba resaltar el otro lado de la noticia. Por ese motivo, nunca se publicarían titulares negativos o información que buscara criticar o tener mala intención.

Además, no se tratarían temas sin confirmar. Muchas veces, los lectores de diarios deportivos se quejaban de comprar un diario por un titular atractivo, pero descubrían que la información era sobre suposiciones que al final no se llegaban a cumplir. Esto perjudicaba el posicionamiento de los diarios, sobre todo en los lectores esporádicos y más aún en los jóvenes a los que Pasión Deportiva pretendía alcanzar.

1.6.5. Posicionamiento esperado

Bernardo Córdova aspiraba a que Pasión Deportiva fuera percibido como el diario deportivo que se identificaba con el fanático, y que estaba orientado a informarlo y entretenerlo con información excelente sobre los deportes más importantes. Además, no quería asociarse con ningún equipo en particular. Esta fue la razón por la que, en una primera etapa, brindaría información objetiva, con contenido equilibrado en el número de páginas y transversal a los equipos de Lima. Una vez que el diario se desplegara en provincias, las noticias de los equipos locales tendrían más difusión que los equipos de Lima.

1.6.6. Un producto para el *target*

El enfoque principal era crecer en ventas captando nuevos lectores; por ello, Bernardo Córdova tomó la decisión de priorizar en información con un lenguaje sencillo, fotos impactantes y estadísticas relevantes para que los fanáticos del deporte pudieran conocerlos, y compartirlos con su círculo de amigos. Conocer los datos más importantes o las novedades era una práctica habitual entre los fanáticos de algún deporte (Behr, 22 de enero de 2012).

Sin embargo, también se buscaría impulsar la prueba del producto en consumidores habituales. En ese sentido, las estrategias de promoción debían destinarse, además, a captar a los lectores habituales de diarios deportivos que estaban predispuestos, según la investigación de mercado, a evaluar otras alternativas.

1.6.7. Go to market (relación con los canales)

La estrategia de Pasión Deportiva estaría inicialmente enfocada en destinar los esfuerzos y la inversión para desarrollarse en Lima durante el primer año de lanzamiento. La finalidad era obtener un rápido crecimiento en lectoría, siendo así más atractivos para los anunciantes. Luego de 18 meses, ingresaría al mercado de provincias mediante una estrategia de contenido diferenciada por regiones.

Para la distribución del producto se utilizaría el canal regular de kioscos y canillitas. Sin embargo, también se estaba evaluando un nuevo canal que había funcionado para otros productos del Grupo: supermercados y tiendas de conveniencia (en grifos). Córdova debía decidir si impulsarían la venta por el canal regular, o si ampliarían sus opciones. Se contaba con el dato de que ningún otro diario del sector deportivo utilizaba un canal adicional.

Era conocido por toda la industria que el canal de distribución era pieza clave para el éxito de un producto. Por esa razón, los grupos editoriales buscaban fomentar una relación cercana con los canillitas, lo que obligaba a Córdova a analizar las posibles consecuencias ante una reacción negativa por parte de estos tras enterarse de que se elegiría un canal complementario de distribución (Revisar Apéndice 4).

Esta decisión era clave ya que podía afectar toda la campaña de lanzamiento. Bernardo debía idear un plan de fidelización para que los canillitas se identificaran con el diario y lo percibieran como un producto adicional que les ayudaría a generar ingresos. Él sabía que, si contaba con el apoyo del canillita, Pasión Deportiva iba a tener una mejor ubicación en el punto de venta (kioscos), así como en las calles con aquellos vendedores que vociferaban los principales diarios en las esquinas de las vías más transitadas.

1.6.8. Fuerza de ventas

El Grupo Editorial El Mercado contaba con un equipo comercial importante. Estaban divididos por productos y las metas eran un *mix* del porcentaje de la venta de cada uno de los diarios. Sin embargo, Pasión Deportiva tendría un Jefe Comercial que se encargaría de acompañar a los ejecutivos a las reuniones para presentar el producto a los anunciantes.

Bernardo Córdova también iría a las reuniones, pues contaba con experiencia en la venta de espacios publicitarios y era quien mejor podía describir la ventaja de anunciar en el diario. El mayor reto a superar en las visitas a clientes y agencias de medios estaría en convencerlos de que el público objetivo de Pasión Deportiva eran los jóvenes de 12 a 18 años, y no los “barras bravas”.

Además, Córdova había estado evaluando la posibilidad de ofrecer bonificaciones a aquellos anunciantes que colocaban sus avisos en otros diarios del Grupo, a modo de “marcha blanca”, para que pudieran medir el impacto de alguna promoción. Sin embargo, tenía claro que esta estrategia podía resultar riesgosa al dar una mala imagen del producto, o incluso que a los anunciantes se les haga hábito recibir bonificaciones por pagar un aviso de mayor precio en otro diario del Grupo. Esto último, lo mantenía indeciso sobre si la estrategia sería la mejor opción.

1.6.9. Enfoque digital

En el 2009, la penetración de internet en el Perú alcanzaba el 26% de la población (Mayta y León, julio-diciembre 2009). Por esta razón, era importante para la marca Pasión Deportiva contar con una fuerte presencia a nivel digital. La web sería clave porque permitiría ganar posicionamiento en el segmento de los jóvenes, quienes más utilizaban internet.

Los otros productos digitales del sector de diarios deportivos mostraban la misma información que recogía la versión impresa, lo que podía llegar a representar una canibalización. Considerando que los otros diarios no le habían concedido tanta prioridad al canal digital, Pasión Deportiva mostraría información con contenido multimedia, además desarrollaría más contenido a nivel gráfico y, sobre todo, resaltaría novedades en tiempo real, que luego se podrían describir con mayor detalle en la edición impresa.

Asimismo, para marcar una mayor diferencia, se pensó trabajar en un formato que pudiera ser personalizable. La web permitiría tener cajas de contenido en las que cada usuario podía ordenar la información según lo que le parecía más relevante. Por ejemplo, noticias de su club de Perú, de su club en España, de tenis y videos. Así, el visitante contaría con un portal a su medida y no tendría que perder el tiempo navegando para encontrar la noticia de su interés.

Para ello, se empezó a trabajar con un lenguaje de programación que era el de mayor uso en el momento.

Por otra parte, las redes sociales se utilizarían como un “medio de escucha”, para conocer las reacciones y percepciones de los consumidores respecto a la marca, el producto y el contenido. Además, todas las notas tendrían la opción de comentarios para poder fomentar la opinión, y pretender ser un espacio de comunidad en donde se pudieran discutir asuntos, algo característico cuando se tratan temas deportivos en la vida diaria de los amantes del deporte, en especial del fútbol.

Al ser un producto más de la marca Pasión Deportiva, los espacios publicitarios dentro del portal también debían ser comercializados por la fuerza de venta del Grupo El Mercado. La ventaja de la web frente al diario era que luego del primer mes de lanzamiento ya se podría contar con una data real de las visitas, el perfil de los visitantes, tiempos de visita, entre otras métricas. Por ello, el esfuerzo comercial sería menor; sin embargo, el ingreso por la publicidad digital no sería comparable con lo que se podría percibir por el impreso (aproximadamente un banner web puede costar el 15% de lo que cuesta una página impresa).

Córdova tenía mucho interés por la web, pero también tenía dudas sobre si la personalización de la página tendría la aceptación de los usuarios y, sobre todo, si le daría un mayor alcance a la marca. El sector no se había interesado en el mundo digital y era una oportunidad para sumar usuarios, que luego se podrían convertir en lectores y, sobre todo, en fanáticos de Pasión Deportiva.

1.7 Estrategia de lanzamiento

1.7.1. Campaña creativa

La campaña de lanzamiento estaba programada para el mes de abril del año 2009 y debía impactar en el público joven y cumplir con las siguientes metas:

- Difundir el lanzamiento de Pasión Deportiva.
- Generar interés y prueba de producto en los lectores objetivos.
- Conseguir que el posicionamiento esperado sea similar al que consideran los segmentos jóvenes, logrando afinidad con el producto.

Para lograrlo, Bernardo Córdova debía tomar una decisión entre dos propuestas.

La primera propuesta estaba enfocada en mostrar el producto y sus beneficios. En este sentido, el mensaje buscaría resaltar las ventajas diferenciales en cuanto a número de páginas, todo color, precio, columnistas y mayor cobertura de deportes. Con un lenguaje cercano, y mostrando las páginas del producto, se trataría de enumerar todas las razones por las cuales Pasión Deportiva era mejor a los demás diarios del mercado. Por falta de licencias de uso de derechos, no se podían mostrar imágenes de los equipos de fútbol o futbolistas, ni de las barras o de gente en el estadio o en alguna tribuna.

La segunda propuesta buscaba generar más empatía con los lectores mostrando una barra con los colores del diario, lo que representaría a los fanáticos en diversos lugares comunes para el público objetivo: un colegio, un kiosco, un bus, un ascensor. Se utilizaría un lenguaje coloquial más cercano a los hinchas, ya que la barra cantaría el nombre del diario a modo de arenga en todas las situaciones. Esta opción requería de una mayor inversión en producción y, debido a la limitación del tiempo, no se podrían mencionar todas las ventajas diferenciales del producto, enfocándose, principalmente, en la recordación de la marca.

Bernardo Córdova debía tomar una decisión, y desplegar una campaña de lanzamiento que impactara al *target* y fomentara la prueba de producto. Además, y considerando que la competencia podía responder con alguna promoción, se pensó en una campaña integral de dos etapas: la campaña de lanzamiento, que debía generar interés; y la campaña de mantenimiento, que fomentaría la recompra.

1.7.2. Estrategia de medios

Bernardo Córdova contaba con un presupuesto de \$ 400,000 (dólares americanos), y debía distribuirlo entre el *mix* de medios más eficientes, a fin de lograr un gran impacto en un mes. Para ello debía repartir la inversión, incluyendo la cuota de las agencias y los medios más efectivos.

En ese momento evaluaba dos alternativas. La primera, consideraba un mix entre TV de señal abierta y cable, además de radio; y la segunda, empleaba solo cable y una pauta en radio más agresiva. Para ambas propuestas, se tenía previsto invertir 10% en producción y *fee*.

La principal duda para elegir entre una u otra alternativa radicaba en el impacto, la frecuencia y el alcance que se podía lograr. Córdova era consciente de que la segmentación de los medios era clave, ya que buscaba ser agresivo con una pauta de lanzamiento enfocada en hombres, con un rango de edad entre los 12 y los 25 años de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A, B y C con interés en los deportes, especialmente en fútbol. Además de la pauta, para ambos escenarios se tenía previsto incluir avisos en la edición impresa de todos los diarios del Grupo Editorial, así como en sus páginas web.

Por otro lado, la experiencia de Córdova en el lanzamiento del proyecto anterior le hizo contemplar una estrategia de prueba de producto gratuita, enfocada en algunos puntos específicos como universidades, estadios, institutos y colegios. Esta acción se iniciaría el mismo día que se haría el despliegue de la campaña en medios. Sumado a ello, se prepararía material para ser distribuido en los kioscos (afiches, colgantes, etc). La inversión en medios no consideraba estas acciones, pues ya se encontraban presupuestadas dentro de los gastos aprobados a nivel del Grupo Editorial.

1.8 Estrategia de mantenimiento

Luego del mes de lanzamiento, Bernardo Córdova tenía previsto complementar la campaña con acciones promocionales enfocadas en generar recompra. Sin embargo, estas acciones no podían ser permanentes ya que hacían imposible que el producto fuese rentable.

Como primera acción promocional surgió la alternativa de regalar pósteres durante el mes de mayo, suscitando un debate entre el director del Diario y Córdova sobre cuál sería la temática.

La redacción quería empezar con equipos y jugadores peruanos, pero Bernardo apostaba por los europeos, debido a que sabía que muchos lectores tenían la percepción de que los diarios actuales de la categoría se identificaban con uno de los dos equipos más grandes del país (Universitario de Deportes o Alianza Lima). Esto generaba como consecuencia que los hinchas de un determinado equipo no compraran el diario que mostraba afinidad con su equipo rival. Por ende, esta campaña podía resultar clave de cara a la percepción que los lectores podrían crearse sobre Pasión Deportiva.

Córdova también debía evaluar si podía desarrollar alguna promoción que impulsara las ventas con los canillitas. La primera opción que tenía era hacer un concurso de dos meses en el cual se premiaría con *merchandising* a todos los canillitas que superaran un determinado volumen de ventas. Por ejemplo, con bufandas, casacas para el invierno, pues se consideraba que el lanzamiento sería en abril del 2009.

La otra opción era premiar a los primeros 100 canillitas que consiguieran el mayor número de venta de ejemplares al mes con la remodelación de su kiosco, el mismo que se decoraría con *merchandising* de la marca. Para la Federación de canillitas, este tipo de acciones era bien valorada ya que sus kioscos eran su principal herramienta para ofrecer sus productos; y, mantenerlos en buen estado, servía para tener una buena imagen frente a los clientes. Sin embargo, por temas presupuestales no se podía premiar a más del 1%.

Esta decisión también era importante ya que Córdova buscaba generar una relación entre el nuevo producto y el canal, haciendo sentir a los canillitas que el nuevo diario se preocupaba por ellos y los veía como socios para crecer.

1.9 La recta final

Bernardo debía tomar decisiones respecto a la estrategia de lanzamiento y mantenimiento, así como terminar de definir algunas características del producto. Su mayor preocupación era la elección de las alternativas que le permitieran lograr un crecimiento en el número de lectores de la categoría en menos de 9 meses. Sabía que se encontraba frente a la oportunidad de desarrollar un producto con información polideportiva y de romper la tendencia de difundir, principalmente, contenido de fútbol.

El directorio le había solicitado hacer una presentación que detallara las características del diario, la propuesta de valor del mismo, así como las acciones que lo llevarían a lograr cada uno de los objetivos planteados, además del cumplimiento integral de los indicadores establecidos. ¿la propuesta de valor diseñada sería la adecuada para el nuevo diario? ¿cuál sería la mejor estrategia de lanzamiento y mantenimiento? ¿sería posible ampliar el número de lectores de la categoría?

Apéndice 1. Principales hallazgos de la investigación de mercado

La investigación de mercado mostró los siguientes resultados:

- Los lectores de diarios deportivos de todas las edades se mostraban insatisfechos con la oferta de diarios deportivos. En el caso de la web, no mostraban mayor interés ya que preferían actualizarse a través de otros medios como la radio.
- Ante la pregunta de si estaban conformes con los diarios deportivos que leían, más del 60% de lectores respondió en forma negativa, mostrándose abierto a probar un nuevo producto si tenía una mejor oferta de valor. Sobre todo, en el segmento de jóvenes de 12 a 18 años.
- Los lectores más jóvenes demandaban cada vez más información de fútbol internacional y de otras disciplinas deportivas. Sobre todo, por la presencia de futbolistas peruanos en el extranjero.
- Los lectores de diarios deportivos ubicados en el rango de 26 a 74 años consideraban poco probable cambiar de producto, sobre todo porque sentían que su diario se identificaba con el club del cual eran hinchas.
- El segmento entre 12 y 25 años consideraba que la oferta debería incluir información creíble, a través de un producto de calidad a nivel de impresión y más fotografía.
- No era bien visto por los lectores de todos los segmentos que un diario deportivo difundiera notas extradeportivas. No les atraía leer información que no tuviera relación con el deporte en sí.
- Una de las principales razones para animarse a probar un nuevo producto estaría asociado a las promociones o regalos que el diario entregue a sus lectores. El regalo que más se repetía eran pósteres de equipos y sorteos de entradas y camisetas.
- Los lectores de todas las edades no estaban acostumbrados a leer crónicas o columnas de opinión, ya que ningún diario del sector había utilizado estos recursos. Simplemente la oferta mostraba una columna de “supuestos sin confirmar”.

Todos estos *insights* fueron el punto de partida para que Bernardo Córdova y el equipo designado empezaran a sentar las bases de la ventaja competitiva del producto. Además, debían considerar que la demanda por fútbol internacional y otros deportes venía asociada también con el incremento al acceso a la televisión por cable e internet por parte de la población peruana.

Desde el año 2005 hasta el 2008, el número de hogares con acceso a televisión por cable se duplicó y, en el caso del internet, se había triplicado. INEI. (marzo 2014). Por esa razón, el equipo empezó a concebir el proyecto como una marca deportiva, además, de un diario.



Apéndice 2. Los columnistas en los medios impresos

Solo los medios informativos serios tenían columnistas en el Perú en el año 2008. La ventaja de contar con ellos era generar mayor respaldo del diario sobre la información que presentaba, así como crear picos de venta en caso se contara con una figura capaz de ocasionar polémica por sus comentarios o por ser una persona mediática.

Sin embargo, por temas principalmente políticos, se habían generado problemas con columnistas cuyos escritos habían ido en contra de la opinión del diario, y habían terminado por rescindir su contrato. Ese tipo de situaciones habría ocasionado mayores problemas, ya que se acusaba al diario de ir en contra de la libertad de expresión, tema muy sensible en este sector. Por lo tanto, cuando un diario escogía a un columnista debía estar seguro de que no generaría problemas a futuro.

En el caso de los diarios deportivos, solo el suplemento deportivo del Diario El Mercado contaba con columnistas. Se trataba de los periodistas que tenían mayor impacto en el país, e incluso algunos internacionales. Lo que por entonces tenían los diarios deportivos eran columnas de información “sin confirmar” con un lenguaje coloquial e incluso con jergas.

Para el caso del diario Pasión Deportiva se tenía pensado contratar a columnistas (exfutbolistas) representantes de cada uno de los 3 equipos más populares del país. Así mismo, una voleibolista, un piloto de carreras y un periodista deportivo.

Apéndice 3. Breve historia del precio del diario Lima 01

Cuando a Bernardo Córdova se le encargó desarrollar un nuevo diario, enfocado en jóvenes de 18 a 35 años, que tuviera como característica principal informar de todos los temas relevantes del país (política, economía, finanzas, espectáculos, deportes) siempre supo con claridad que sería un híbrido entre un diario tradicional y serio (como era el Diario El Mercado) y los diarios denominados “populares”.

Para ello, trató de diferenciarse de los diarios populares partiendo del contenido que tendría un lenguaje más serio, resaltando información de impacto para el *target* (emprendimiento, política, deportes más allá del fútbol, cultural). Además de ello, optó por contar con columnistas de impacto para sus lectores enfocados en finanzas personales, emprendimiento, cultura, gastronomía. También incluyó un número de páginas mayor a las 16 de las que ofrecía la mayoría de diarios de ese tipo.

Así fue como Lima 01 salió al mercado con un precio de S/. 0.70 céntimos y con 24 páginas a todo color. El motivo para considerar ese precio era enfocarse en los jóvenes y no canibalizar al diario “popular” que tenía el grupo. Además, al tratarse de dos monedas (S/. 0.50 y S/. 0.20), era más simple el pago que si se colocase un monto como S/. 0.80.

Cabe destacar que el costo no podía ser de S/. 0.60, pues lo que se buscaba era posicionar al diario como diferente a los demás del sector, y S/. 0.10 no significaban una gran diferencia para el valor agregado que el producto representaba.

Apéndice 4. La relación de los canillitas con la prensa escrita

La relación de los canillitas con los grupos editoriales nunca fue la mejor. Siempre había habido problemas porque la distribución era una pieza clave de la industria y el gremio de canillitas tenía el poder de impulsar el éxito de un diario o de hacer que cayera en ventas.

Hacia unos años, en el 2006, se había producido una huelga importante que obligó a los diarios a renegociar los términos de comisión, así como a apoyar a los canillitas en temas de salud e incluso en mejorar el estado de sus kioscos. A partir de ahí, el Grupo El Mercado siempre buscó ayudar a los canillitas otorgando regalos por el Día de la Madre, Día del Padre, y Navidad, además, en la celebración por el Día del Canillita; e incluso hubo conversaciones para apoyarlos en la construcción de un hospital para los agremiados.

Pese a todo esto, los canillitas tenían reparos con los nuevos diarios del Grupo El Mercado ya que empezaron a generar promociones asociadas a cupones en las que el centro de canje no era el kiosco, sino lugares autorizados como supermercados. Durante las negociaciones del año 2006, se acordó que los canillitas podrían realizar canjes de productos hasta por un monto máximo de S/. 20.00 soles, por motivos de seguridad y espacio. Pese a ello, los canillitas percibían que estaban perdiendo una comisión por el canje, así como tráfico de clientes en su kiosco, debido a que el precio de la mayoría de promociones había sido fijado por encima de los S/ 30.00.

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA



Anexos

Anexo 1. Histórico de venta de diarios deportivos en Lima

Informe de ventas totales de diarios deportivos

	El Hablador	El 10	Full Deportes
Ene-07	42,996	32,176	13,541
Feb-07	43,069	28,689	12,661
Mar-07	44,305	29,482	13,899
Abr-07	43,775	28,393	14,699
May-07	40,690	29,657	14,091
Jun-07	42,936	31,993	14,828
Jul-07	40,089	29,004	14,653
Ago-07	39,915	29,150	14,748
Set-07	39,262	28,752	14,793
Oct-07	38,300	27,214	13,991
Nov-07	39,269	27,934	14,070
Dic-07	38,169	28,007	14,287
Ene-08	45,237	34,534	16,164
Feb-08	43,535	36,357	16,304
Mar-08	42,067	32,990	15,208
Abr-08	41,153	30,817	15,469
May-08	42,588	32,636	18,740
Jun-08	42,738	31,779	18,279
Jul-08	41,056	30,947	17,796
Ago-08	41,692	31,103	18,018
Set-08	45,852	34,606	18,678
Oct-08	39,012	29,525	16,250
Nov-08	39,232	28,546	16,312
Dic-08	37,320	26,975	17,120
Ene-09	48,363	39,034	18,133
Feb-09	49,151	38,578	18,087
Mar-09	46,965	35,981	17,638

Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2009)*

Elaboración propia

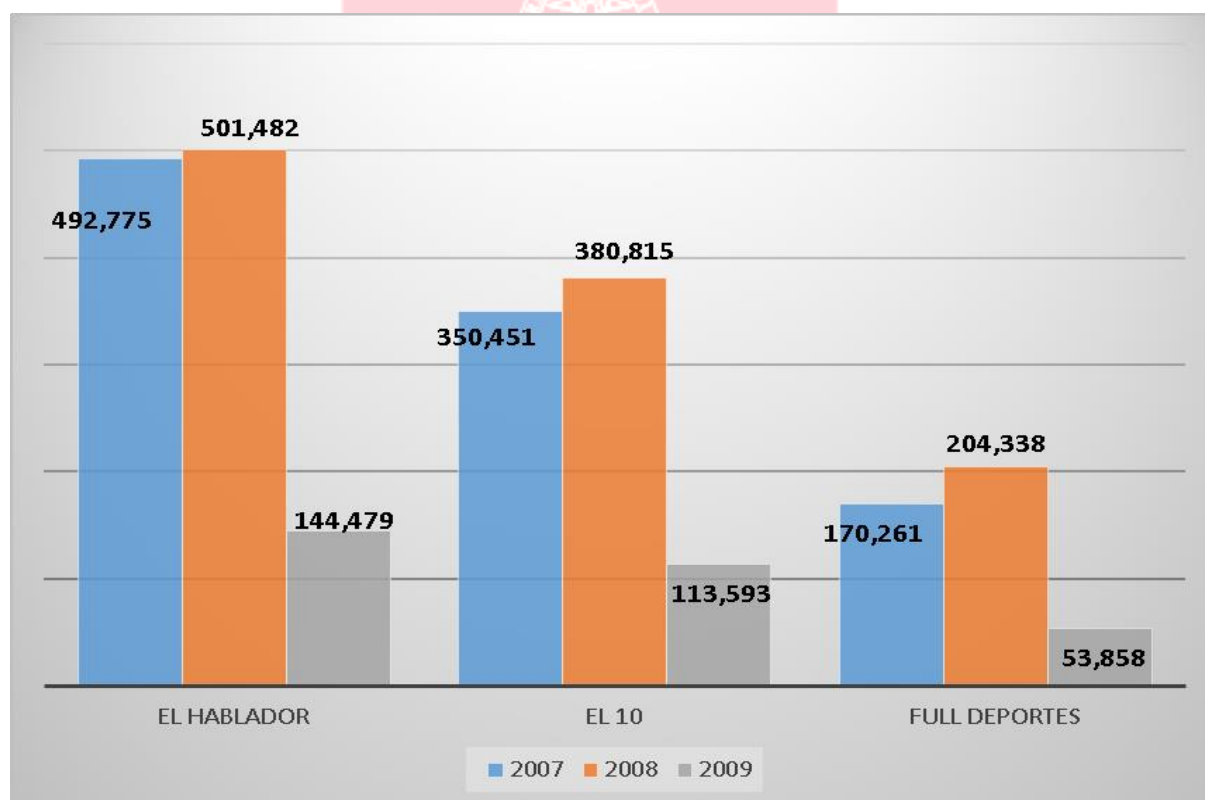
* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

Share de ventas por año



Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2009)*
Elaboración propia

Histórico de venta anual (el 2009 solo considera de enero a marzo)



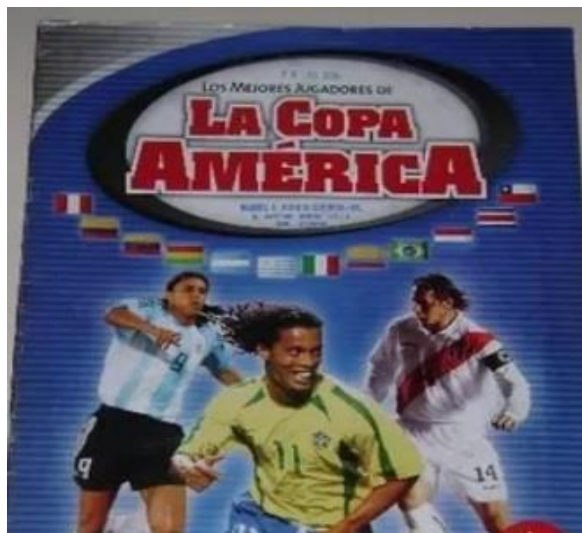
Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2009)*
Elaboración propia

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

Anexo 2. Promoción de diarios deportivos

Álbum y figuras



Fuente: [Diario El Hablador] (2008)*

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del diario.



Capítulo 2. Teaching Note

2.1 Sinopsis del caso

El caso Diario Pasión Deportiva se enfoca en el diseño de la estrategia de lanzamiento y plan comercial de un nuevo diario deportivo, debido a que uno de los grupos editoriales más importantes del país se encontraba incrementando su portafolio de productos con el objetivo de ganar más participación de mercado y ser más atractivo para los anunciantes. A lo largo del caso se analizan las decisiones previas que se han de adoptar cuando se construye la propuesta de valor, a partir de una investigación y el descubrimiento una oportunidad en el mercado.

El caso requiere que los alumnos analicen los factores para la toma de decisiones sobre aspectos claves como el *go to market*, el plan de medios, la estrategia de lanzamiento (incluyendo la creatividad) y mantenimiento. Además, de identificar las ventajas de cada una de las opciones y evaluar el impacto de sus decisiones en el trabajo con el canal de distribución.

El reto fue encargado a Bernardo Córdova, quien tenía más de 10 años de experiencia en el sector y era Brand Manager de dos diarios del Grupo Editorial. Había tenido éxito al desarrollar un diario informativo enfocado en jóvenes y ahora debía desarrollar un producto que pudiera generar un buen posicionamiento entre los consumidores actuales de diarios deportivos y, sobre todo, que permitiera ampliar el número de lectores de la categoría.

Faltando tres meses para el lanzamiento, Córdova se encontraba aun definiendo la propuesta de valor en base a los resultados de la investigación de mercado, aspecto decisivo para superar el 20% del *share* de ventas al término del año 2009 y aumentar el número de lectores de la categoría, especialmente, en el segmento de jóvenes entre 12 a 25 años. La presión era grande, debido a que tenía menos de un año para convertirse en una opción atractiva para los anunciantes durante el mundial de fútbol de Sudáfrica 2010.

2.2 Propósito

El presente caso redactado para programas de MBA y cursos de educación para ejecutivos en las áreas de Marketing y Dirección Comercial, tiene como objetivo describir todo el proceso que involucra el diseño de un plan comercial para el lanzamiento de un nuevo producto, así

como las decisiones que debe tomar un directivo para definir la propuesta de valor. Los siguientes son algunos de los objetivos que los alumnos deben alcanzar con el estudio del caso:

- Definir el mercado meta, producto de las conclusiones de una investigación de mercado.
- Desarrollar una propuesta de valor, alineada a la estrategia del Grupo y a las necesidades del mercado.
- Entender las consecuencias a tener en cuenta en la elección del *go to market* en el sector de diarios.
- Conocer los aspectos claves en el desarrollo de un plan de lanzamiento y mantenimiento de un producto.

2.3 Preguntas de discusión sugeridas

- ¿Qué opinión tienen sobre la propuesta de valor del nuevo diario deportivo? Considerando los resultados obtenidos en la investigación.
- ¿Cuáles serían los factores a considerar en la decisión del *go to market*, tanto para la distribución como para la promoción?
- ¿Cuáles son los principales elementos a tener en cuenta al momento de elegir la estrategia de lanzamiento y mantenimiento?
- ¿Creen que es posible ampliar el número de consumidores de la categoría?

2.4 Análisis del entorno

Considerando el entorno económico y deportivo a nivel nacional, y la situación del mercado de diarios deportivos: ¿Sería recomendable desarrollar un producto deportivo? ¿Cuáles son los pros y contras?

Pros:

- Existe una necesidad insatisfecha entre los consumidores.
- Falta de credibilidad en la información que brindan los productos actuales.
- El Grupo El Mercado es el único grupo editorial sin un diario deportivo dentro de su portafolio.
- Baja calidad en el mercado a nivel de producto y contenido.
- Los jóvenes representan un mercado meta que ayudaría a aumentar el volumen de lectores del sector.

- En menos de 2 años se jugaba la Copa del Mundo, el evento más importante del fútbol mundial, lo cual podría ser una vitrina para captar anunciantes.
- Se cuenta con el respaldo de un Grupo Editorial importante para la implementación del plan comercial.
- Desarrollar un diario deportivo haría que el portafolio del Grupo Editorial tenga más impacto, y así tengan mayor poder de negociación de cara a los anunciantes.
- La red de distribución y la fuerza comercial del Grupo Editorial se encargarían de hacer llegar el producto al público objetivo deseado (lectores y anunciantes).

Contras:

- El fútbol peruano atraviesa una crisis a nivel de clubes y selecciones.
- Posible desafiliación de la FIFA.
- Escándalos extradeportivos.
- Crisis económica mundial.
- Penetración del internet podía influir de forma negativa en la compra de diarios por parte de los jóvenes.
- Bajo interés de los grandes anunciantes en el sector de diarios deportivos.
- La competencia tenía un fuerte posicionamiento, principalmente, debido al tiempo de permanencia en el mercado.
- Venta estacional que depende, esencialmente, de los resultados deportivos para poder generar incrementos.

2.5 El sector de diarios deportivos

2.5.1. Características del sector

Sector concentrado, dominado por pocos grupos editoriales (3), presenta una venta estacional, motivada por promociones y depende de resultados deportivos para generar picos de venta. Por otro lado, el número de ejemplares de diarios deportivos vendidos por día representa el 10% del total de venta del sector.

La investigación de mercado describe que no existe enfoque en el cliente, ello se puede evidenciar en la mala calidad a nivel de impresión y en la información enfocada en farándula deportiva.

2.5.2. Market share

El caso describe que el sector cuenta con 3 competidores, sin embargo, existe un diario que es el líder y cuenta con una marcada diferencia frente a los otros dos.

¿Quién tiene mayor *share* de mercado? ¿Cómo se está comportando el mercado en cuanto a ventas?

- En el 2007 el mayor *share* del mercado lo tiene El Hablador, con un 49%. Sin embargo, viene presentando una caída en ventas que fue aprovechada por los otros dos competidores, viéndose más beneficiado Full deportes.
- El total de ventas del sector alcanza los 30,404,610 ejemplares al año.
- Las ventas y *share* del año 2007 tuvieron el siguiente comportamiento.

Tabla 1. Venta mensual de diarios deportivos año 2007

2007	El Hablador		El 10		Full Deportes	
	Ejemplares promedio por día	Venta Mensual	Ejemplares promedio por día	Venta Mensual	Ejemplares promedio por día	Venta Mensual
Ene-07	42,996	1,289,880	32,176	965,280	13,541	406,230
Feb-07	43,069	1,292,070	28,689	860,670	12,661	379,830
Mar-07	44,305	1,329,150	29,482	884,460	13,899	416,970
Abr-07	43,775	1,313,250	28,393	851,790	14,699	440,970
May-07	40,690	1,220,700	29,657	889,710	14,091	422,730
Jun-07	42,936	1,288,080	31,993	959,790	14,828	444,840
Jul-07	40,089	1,202,670	29,004	870,120	14,653	439,590
Ago-07	39,915	1,197,450	29,150	874,500	14,748	442,440
Set-07	39,262	1,177,860	28,752	862,560	14,793	443,790
Oct-07	38,300	1,149,000	27,214	816,420	13,991	419,730
Nov-07	39,269	1,178,070	27,934	838,020	14,070	422,100
Dic-07	38,169	1,145,070	28,007	840,210	14,287	428,610
TOTAL		14,783,250		10,513,530		5,107,830
SHARE		49%		35%		17%

Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2007)*

Elaboración propia

Las ventas en el año 2008 mostraron un incremento en el sector, alcanzando los 32,599,050 ejemplares al año. El diario más beneficiado con el incremento del *share* fue Full Deportes:

- Al inicio del año todos los diarios incrementaron sus ventas pues existió una mayor demanda debido a que el mercado de contrataciones de nuevos jugadores se activó. Por ende, todos los diarios buscaron ofrecer primicias de interés para los lectores.

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

Tabla 2. Venta mensual de diarios deportivos año 2008

2008	El Hablador		El 10		Full Deportes	
	Ejemplares promedio por día	Venta Mensual	Ejemplares promedio por día	Venta Mensual	Ejemplares promedio por día	Venta Mensual
Ene-08	45,237	1,357,110	34,534	1,036,020	16,164	484,920
Feb-08	43,535	1,306,050	36,357	1,090,710	16,304	489,120
Mar-08	42,067	1,262,010	32,990	989,700	15,208	456,240
Abr-08	41,153	1,234,590	30,817	924,510	15,469	464,070
May-08	42,588	1,277,640	32,636	979,080	18,740	562,200
Jun-08	42,738	1,282,140	31,779	953,370	18,279	548,370
Jul-08	41,056	1,231,680	30,947	928,410	17,796	533,880
Ago-08	41,692	1,250,760	31,103	933,090	18,018	540,540
Set-08	45,852	1,375,560	34,606	1,038,180	18,678	560,340
Oct-08	39,012	1,170,360	29,525	885,750	16,250	487,500
Nov-08	39,232	1,176,960	28,546	856,380	16,312	489,360
Dic-08	37,320	1,119,600	26,975	809,250	17,120	513,600
TOTAL		15,044,460		11,424,450		6,130,140
SHARE		46%		35%		19%

Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2007)*

Elaboración propia

2.6 Análisis de las fuerzas del sector.

El sector de diarios deportivos comprende muchos actores que influirán en el éxito del proyecto Pasión Deportiva, por ello es importante aplicar un análisis para poder esquematizar cómo se distribuyen las fuerzas del sector.

Figura 1. Análisis del sector de diarios deportivos

NUEVOS COMPETIDORES	CLIENTES
Altas barreras de entrada, la inversión necesaria a nivel operativo y comercial implica un alto nivel de gasto para poder desarrollar un producto.	- Los lectores se encontraban insatisfechos con la oferta de diarios deportivos. Demandaban cada vez más información de fútbol internacional y de otras disciplinas deportivas. - Existía un segmento importante de jóvenes, deseoso de información y que no encontraban la solución en la oferta de productos de la categoría.
SUSTITUTOS	COMPETENCIA
Alto nivel de amenaza de sustitutos, debido a que las personas pueden informarse a través de revistas u otros medios como la radio, la televisión y en menor medida el internet.	- Alta rivalidad entre competidores, los que ocupaban los 2 primeros lugares, contaban con 80% del mercado. - Ofrecen contenido similar, enfocado en fútbol, y son sensibles a los resultados deportivos. Manejan un mismo precio - Los diarios de mayor venta eran asociados a un equipo de fútbol. - Utilizaban promociones para fidelizar a sus lectores.
PROVEEDORES	
- Alto nivel de amenaza, debido a que las empresas dependían de los sindicatos de canillitas para la distribución de sus productos. - Alto poder de negociación, ya que se hace una compra por volumen al ser el Grupo Editorial más grande.	

Fuente: elaboración propia

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

¿Cómo pueden afectar las fuerzas del entorno y los cambios del sector a la posición competitiva de Pasión Deportiva?

- Plano Tecnológico: Al aumentar la penetración del internet existe la posibilidad que los lectores migren a la versión digital del diario.
- Plano Social: Los jóvenes no tienen interés en los diarios deportivos por la baja calidad de su contenido.
- Plano Económico: Posible alza de precios del papel e incremento de comisión de la red de distribución. Los anunciantes pueden reducir su inversión.
- Plano Político: Posible intromisión en la Federación Peruana de Fútbol podría causar la desafiliación de Perú de la FIFA.

Figura 2. Modelo de negocio de los diarios

SOCIOS CLAVE • Red de distribución: Canillas. • Proveedores de materia prima: papel. • Instituciones públicas y privadas.	ACTIVIDADES CLAVE • Difusión de información que genere empatía y sea demandada por la audiencia.	PROPUESTA DE VALOR • Información. • Exclusivas. • Opinión de columnistas. • Producto de calidad a nivel impreso y fotográfico.	RELACIONES CON CLIENTES • Entrega de información demanda por las audiencias. • Generación de promociones para fidelizar la compra.	SEGMENTO DE CLIENTES • Dependiendo del posicionamiento del producto puede ser transversal a todos los NSE (A, B, C, D) o de nicho enfocándose a un segmento.
	RECURSOS CLAVE • Audiencia. • Redacción. • Distribución.		RECURSOS CLAVE • Contenido. • Distribución. • Impresión.	
ESTRUCTURA DE COSTOS • Redacción periodística (personal y equipos): 35% • Gastos de impresión: 15% • Comisión por distribución: 25%			ESTRUCTURA DE INGRESO • Ingreso por venta de ejemplares: entre 40% a 60%. • Ingreso por venta de publicidad: entre 60% a 40%. • Ingreso por venta de productos asociados a la marca.	

Fuente: elaboración propia

¿Cuál es (en promedio) el margen de un diario?

La rentabilidad del diario a nivel de producto se ve influenciada por la comisión del canal de distribución y los gastos administrativos. La comisión por distribución, a pesar de tener el mayor impacto, es clave para poder lograr los resultados esperados. Si el producto no se encuentra en el punto de venta, cualquier esfuerzo comercial para atraer nuevos lectores podría

ser aprovechado por la competencia. Los costos de un diario estarían distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Costos de un diario

Precio	S/0.50
Comisión distribución (25%)	S/0.13
Gastos operativos (10%)	S/0.05
Gastos administrativos (20%)	S/0.10
Margen bruto	S/0.23

Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2009)*
Elaboración propia

2.7 Decisiones del grupo editorial

¿Cuáles son los motivos que justifican que el grupo editorial el mercado desee ampliar su portafolio?

Enfoque en el sector:

- Diversificar audiencias para generar más lectoría en diferentes segmentos.
- Afianzar la relación comercial con la red de distribución. Al ser el Grupo Editorial con más productos, generan, por un lado, mayores ingresos para los canillitas y cuentan, también con mayor poder de negociación frente al canal.
- Incluir dentro de su oferta, un producto deportivo como los demás grupos editoriales del país.

Enfoque comercial:

- Aprovechar las necesidades insatisfechas de los lectores.
- Ampliar el espectro de consumidores de la categoría, generando contenido acorde a cada público.
- Aprovechar el posicionamiento y prestigio de su principal diario para generar respaldo en los demás productos del portafolio.
- Aprovechar mayor poder de negociación (de tarifas) frente a los anunciantes.
- Aprovechar la coyuntura del Mundial de Fútbol de Sudáfrica 2010 para captar un mayor volumen de inversión de los anunciantes.

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

2.8 El estratega: Bernardo Córdova

Si bien Córdova ya fue designado, se debe definir si el perfil es el adecuado para el nuevo proyecto, considerando todos los factores que influyen en el desarrollo del nuevo diario. ¿Era recomendable que Córdova asuma un nuevo proyecto?

Pros:

- Cuenta con experiencia en el sector de diarios.
- Demostró afinidad con los jóvenes al desarrollar uno de los nuevos productos del Grupo.
- Es deportista, incluso estudió becado por ese motivo.
- Ha obtenido buenos resultados y premios por su trabajo.
- Demuestra ambición y competitividad (al momento de aceptar el reto para crecer en la empresa y romper algunos paradigmas del sector).
- Cuenta con el respaldo de la Gerencia General.
- Al ser parte del equipo comercial, conoce cuáles son las creencias de los anunciantes sobre los diarios deportivos.

Contras:

- Es Brand Manager de dos productos y tal vez no pueda dedicarle todo el tiempo al nuevo proyecto.
- No le gusta el fútbol, y en el sector de diarios deportivos predomina la información de ese deporte.
- No está familiarizado con el lector de diarios deportivos.
- Está enfocado en desarrollar un producto polideportivo, cuando el mercado consume en su mayoría fútbol.
- Tiene experiencia solo con productos de nicho, y no ha desarrollado un medio masivo.

2.9 Descripción de los Consumidores

¿Cuáles fueron los principales hallazgos de la investigación de mercado?

- Existe una necesidad insatisfecha entre los lectores de diarios deportivos (60% de los clientes).
- Los jóvenes entre 12 a 18 años se encuentran dispuestos a consumir información deportiva, siempre que solucione sus necesidades.

- La calidad del producto a nivel de contenido, impresión y fotografía eran elementos que podían generar una diferenciación en la categoría.
- El acceso a información internacional a través del cable e internet había generado un cambio en la demanda de información por parte de los lectores.
- Los anunciantes no tenían una buena percepción de los lectores de diarios deportivos, por ello los grandes anunciantes no apostaban por anunciar en estos medios.
- Se debía evitar publicar contenido de “farándula deportiva” e información poco confiable.

2.10 Análisis del plan comercial

Dentro de la propuesta de plan comercial, existían algunos puntos aún por definir. Estos no podían ser delimitados con los resultados de la investigación de mercado ya que eran producto del valor diferencial que se le quería otorgar a Pasión Deportiva, más allá del contenido.

Por ende, es conveniente determinar la factibilidad de los logros, los factores determinantes, así como la definición de propuesta de valor. ¿cuáles serían los indicadores de éxito del producto? ¿qué tan factible era lograr estos retos?

Tabla 4. Indicadores de éxito

Liderar la categoría de diarios deportivos luego de un año de circulación-	Superar el 20% del share de ventas al término del año 2009	- Lectores habituales de diarios deportivos decidan comprar Pasión Deportiva. - Que la competencia no crezca en volumen de ventas.	Media/Alta
	Aumentar el número de lectores de la categoría, especialmente, en el segmento de jóvenes de 12 a 25 años	- Que los jóvenes se sientan identificados con el contenido del producto. - Que la estrategia de lanzamiento impacte al público en colegios, institutos y universidades.	Media/Baja
	25,000 ejemplares por día, siempre que se cuente con una inversión de S/. 3,500,000 durante el 2009	- Que los anunciantes apuesten por colocar avisos en un diario que aún no tiene mediciones de lectoría y afinidad. - Que los anunciantes inviertan en un sector que no era tan atractivo por la percepción que el consumidor no era afín a su producto. - Que los canillitas impulsen la venta del nuevo diario.	Media/Baja

Fuente: elaboración propia

¿Cómo se esquematizaría la propuesta de valor de pasión deportiva?

El lanzamiento de Pasión Deportiva tenía mucha importancia para el Grupo Editorial, Esta acción además de formar parte de su estrategia de ampliación de portafolio, implicaba el ingreso a un nuevo mercado, lo cual le permitiría aumentar su fortaleza comercial.

Para analizar la posición competitiva del grupo El Mercado a raíz del lanzamiento del nuevo diario, utilizaremos el Modelo de Equilibrio Dinámico Comercial, ello con el fin de conocer el valor del producto para el público objetivo.

- Marca: Fuerte. Se busca relacionar el sentimiento que genera ser un hincha: la pasión, con la información del producto. El nombre se identifica con el fanático.
- Diseño: Muy fuerte. Una de las principales ventajas es que presentará mayor contenido de otros deportes y mejor calidad de impresión. Sin duda destaca frente a las opciones que existen en el mercado.
- Prestaciones: Fuerte. Las prestaciones que traerá el nuevo diario son mayores en cuanto a contenido fotográfico, infografías e información de otros deportes.
- Promociones: Muy fuerte. La campaña de lanzamiento y de mantenimiento están pensadas con el objetivo de tener alto impacto, y el hecho de regalar póster u otro tipo de regalos ayudará a generar la prueba de producto y recompra.
- Precio: Fuerte: En caso que el precio sea igual y ofrezcan más prestaciones sin duda será muy fuerte, sin embargo, si se optan por tener un precio mayor podría ser bajo, ya que los otros competidores tendrán un precio menor, y mientras no se genere la prueba de producto, no podrán hacer una comparación en la calidad del producto frente a la competencia.

En base a este análisis, podemos concluir que Pasión Deportiva tendrá un alto valor para los consumidores, debido a sus fortalezas de diseño, prestaciones y promociones. Por otro lado, el grupo El Mercado deberá trabajar en fortalecer la marca y considerar un posible efecto en caso se opte por elegir un precio superior al resto de los competidores.

¿Cuáles son los pros y contras de las decisiones que debe tomar Bernardo Córdova sobre el diseño del diario? Considerando la meta de ser el mejor diario de la categoría

- Columnistas: Si le otorga valor al producto sería una ventaja diferencial, pero puede afectar al producto en caso se elijan personas muy ligadas a un equipo de fútbol, lo que, precisamente, es lo que el diario busca evitar.

Tabla 5. Pros y contras columnistas

DECISIÓN	PROS	CONTRAS	IMPACTO EN EL PRESUPUESTO	IMPACTO EN EL MERCADO
SÍ	- Apoyarse en el reconocimiento de los columnistas para captar la atención de los lectores. - Generar respaldo en la información difundida en el diario.	- Contar con la exclusividad de los columnistas, incrementaría los costos del diario. - La imagen del columnista podría ser ligada a la marca. Si éste tiene una opinión polémica o un mal comportamiento repercutiría en la imagen del diario.	Medio/Bajo	Medio/Alto
NO	- Ahorro en el costo del producto - Evitar que la imagen negativa del columnista impacte en la marca.	- La difusión del diario dependerá solo de la campaña de difusión. - La información del diario solo será respaldada por la redacción. No existirá una opinión valorada.	Bajo	Medio/Alto

Fuente: elaboración propia

- Número de Páginas: Sin duda tener un mayor número de páginas impactaría en el valor del producto y permitiría responder a la promesa de Pasión Deportiva. Sin embargo, se debe considerar que ello implica un mayor gasto.

Tabla 6. Pros y contras número de páginas

DECISIÓN	PROS	CONTRAS	IMPACTO EN EL PRESUPUESTO	IMPACTO EN EL MERCADO
16 páginas	- Ahorro en el costo del producto. - Mismo número de páginas que los demás productos del mercado.	- Menos espacio para incluir información de otros deportes.	Medio/Bajo	Bajo
24 páginas	- Destacar en el sector al ofrecer más información. - Posibilidad de incluir información de otros deportes. - Contar con la posibilidad de captar más anunciantes, al tener más espacio.	- Se incurrirían en mayores costos. - En el caso de no captar más anunciantes, se deberá generar más contenido, lo que implica incurrir en mayores costos.	Medio/Alto	Alto

Fuente: elaboración propia

- Contenido de otros deportes: Definir el número de páginas que se dedicará a otros deportes es clave, ya que permitirá acompañar la promesa del producto. Sin embargo, definir el porcentaje tendrá un impacto en el espacio disponible para deportes más masivos o incluso para la publicidad.

Tabla 7. Pros y contras contenido de otros deportes

DECISIÓN	PROS	CONTRAS	IMPACTO EN EL PRESUPUESTO	IMPACTO EN EL MERCADO
15% de otros deportes	- Mayor posibilidad de difundir fotografías. - Mayor espacio para los anunciantes.	- Menos espacio para la difusión de fotografías, infografías y entrevistas de deportistas no ligados al fútbol.	Medio/Bajo	No se puede determinar.
30% de otros deportes	- Posibilidad de difundir información de otros deportes con más detalle. - Contar con más espacio para fotografías, infografías, entrevistas a detalle de deportistas no ligados al fútbol.	- Menos espacio para la información de fútbol. - El contenido de otros deportes podría basarse en información poco relevante. - Menos espacio para los anunciantes.	Medio/Bajo	No se puede determinar.

Fuente: elaboración propia

2.11 Precio, go to market y captación de anunciantes

¿Era recomendable que pasión deportiva tenga un precio por encima del mercado?
¿Cuáles son los pros y contras de tener un precio de S/. 0.70?

Pros:

- Se generarían más ingresos por la venta del producto.
- Se generarían más ingresos para el canal (canillita).
- Se diferenciaría del resto de la competencia no solo en el producto, sino también en el precio.
- Los consumidores habían respondido favorablemente al precio de S/. 0.70 del diario informativo desarrollado por Córdova.

Contras:

- El sector de 12 a 18 años, con menor poder adquisitivo, podría rechazar un precio por encima del promedio del mercado.
- Las personas que no prueben el producto podrían generarse una percepción negativa, al considerar que es un diario de un NSE superior al resto del mercado.
- Sería más difícil convencer a los lectores actuales de diarios a probar una nueva alternativa.

¿Habría algún riesgo por incluir un canal de distribución adicional? ¿Cuáles son los pros y contras?

Pros:

- Tener presencia de marca en centros de alto tránsito como supermercados y tiendas de conveniencia.
- Posibilidad de generar una venta por impulso, al estar cerca de las cajas.
- Dirigir a los compradores al *mood* de comprar un diario, a pesar de estar realizando otras actividades a partir de un buen titular o portada.
- Generar mayores ingresos al contar con un canal adicional al tradicional.
- Lograr diferenciarse de la competencia en lo que a distribución respecta.
- Lograr recordación de marca.

Contras:

- Probable reacción negativa por parte de la federación de canillitas quienes pueden percibir un impacto en sus ingresos, lo cual podría generar que estos no impulsen la venta del diario.
- Destinar el impacto de la marca solo a la campaña de comunicación y presencia del diario en los kioscos.

¿Sería recomendable ofrecer bonificaciones a los anunciantes? ¿Cuáles serían los pros y contras?

Pros:

- Tener presencia significativa de anunciantes y hacer que su competencia desee anunciar en el diario.
- Ofrecer a los anunciantes la posibilidad de medir el impacto de una promoción difundida a través del diario.

Contras:

- Los anunciantes podrían pretender que las bonificaciones se extiendan más allá del lanzamiento, lo cual dificultaría cerrar las ventas futuras.
- Si el impacto de una promoción no lograba el alcance esperado, los anunciantes podrían perder el interés de pagar por avisos en el diario.

2.12 Estrategia Digital

¿Cuáles serían los pros y contras de una página web personalizable?

Pros:

- Diferenciarse del resto de páginas web deportivas.
- Generar mayor tráfico de usuarios al ofrecer un diseño adaptable a la preferencia de cada visitante.
- Ahorrar tiempo a los visitantes y evitar que se distraigan con noticias que no les interesa.
- Evitar la canibalización del diario al ofrecer información diferenciada.

Contras:

- El lenguaje de programación usado en el navegador de mayor uso podría quedar desactualizado si se presenta un cambio tecnológico, por lo que se tendría que volver a diseñar la web.
- Los usuarios podrían no entender la opción de personalización de la web, lo que generaría comentarios negativos y rechazo a la plataforma.
- Si los visitantes no le encuentran valor a la personalización del contenido, el gasto y esfuerzo en la programación sería en vano.

¿Cuáles serían las claves al desarrollar una plataforma digital?

- La web permitirá acercar la marca al segmento joven y generar el posicionamiento esperado.
- La difusión de contenido complementario evitaría la canibalización del diario y la web.
- Generar tráfico en la web permitiría contar con indicadores que sustenten la venta de espacios publicitarios: visitas, tiempo de permanencia, perfil de usuarios, etc.
- La personalización de la web permitiría tener acceso a la data de los usuarios para luego enviar información personalizada y de interés a cada segmento de usuarios.

¿Es válido considerar que la web puede canibalizar al diario?

- Si consideramos que los jóvenes serían el principal target, la web debe mostrar un contenido distinto al del diario para poder evitar la canibalización, por ello mostrar

información más detallada, infografías y notas exclusivas en el diario sería necesario para evitarlo.

- La web permite expandir la promesa de la marca de más deportes, ya que se podrían difundir resultados e información de otros deportes además del fútbol. E incluso, tratar temas de fútbol, pero de otros países, que era algo que también buscaba el público objetivo.
- Si bien, el consumidor de la web de Pasión Deportiva podría ser distinto al lector del diario, ambos podrían ser “hinchas” de la marca, permitiendo la expansión de la marca a más segmentos.
- Del lado comercial, podría ser un complemento para ofrecer a los anunciantes una tarifa diferenciada al contar con la difusión de su aviso en ambas plataformas. Además, le permitiría a los anunciantes evaluar, preliminarmente, la respuesta del público en la versión digital (que es más económica) y luego si el medio funciona, anunciar en la edición impresa cuyo costo es mayor.

2.13 Estrategia de lanzamiento y mantenimiento

El objetivo de la estrategia de lanzamiento estaba centrado en impactar con la marca y generar interés a partir de la difusión de la propuesta de valor. Sin embargo, la clave estaría en lograr que los jóvenes sean los más interesados por conocer más del producto. Para ello, se debían considerar los pros y contras de cada alternativa.

Tabla 8. Pros y contras de las propuestas creativas

META	OPCIÓN	PROS	CONTRAS	IMPACTO EN EL PRESUPUESTO	IMPACTO EN EL MERCADO
Generar interés y prueba de producto en los lectores objetivos	Producto y sus beneficios	-Mensaje resalta las ventajas diferenciales en cuanto a número de páginas, color y mayor cobertura de otros deportes. - Se muestra la imagen del producto y se refuerza la propuesta de valor.	- Es una campaña que puede no despertar el interés, ya que solo se enfocaría en el producto.	Medio	Medio
	Barra pasión deportiva	- Empatiza más con los lectores. - Utilizaría un lenguaje y situaciones más cercanas al público que se quiere captar.	- Requiere de más inversión en producción. - No se pueden mostrar todas las ventajas diferenciales del producto a detalle, por factores del coste del tiempo en pantalla.	Alto	Medio/Alto

Fuente: elaboración propia

¿Cuáles serían los pros y contras de las propuestas de medios? Además de la creatividad, Córdova debía definir si asumía una estrategia de medios orientada a lograr eficiencia en el impacto (optar por la opción de cable) o lograr alcance (elegir la opción de señal abierta).

Tabla 9. Pros y contras de las propuestas de medios

META	OPCIÓN	PROS	CONTRAS	IMPACTO EN EL PRESUPUESTO	IMPACTO EN EL MERCADO
Impacto y frecuencia en público objetivo	Mix señal abierta, radio y cable	- Mayor alcance. - Se deberá utilizar un contenido más reducido en cuanto a tiempo, ya que habrá menos presupuesto por medio.	- Menos frecuencia.	Medio/Bajo	Alto
	Cable y radio	- Mayor frecuencia y calidad de impacto. - Los mensajes podrán tener mayor duración, con lo cual se podrá nombrar más ventajas del producto.	- Menor alcance, - Los consumidores actuales de otras marcas pueden no ser impactados.	Alto	Medio/Bajo

Fuente: elaboración propia

¿Cuáles serían los pros y contras de la promoción de mantenimiento?

El objetivo de la acción es generar la recompra del diario, sin embargo, es clave para mantener la coherencia con la propuesta de valor del producto elegir bien el contenido de la promoción. Por ello, salir con un póster de jugadores nacionales o extranjeros podía impactar en la percepción del diario.

Tabla 10. Pros y contras de la promoción de mantenimiento

META	OPCIÓN	PROS	CONTRAS	IMPACTO EN EL PRESUPUESTO	IMPACTO EN EL MERCADO
Generar recompra, respetando la promesa del producto	Jugadores nacionales	- Interés de lectores actuales de otros diarios. - Generar compra ya que muestran los equipos más representativos del Perú.	- Puede ser una compra ocasional y no generar interés por el diario. - Puede generar que los lectores relacionen el diario con un equipo.	Medio/Bajo	Alto
	Jugadores internacionales	- Interés del público objetivo que se busca impactar: jóvenes de 12 a 25 años. - Acción ligada a la promesa del diario de enfocarse en los equipos y deportes que la gente quiere, y no solo fútbol nacional	- Puede no despertar el interés que se busca, y que el volumen de ventas no se incremente en una cantidad deseable.	Alto	Medio/Bajo

Fuente: elaboración propia

¿Qué opción sería más relevante para el concurso de venta con los canillitas?

El objetivo de la acción con los canales de venta es lograr fidelizar al canal con la marca y motivar la venta, sin embargo, también era importante porque permitiría difundir la marca en el punto de venta.

Tabla 11. Pros y contras concurso de venta

OPCIÓN	PROS	CONTRAS	IMPACTO EN EL PRESUPUESTO	IMPACTO EN EL MERCADO
Indumentaria brandeada	- Posibilidad de premiar a más canillitas quienes podrían contar con prendas para el invierno. - Generar una relación positiva entre la marca y el canal de distribución. - Impulsar la venta del producto en su etapa de lanzamiento.	- Rechazo por parte de aquellos canillitas que no consigan el premio.	Medio/Alto	Alto
Remodelación de kiosko	- Impacto de la marca en puntos de alto tránsito. - Generar una relación positiva entre la marca y el canal de distribución.	- Solo podría premiarse al 1% del total de canillitas. - El concurso podría percibirse como poco atractivo al contar con un número reducido de premios.	Alto	Medio/Alto

Fuente: elaboración propia

2.14 ¿Qué ocurrió?

Al momento del lanzamiento de Pasión Deportiva se optó por tener una edición de 24 páginas, que utilizó el 30% de éstas para difundir la información de otros deportes. Se contrataron a cinco columnistas, uno por día de lunes a viernes. Tres columnistas de fútbol (uno de cada equipo de fútbol peruano más popular), uno de autos y otra columnista de vóley.

El precio seleccionado fue de S/. 0.50 céntimos, ello con la finalidad de que el público objetivo esperado pueda acceder a comprar el diario. Además, se optó por usar el canal complementario de venta, pero antes se le informó a la agremiación de canillitas que tal decisión no afectaría su comisión regular ya que impactaba a otro público, además que la venta en ese canal solo representaba el 10% del total.

La página web personalizable fue una buena idea, pero fue elaborada en base a un lenguaje de programación enfocado en un navegador. Cuando la tendencia cambió al año siguiente, la web generaba muchos problemas porque todos los elementos dentro se descuadraban, no se apreciaban bien y hacían muy lenta la carga de la página. Esto ocasionó que luego de 3 meses del lanzamiento se tuviese que rehacer la web, sustituyéndose la versión personalizable por una regular.

Sin duda fue un complemento importante para la marca, ya que logró atraer a los jóvenes del público objetivo y generó interacción dentro de cada nota que se usaba a modo de foro y también como fuente de insights sobre la percepción de los consumidores sobre la marca y el producto.

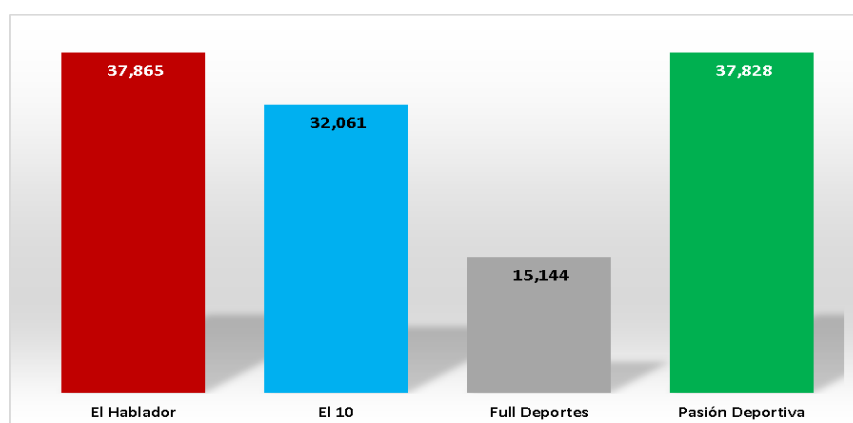
En cuanto a la propuesta creativa, se optó por salir con un mix en la creatividad. La barra Pasión Deportiva aparecía en varias escenas con una canción enfocada en generar branding y el mensaje se reforzaba con las imágenes del producto y su ventaja diferencial: número de páginas, presentación a full color y precio. Sobre el plan de medios, se utilizó el mix de señal abierta/cable/radio ya que se le dio prioridad al alcance e impacto masivo. Luego de ello, con la estrategia de prueba de producto se buscaría impactar al público objetivo joven.

En el caso de la estrategia de mantenimiento, se optó por la promoción de pósters de estrellas internacionales y fue un éxito ya que las ventas aumentaron en un 21%. Luego de ello, se optó por distribuir un contenido editorial distinto, llamado “revipóster”. Este producto tendría un precio de S/. 5.00 y sería una revista de 8 páginas que se convertiría en un póster gigante, y se lanzaría con los equipos campeones de los torneos más importantes del mundo: torneo peruano, Champions League, Mundial, Copa América, entre otros.

Con relación al concurso de ventas, se optó por la alternativa de merchandising y se premió a todos los canillitas. Ello con el objetivo de fomentar la recordación de la marca y hacer más cercana la relación con el canal.

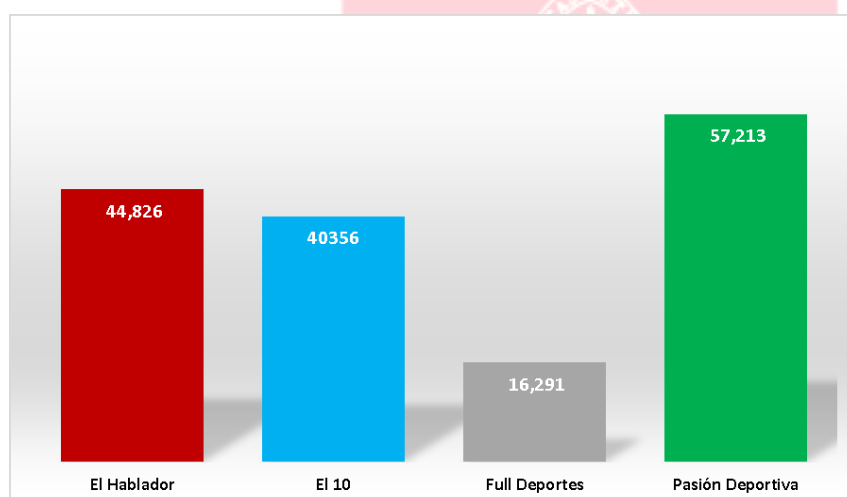
Todas estas acciones lograron que Pasión Deportiva iguale el primer lugar en ventas en el mes de enero 2010, luego de 8 meses de lanzamiento, y que a partir de febrero lidere la categoría en ventas. Este último logro se debió, principalmente, a un coleccionable que se publicó con relación a la Copa Mundial de Sudáfrica 2010. La entrega de una figura por día logró mantener una venta estable y atraer a los anunciantes que buscaban aprovechar la coyuntura del mundial.

Figura 3. Venta diaria promedio enero 2010



Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2010)*
Elaboración propia

Figura 4. Venta diaria promedio febrero 2010



Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2010)*
Elaboración propia

Con relación a los indicadores:

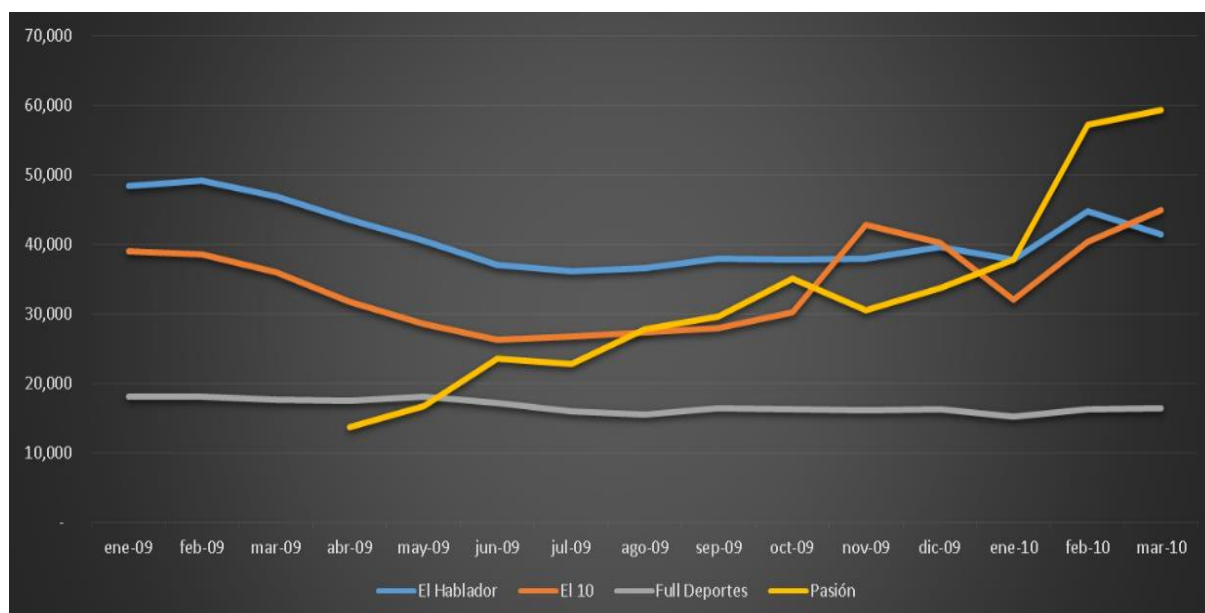
- Superar el 20% del *share* de ventas al término del año 2009: En el año 2009, Pasión Deportiva alcanzó el 18% de las ventas. (Ver Tabla 12)
- Aumentar el número de lectores de la categoría, especialmente, en el segmento de jóvenes entre 12 a 25 años: Se logró que con Pasión Deportiva crezca el número de lectores jóvenes de 14 a 17 años. (Ver Tabla 13) pasando de 16,607 a 28,426 lectores. Además, la sumatoria de venta promedio diaria aumentó en 21% con relación al año anterior al lanzamiento de Pasión Deportiva. (Ver Figura 6).

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

- 25,000 ejemplares por día, siempre que se cuente con una inversión de S/. 3,500,000 durante el 2009: La venta promedio diaria del 2009 fue de 25,929 diarios. La inversión comercial fue de S/. 3,600,000.

Figura 5. Tendencia del mercado: venta promedio por día



Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2010)*
Elaboración propia

Tabla 12. Resumen de ventas mensual 2009

	El Hablador		El 10		Full Deportes		Pasión Deportiva		Total
	Venta	Share	Venta	Share	Venta	Share	Venta	Share	
ene-09	1,450,890	46%	1,171,020	37%	543,990	17%	-	-	3,165,900
feb-09	1,474,530	46%	1,157,340	36%	542,610	17%	-	-	3,174,480
mar-09	1,408,950	47%	1,079,430	36%	529,140	18%	-	-	3,017,520
abr-09	1,308,810	41%	951,060	30%	525,420	16%	411,090	13%	3,196,380
may-09	1,216,140	39%	857,430	28%	540,540	17%	500,490	16%	3,114,600
jun-09	1,112,880	36%	789,090	25%	513,180	16%	706,770	23%	3,121,920
jul-09	1,082,100	36%	803,550	26%	479,610	16%	681,690	22%	3,046,950
ago-09	1,097,070	34%	820,500	26%	462,870	14%	833,040	26%	3,213,480
sep-09	1,138,920	34%	837,330	25%	492,810	15%	887,850	26%	3,356,910
oct-09	1,133,490	32%	904,680	25%	488,550	14%	1,050,180	29%	3,576,900
nov-09	1,136,760	30%	1,285,500	34%	482,430	13%	916,950	24%	3,821,640
dic-09	1,186,650	30%	1,206,990	31%	485,520	12%	1,012,740	26%	3,891,900
TOTAL	14,747,190	37%	11,863,920	30%	6,086,670	15%	7,000,800	18%	39,698,580

Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2009)*
Elaboración propia

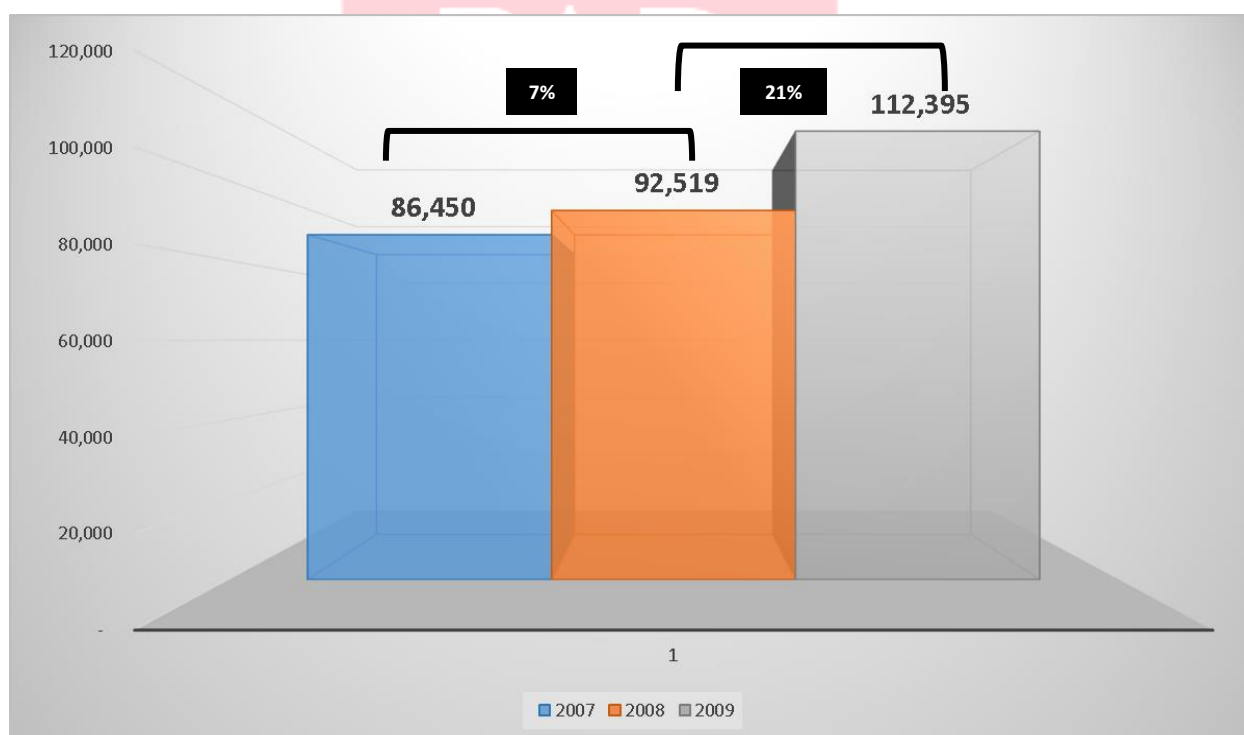
* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.
* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.

Tabla 13. Lectoría de pasión deportiva por periodos

	05/09 - 07/09		05/09 - 08/09		05/09 - 11/09		05/09 - 12/09		05/09 - 01/10		05/09 - 02/10	
	Lectores	Diferencial periodo anterior	Lectores	Diferencial periodo anterior	Lectores	Diferencial periodo anterior	Lectores	Diferencial periodo anterior	Lectores	Diferencial periodo anterior	Lectores	Diferencial periodo anterior
Lima	50,975	-	55,016	8%	81,948	49%	91,025	11%	93,751	3%	102,208	9%
Hombre	44,805	-	51,212	14%	71,530	40%	78,555	10%	81,703	4%	88,302	8%
Mujer	4,766	-	4,302	-10%	10,545	145%	11,354	8%	10,827	-5%	13,944	29%
A/B	13,858	-	12,647	-9%	19,844	57%	22,128	12%	23,943	8%	23,685	-1%
C	15,259	-	15,834	4%	25,900	64%	27,993	8%	30,847	10%	38,826	26%
D/E	19,855	-	25,538	29%	35,953	41%	38,912	8%	36,992	-5%	39,694	7%
14 a 17	16,607	-	20,073	21%	25,618	28%	29,092	14%	27,800	-4%	28,426	2%
18 a 25	13,795	-	12,701	-8%	21,486	69%	23,542	10%	26,321	12%	29,937	14%
26 a 37	6,015	-	8,018	33%	13,318	66%	14,544	9%	14,757	1%	18,859	28%
38 a 49	5,622	-	7,480	33%	10,666	43%	12,152	14%	12,766	5%	12,286	-4%
50 a 74	4,932	-	3,747	-24%	7,910	111%	7,703	-3%	8,138	6%	8,697	7%

Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2010)*
Elaboración propia

Figura 6. Venta promedio diaria por año del sector



Fuente: [Grupo Editorial El Mercado] (2010)*
Elaboración propia

* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.
* Por motivos de confidencialidad se ha modificado el nombre del grupo editorial y los datos numéricos.



Conclusiones

El caso demuestra que, si bien la experiencia de los directivos es significativa para lograr el éxito durante el lanzamiento de un nuevo producto, también es importante conocer al consumidor y analizar todas las variables que pueden influir en la puesta en marcha de un Plan Comercial de lanzamiento, así como en el logro de los objetivos planteados.

Por otro lado, queda claro que existen elementos al momento de diseñar la propuesta de valor que pueden no ser tan significativos para el cliente, como el caso de los columnistas, que al no tener un gran impacto a nivel financiero pueden permitirle a la empresa realizar un ejercicio de prueba y error para evaluar la percepción de los lectores.

Además, se evidencia que si bien la estrategia de lanzamiento está planteada de acuerdo a lo que el producto requiere, para diseñar la estrategia de mantenimiento es conveniente considerar que la competencia puede realizar acciones en medios y promociones que puedan impactar al lector, por lo que además de los pósteres y el trabajo con el canillita en el punto de venta, sería recomendable contar con una estrategia de radio y utilizar los otros diarios del Grupo para despertar el interés de nuevos lectores y conseguir el posicionamiento esperado.

Desde el punto de vista digital, ya que el panorama de los otros diarios no era diferenciador, la mejor opción podría ser empezar con una página web más sencilla que contenga información y diseño que marque una diferencia con el sector. Luego de unos meses cuando el lector (o visitante) empiece a utilizar el portal con mayor frecuencia se podrían implementar mejoras como la personalización de noticias, aplicando estrategias de UX (*User Experience*)

Por último, el análisis del caso demuestra la importancia que tiene definir el número de páginas del nuevo producto, ello a fin de guardar coherencia tanto con la propuesta de valor que se desea ofrecer como con la percepción que se espera generar.



Bibliografía

- Arboccó, M. y O'Brien, J. (Agosto-Diciembre 2013). Barras bravas y tiempos bravos: violencia en el fútbol peruano. *Avances en Psicología*, 21(2), 155-166. Recuperado de <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/282/201>
- Behr, R. (22 de enero de 2012). 2008: Sistema clausurado. *Dechalaca.com*. Recuperado de <https://dechalaca.com/especiales-dechalaca/20-anos-del-descentralizado/2008-sistema-clausurado>.
- Flores, D. (2016). *Organización sindical de los vendedores de periódicos y su relación con los medios escritos* (Monografía para optar el título de licenciada en periodismo). Recuperada de http://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/bausate/69/FLORES_CASTRO_DIANA_ROSMERY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gonzáles, C. (2016). *Análisis de la viabilidad de un periódico polideportivo en la ciudad de Lima* (Monografía para optar el título de licenciado en periodismo). Recuperado de http://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/bausate/88/GONZALES_MUJICA_CARLOS_ALBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, A. (3 de marzo de 2014). El madrugador y combativo gremio de los canillitas. *Carta abierta*. Recuperado de <http://www.cartaabierta.pe/madrugador-combativo-gremio-los-canillitas/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Octubre – Noviembre – Diciembre 2013* (Informe Técnico No 1 – Marzo 2014). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>
- La FIFA suspende a Perú de las competencias internacionales. (24 de noviembre de 2008). *El mundo.es deportes*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/elmundodeporte/2008/11/24/futbol/1227564650.html>
- Mayta, R. y León, W. (julio-diciembre 2009). El uso de las TIC en la enseñanza profesional. *Industrial Data*, 12(2), 61-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81620150008.pdf>