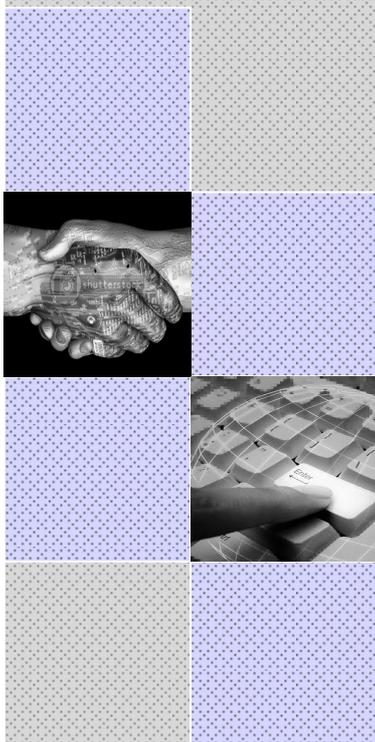


Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República  
Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención del título de Contador Público  
Plan 1990

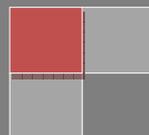
# TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS AL RELACIONAMIENTO CON CLIENTES. CASO “LA DIARIA”



Autores: Giugliana Fenoglio – Leticia Fernández

Tutor: Cr. Gabriel Budiño

Julio 2010





**ABSTRACT**

El presente trabajo está orientado al estudio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y su posible aplicación al relacionamiento con los clientes.

Dentro de este marco estudiaremos el caso particular de *la diaria*, un periódico uruguayo que tuvo su origen en el año 2006 y actualmente es el único que se maneja exclusivamente con el método de suscripción.

Como conclusión a este trabajo podemos mencionar que si bien la utilización de las TIC puede ser muy útil para las empresas en lo que tiene que ver con el relacionamiento con los clientes, ellas deberán ser capaces de analizar e interpretar los datos obtenidos a través del uso de las TIC. El impacto que genera la utilización de TIC es favorable para las empresas, logrando una ventaja competitiva para quienes logren utilizarlas de manera adecuada.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar un especial agradecimiento a nuestro tutor, el Cr. Gabriel Budiño, por su apoyo constante, esfuerzo y dedicación.

Asimismo, queremos agradecer a la empresa *la diaria* por su amable colaboración y por el valioso tiempo que nos brindaron para la elaboración del presente trabajo.

Finalmente, a nuestras familias y amigos, por su apoyo y soporte permanente en toda nuestra carrera y en especial en esta última etapa.

A todos muchas gracias.

## **ÍNDICE**

Introducción .....	8
--------------------	---

### **CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL**

1. Marketing Relacional .....	13
1.1. Concepto de Marketing Relacional.....	13
1.2. Diferencias entre Marketing Tradicional y Relacional.....	15
2. Customer Relationship Management .....	18
2.1. Relacionamiento con clientes.....	18
2.2. Concepto de CRM.....	19
2.3. Distintos tipos de CRM.....	20
2.4. Factores críticos de éxito de un proyecto CRM.....	22
2.5. Beneficios que brinda el CRM.....	23
3. Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	26
3.1. Introducción .....	26
3.2. Evolución de Internet.....	29
3.3 Web 2.0 .....	30
3.3.1. Conceptos vinculados a la web 2.0 .....	31
3.3.2. Productos de la web 2.0 .....	33
3.4. TIC en Uruguay .....	37
4. Prensa .....	42
4.1. Introducción .....	42
4.2. Prensa en Uruguay.....	43
5. TIC y Prensa.....	47
5.1. Cómo influyen las TIC en la prensa.....	47
5.2. Modelos de negocio de la prensa en Internet.....	48
5.3. El iPad: una nueva herramienta para la prensa .....	50

## **CAPÍTULO 2: TRABAJO DE CAMPO**

1. Introducción .....	53
2. Objetivo .....	53
3. Metodología.....	54
4. Resultados de Relevamiento.....	57
4.1. Primera entrevista: aspectos generales de <i>la diaria</i> .....	57
4.2. Segunda entrevista: relacionamiento con clientes.....	63
4.3. Tercera entrevista: utilización de TIC .....	69

## **CAPITULO 3: CONCLUSIONES**

1. Análisis de Resultados .....	74
2. Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	88

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, debido a la creciente competitividad de los mercados, adquiere mayor relevancia el relacionamiento con los clientes. Por este motivo cobra importancia el Marketing Relacional, donde se consideran los clientes como el activo más importante de las empresas y se hace especial énfasis en la retención y satisfacción de los mismos a través de un alto nivel de compromiso y contacto con ellos. El objetivo del Marketing Relacional es no sólo captar nuevos clientes, sino lograr mantenerlos y que progresivamente se conviertan en promotores de la empresa y sus productos. Una forma de lograr dicho objetivo es a través de herramientas de gestión como el Customer Relationship Management (CRM).

A su vez se define CRM como un modelo de gestión de toda la organización basada en la orientación al cliente; combina un conjunto de metodologías, software y medios con esa visión cliente-céntrica, y busca optimizar los ingresos y el beneficio por cliente, así como su satisfacción. Esto consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias, para, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuándo quieran y cómo lo quieran, sin perder de vista que sean también rentables para la empresa.

Por otro lado el creciente desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el surgimiento de la web 2.0 hace posible la participación en redes sociales, blogs y otros espacios, lo cual facilita la relación con los clientes, a la vez que amplía las formas de relacionamiento con ellos.

La web 2.0 se refiere a la generación de sitios web basados en la creación de contenidos producidos y compartidos por los propios usuarios del

portal, se diferencia de la web 1.0, o web tradicional, en que en ésta, el contenido del sitio es producido por un editor para luego ser consumido por los visitantes del sitio web, mientras en que en la web 2.0 la información y contenidos se producen directamente por los usuarios del sitio web y a su vez los mismos son compartidos por otros usuarios.

Además la web 2.0 afecta también a la prensa ya que antes las noticias se generaban en los periodistas y llegaban en forma unidireccional desde el medio de prensa a la gente y ahora hay una creación colectiva de la información, mayor rapidez en el acceso a las noticias y mayor interacción por parte de los usuarios por ejemplo a través de redes sociales y blogs.

Las redes sociales son herramientas que permiten a personas y grupos compartir experiencias en línea, conectarse con amigos, compartir fotos, videos, etc.

Los blogs son sitios webs que recopilan textos o artículos de uno o varios autores, que se actualizan periódicamente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. La publicación se realiza vía web desde el propio navegador y sin necesidad de ningún otro programa auxiliar. A su vez, si el usuario lo permite, los visitantes del blog pueden realizar comentarios sobre las publicaciones realizadas en él.

Algunas de las ventajas de la vinculación entre el Marketing Relacional y las TIC son:

- Ayuda a segmentar e identificar a los clientes.
- Ayuda a informar sobre el producto llegando a contactos de segundo y tercer grado (contactos de contactos).
- Posibilita relaciones de continuidad con clientes.

- Permite retroalimentación por quejas y opiniones a través de redes sociales lo cual es más fácil que quejarse directamente con la empresa.
- Permite lanzar programas de fidelización con menores costos y mejores resultados ya que es posible dirigirse con mayor precisión a la audiencia que se busca.
- Permite detectar que otros productos o servicios brindar a los clientes ofreciendo aquellos que de ante mano se sabe que necesitan.
- Facilita la creación de comunidades de clientes llegando a promover en ellos un sentido de pertenencia hacia nuestra marca.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado y sumado a la situación cambiante de las comunicaciones tanto en el mundo como en la prensa nos proponemos estudiar el caso de *la diaria*.

*La diaria* es un periódico uruguayo que se edita en Montevideo de lunes a viernes desde marzo de 2006 y su distribución es por suscripción.

En la declaración de principios de *la diaria* se establece:

*“Hacemos un diario que se puede leer por completo, con el mismo placer que nos provoca el realizarlo.*

*Promovemos la transparencia y el control social de las instituciones y organizaciones que concentran poder político, económico o cultural. En lo que nos toca, le garantizamos a los suscriptores de la diaria que puedan controlar el cumplimiento de los objetivos que aquí planteamos.*

*Ante el gobierno y el conjunto del sistema partidario, la diaria no es juez ni parte. Con autonomía y rigor, buscamos aportar los datos y enfoques necesarios para saber qué ocurre y poder entender sus causas...”*

Con respecto al relacionamiento con clientes vinculado a las TIC sabemos que *la diaria* tiene un espacio para la defensoría de sus lectores en su sitio web, ayudando con esto a mejorar la calidad de la relación entre periodistas y lectores. De esta forma están cumpliendo con parte de su declaración de principios, en lo referente a la garantía a los suscriptores de controlar el cumplimiento de objetivos planteados. También ha incursionado en redes sociales por ejemplo mediante la utilización de facebook.

Otras formas en las que se relaciona con sus clientes es a través del “Café *la diaria*”, un espacio donde se puede escuchar música, tomar un café, leer libros y revistas, que se encuentran en su librería, disfrutar de su sala de exposición y de los espectáculos que proponen, entre otras actividades.

El objetivo del trabajo será realizar una evaluación del relacionamiento que mantiene *la diaria* con sus clientes, vinculado al uso de las TIC. Nos proponemos investigar qué tipo de herramientas utiliza para ello, como ser redes sociales y CRM, entre otras. A su vez evaluaremos la posibilidad de proponer nuevas herramientas complementarias que ayuden a mejorar su relación con los lectores.

En primer lugar se hará una revisión bibliográfica de los conceptos utilizados, así como una exploración de diferentes experiencias exitosas que podamos encontrar de casos similares.

Una vez realizada la primera etapa se llevará a cabo un trabajo de campo, donde incluiremos entrevistas, cuestionarios, observación directa, entre otras, a personas vinculadas con el periódico *la diaria*. Luego de recabados todos los datos, procederemos al análisis detallado de los mismos para luego arribar a nuestras conclusiones sobre este trabajo y posibles propuestas a realizar.

# **CAPITULO 1**

## **MARCO CONCEPTUAL**

## **1. MARKETING RELACIONAL**

Actualmente podemos apreciar que está cobrando mayor importancia en la vida de las empresas el rol del cliente, diversos autores han señalado que ellos son su activo más importante y a partir de ello han incrementado sus esfuerzos por satisfacerlos de la mejor manera posible.

Para lograr dicho objetivo se han apoyado en diferentes estrategias que los guían en este proceso, así como también en disciplinas como por ejemplo el Marketing.

### **1.1 Concepto de Marketing Relacional**

El Marketing se trata de la disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y los consumidores así como también analiza la gestión comercial de las organizaciones con el objetivo de retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Partiendo de ellas busca hacer que toda la organización funcione alrededor del cliente para lograr un producto o una marca en la mente del consumidor. Se funda en la construcción virtual de una necesidad hipotética en los posibles consumidores, esta necesidad la utiliza como medio de justificación para vender el producto o servicio en cuestión y es a ella a la cual va dirigida la estrategia. Con todo ello no sólo logra convencer a sus clientes que el producto va a colmar sus expectativas, sino que a su vez ellos logran sentirlo.

Distintos autores han planteado visiones diferentes respecto a lo que entienden por Marketing. Por ejemplo según Stanton<sup>1</sup> el concepto de marketing se funda en tres componentes: orientación al cliente, objetivos de desempeño de la organización y actividades de marketing coordinadas.

---

<sup>1</sup> William J. Stanton: Doctor en Marketing. Profesor emérito de marketing en la University of Colorado-Boulder.

Estos tres componentes sumados logran la satisfacción del cliente y a través de ella, el éxito organizacional.

Por su parte, Kotler<sup>2</sup> sostiene que consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores. A su vez indica que el concepto de marketing se sustenta en cuatro pilares: enfoque hacia el mercado, orientación hacia el cliente, mercadotecnia coordinada y rentabilidad.

Dentro del Marketing podemos encontrar una rama cuyo fin es crear relaciones rentables con los clientes, dicha rama es el Marketing Relacional. Lo que busca es estudiar el comportamiento de los compradores, con el fin de diseñar las estrategias que sean necesarias para crear un producto adaptado a sus necesidades.

La estrategia puede alcanzar todas las áreas de la empresa lo cual se llama Marketing Relacional Integral. Esta tarea también comprende un cambio cultural dentro de la misma donde toda acción se realiza centrada en el conocimiento del cliente y en lograr su satisfacción plena.

En suma, podemos decir que el Marketing Relacional se centra en establecer relaciones duraderas con sus mejores clientes, logrando una ampliación a lo que proponía el Marketing Tradicional.

---

<sup>2</sup> Philiip Kotler: Doctor en Economía. Profesor de Mercadotecnia Internacional de la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University.

## **1.2. Diferencias entre Marketing Tradicional y Relacional**

Se pueden establecer ciertas diferencias entre estos dos enfoques antes mencionados. Por ejemplo, Hugo Brunetta<sup>3</sup> en su artículo “Adiós al Marketing Tradicional: Llegó el Marketing Relacional” establece las siguientes:

- **Atraer vs. Fidelizar**

El Marketing Tradicional se centra en atraer a los clientes, dirige sus esfuerzos a captarlos con el fin de que compren sus productos, en cambio el Marketing Relacional busca no sólo atraerlos sino también lograr que perduren, que sean fieles a la marca; de este modo no sólo logra obtener relaciones duraderas con ellos sino también atraer nuevos clientes, a través de la recomendación de los primeros.

- **Monólogo vs. Diálogo**

En el Marketing Tradicional la comunicación fluye en un solo sentido, donde el cliente asume un rol pasivo, mientras que el Marketing Relacional trata de construir relaciones basadas en el diálogo dándole al cliente un papel mucho más activo, mediante diferentes canales de interacción establecidos por la organización, como ser: líneas gratuitas, fax, correo tradicional, correo electrónico, sitio web, sms, etc. Allí el cliente puede expresarse libremente, dando sugerencias, haciendo críticas y logrando de este modo que la empresa pueda retroalimentarse e implementar acciones para una mejora continua.

- **Intrusiva vs. Voluntaria**

El Marketing Tradicional utiliza técnicas “intrusivas” para llegar al cliente, muchas veces abusando de ello y logrando la indiferencia y rechazo por parte de los mismos, que se ven abrumados por dichas técnicas publicitarias.

---

<sup>3</sup> Lic. Hugo Brunetta  
Director General de NEXTING – CRM & MARKETING RELACIONAL  
Presidente de la Asociación Argentina de CRM

Mientras que en el enfoque relacional las organizaciones solicitan la autorización previa del cliente para establecer un diálogo, del cual se beneficiarán ambas partes.

- **Datos vs. Conocimiento**

Muchas empresas disponen sólo de datos básicos de sus clientes. La estrategia relacional supone una valiosa herramienta para poder conocer más profundamente a nuestros clientes: sus datos personales, preferencias, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción o respuestas a promociones, entre otros. El acceso a esta información, de forma periódica, se convierte en una poderosa arma competitiva para la empresa que contribuye a mejorar las relaciones con los clientes y ofrecerles un mejor y más personalizado servicio, adecuado a cada necesidad.

- **Corto vs. medio-largo plazo**

El Marketing Tradicional busca obtener resultados a corto plazo. Por el contrario el Marketing Relacional busca gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo. Ello se fundamenta en la premisa de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo.

- **Homogenización vs. Diferenciación**

En la actualidad debido a que los productos tienden a ser muy similares, el trato con el cliente y el servicio son los elementos que tienen las empresas para diferenciarse de sus competidores. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades y de esta manera, un enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación que los competidores difícilmente pueden imitar

- **Productos vs. Experiencias**

El Marketing Tradicional se centra en los productos y el Marketing Relacional gira alrededor de las personas, donde los productos ya no son sólo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes.

## 2. **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

### 2.1. **Relacionamiento con clientes**

Sabemos que cuando hablamos de relacionamiento con clientes nos estamos refiriendo a interactuar de muchas maneras con ellos, saber lo que están esperando de nosotros, estudiarlos, conocer sus preferencias y establecer un buen trato para que las relaciones sean duraderas. Pero, ¿qué significa tratar bien a un cliente? Es darle lo que espera y no lo que nosotros creemos que está esperando, por lo tanto como el cliente promedio no existe, la empresa se deberá adecuar a cada tipo de cliente para poder cubrir las necesidades individuales.

Hugo Brunetta en su artículo “El nuevo modelo táctico de relacionamiento” establece ciertas recomendaciones para lograr un adecuado relacionamiento con nuestros clientes:

- Analice sus clientes, uno por uno.
- Defina los parámetros que le interesan más allá de la factura y mídalos.
- Plantee una estrategia basada en sus clientes que contemple crecer con ellos de manera rentable.
- Evalúe la rentabilidad de cada cliente y profundice en lo que le ha costado a su empresa mantener clientes de baja rentabilidad.
- Integre al análisis de rentabilidad otros aportes del cliente: prestigio, recordación, visibilidad, reconocimiento, y especialmente futuro.
- Cree relaciones.
- Esté accesible para sus clientes.
- Promueva el diálogo con sus clientes.
- Y lo más importante, preocúpese de la participación que tiene

sobre el cliente, y así la participación en el mercado llegará sola por sumatoria simple.

## **2.2. Concepto de CRM**

CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Cuando hablamos de mejorar la oferta nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no como rezan muchos opositores a estas disciplinas generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a ésta, siempre y cuando esto se consiga.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wikipedia en español. Definición de CRM  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)  
Ultima visita: 16/04/2010

### **2.3. Distintos Tipos de CRM**

Se pueden mencionar tres tipos de CRM: el operativo, el colaborativo y el analítico, los cuales conforman el ecosistema que engloba toda la administración de la relación con el cliente.

#### **1) El CRM Operativo:**

El CRM operativo incluye los procesos de negocios y tecnología que permiten mejorar la obtención y eficiencia de la relación operacional con el cliente. Utiliza sistemas de automatización de la fuerza de ventas, centros de atención a clientes (Call Center), sitios de comercio electrónico y sistemas automatizados de pedido. Si bien esto es importante, muchas veces esas iniciativas tienen poco o casi nada que ver con las necesidades del cliente siendo el objetivo racionalizar y optimizar los procesos de la empresa.

El Call Center, por ejemplo, cuando es usado como herramienta de servicio de atención a clientes registra todas las llamadas de un determinado cliente, facilitando teóricamente las próximas interacciones de éste con la empresa. Gestiona contactos masivos a través del canal telefónico, así como de otros canales como Internet, manteniendo una visión integral del cliente durante todo el ciclo de relación con el mismo. Una de las cualidades del Call Center es el personal y éste debe centrarse en el cliente, es por ello que un buen funcionamiento del mismo depende de una selección correcta por parte de la empresa de quiénes lo van a integrar.

Casi la totalidad de los proyectos de CRM involucran solamente la automatización de aspectos operacionales de la empresa, que si bien son importantes, CRM no es solamente eso.

## **2) El CRM Colaborativo:**

El CRM colaborativo engloba todos los puntos de contacto con el cliente donde ocurre la interacción entre él y la empresa. Los canales de contacto deben estar preparados para no solamente permitir esa interacción, sino también garantizar el flujo adecuado de los datos obtenidos para el resto de la organización.

A pesar de que muchas compañías tienen estos canales disponibles, a menudo se comete el error de no proveer la misma calidad de servicio a sus clientes de la misma forma que lo hacen interactuando directamente. Sus clientes deberían tener la misma calidad de servicio y respuesta independientemente del canal que elijan para comunicarse con la empresa. Si el sitio web es difícil de navegar, el portal de autoservicio no provee la información que los clientes están buscando y el sistema de registración de llamadas no opera durante el horario que el cliente lo necesita, entonces el canal no cumple su función.

## **3) CRM Analítico:**

El CRM analítico es el tipo de CRM que provee el análisis de los datos del cliente y los patrones de comportamiento para mejorar las decisiones empresariales. La función del CRM analítico es determinar qué clientes deben ser tratados de forma personalizada y cuáles son los clientes que deben ser atendidos con niveles de prioridad inferior. Por tanto contribuye al ajuste de las estrategias de diferenciación de clientes, así como al acompañamiento de sus hábitos con el objetivo de identificar sus necesidades y los eventos que puedan ocurrir en la vida de cada uno de ellos. Todo esto se realiza con el fin de tornar fácil y conveniente la relación de los clientes con la empresa buscando su satisfacción y fidelidad. A través del tratamiento diferenciado se puede lograr una reducción significativa de los costos de atención a esos clientes.

Una de las herramientas utilizadas por el CRM analítico, relacionada con los sistemas informáticos es el Data Warehouse o almacén de datos que surge para la consulta y el análisis de la información procedente, tanto de los sistemas internos de la empresa como de las fuentes de información externas a ésta, logrando de esta manera que cada directivo puede consultar la información que desee sin depender de la ayuda del personal informático de la empresa. Si bien esta herramienta no se considera indispensable para un proyecto de CRM, brinda un aporte de información macro que complementada con la que brinda el CRM logra optimizar el proceso y los resultados del mismo.

#### **2.4. Factores críticos de éxito de un proyecto CRM**

Para aprovechar de manera efectiva los beneficios que proporciona el CRM, las empresas deberán tener en cuenta ciertos factores para asegurar el éxito. Entre ellos se pueden mencionar<sup>5</sup>:

- **Automatizar lo necesario:** Se deberá realizar una lista de deseos de cómo pueden mejorar los procesos de trabajo en la organización, para lograr ello es necesario entrevistar a las personas que realizan el trabajo, tomarse el tiempo para trabajar con ellos y decidir qué es lo que realmente se necesita automatizar.
- **Contar el apoyo de la alta gerencia:** El compromiso de la alta gerencia se logra demostrando que la automatización apoya la estrategia comercial, mejora los resultados y reduce los costos.
- **Emplear tecnología inteligente:** La tecnología empleada debe ser flexible, para de esta forma poder integrar nuevos módulos al sistema en caso de ser necesario, así como también compatible con los sistemas ya

---

<sup>5</sup> Extraído en base a Monografía “La Estrategia de CRM Aplicada a la Actividad Bancaria” de los autores Federico Carrau, Diego Cipolina, Gonzalo Pittaluga.

utilizados por la empresa con el fin de que los programas sean fácilmente integrados con la base de datos existente.

- **Asegurar la participación del usuario:** Es importante que los usuarios se involucren en el proceso de CRM desde el inicio porque serán ellos los que trabajarán con el sistema y de esta forma se puede lograr retroalimentación a medida que avance el proyecto.

- **Entrenar a los usuarios:** Esto incluye demostrar como ingresar, acceder y utilizar la información necesaria. Se debe presupuestar sabiendo que la mejor forma de lograr una cultura organizativa de trabajo es mediante un efectivo entrenamiento de los usuarios.

- **Administrar el sistema:** Se debe establecer una persona o departamento responsable para vigilar el bienestar del sistema. Esta persona o departamento deberá asegurar que la información sea oportuna, pertinente, fácil de acceder y que esté impactando positivamente en las necesidades de los usuarios y en el proceso de toma de decisiones.

## **2.5. Beneficios que brinda el CRM**

El principal beneficio que brinda el CRM es que proporciona un mejor servicio a sus clientes a través de la atención personalizada, tratando de esta forma de mantener los ya existentes y poder también atraer nuevos. Esto se verá reflejado en un incremento de las ventas debido a la fidelidad lograda a largo plazo por parte de los mismos.

Con una solución CRM una empresa puede<sup>6</sup>:

- Establecer un diálogo continuo con sus clientes utilizando diversas soluciones tecnológicas para comunicarse con ellos directamente.
- Conocer mejor las necesidades de sus clientes y ofrecerles soluciones personalizadas.
- Maximizar la eficacia de sus iniciativas comerciales gracias a la información que la empresa tiene de su cliente.
- Integrar toda la información en una única base de datos y así poder conectar departamentos, permitiéndoles acceder a la misma información actualizada, en tiempo real.
- Dirigirse al cliente de un modo coherente desde cualquier punto de la estructura de la empresa.

Todo esto se materializa en los siguientes beneficios:

- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Mayor probabilidad de fidelización.
- Permite hacer campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos.
- Facilita oportunidades de venta cruzada.
- Facilita la captura de nuevos clientes.

Para que sea exitosa la estrategia de CRM, el cliente debe percibir:

- Anticipación de sus necesidades.
- Innovación en el servicio.
- Trato personalizado.

---

<sup>6</sup> Lantek: Empresa de Tecnologías de la Información especializada en el desarrollo de soluciones software propias, teniendo como máxima principal el servicio integral a las necesidades del cliente.

- Garantía y seguridad en la prestación.
- Conocimiento de sus expectativas y de su negocio.
- En definitiva, percibir a nuestra organización como un partner.

### 3. **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

#### 3.1. **Introducción**

En el último tiempo se han producido un gran número de avances e innovaciones en lo que a tecnologías se refiere, no estando ajeno a ello lo referente a las TIC.

Las TIC en general son todas aquellas tecnologías que se aplican en los procesos de generación, procesamiento, almacenamiento, transmisión y reproducción de información, y en los procesos de comunicación de cualquier índole. Estas tecnologías abarcan desde las infraestructuras materiales de redes y equipamientos, los programas y sistemas informáticos, hasta la modelación y métodos de procesamiento y representación.

Según el autor Pere Marqués Graells<sup>7</sup> en “Las TIC y sus aportaciones a la sociedad”, para definir el concepto de TIC se puede hacer el siguiente esquema:

- **TECNOLOGÍA:** Es la aplicación de los conocimientos científicos para facilitar la realización de las actividades humanas. Supone la creación de productos, instrumentos, lenguajes y métodos al servicio de las personas.
- **INFORMACIÓN:** Son los datos que tienen significado para determinados colectivos. La información resulta fundamental para las personas, ya que a partir del proceso cognitivo de la información que

---

<sup>7</sup> Investigador y profesor de Tecnología Educativa en la Facultad de Educación de la UAB. Director del grupo de investigación DIM-UAB (Didáctica, Innovación y Multimedia)

obtenemos continuamente con nuestros sentidos vamos tomando las decisiones que dan lugar a todas nuestras acciones.

- **COMUNICACIÓN:** Es la transmisión de mensajes entre personas. Como seres sociales las personas, además de recibir información de los demás, necesitamos comunicarnos para saber más de ellos, expresar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos, coordinar los comportamientos de los grupos en convivencia, etc.
- **TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN:** Cuando unimos estas tres palabras hacemos referencia al conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con los ordenadores, Internet, la telefonía, los "mas media", las aplicaciones multimedia y la realidad virtual. Estas tecnologías básicamente nos proporcionan información, herramientas para su proceso y canales de comunicación.

Una de estas Tecnologías de la Información y Comunicación que merece especial atención dado su constante evolución, desde el momento de su creación a nuestros días y su importancia tanto a nivel social como económico, es Internet; que no sólo logra ser una tecnología propiamente dicha sino también un medio generador de nuevas tecnologías.

Internet es una gran red de computadoras conectadas entre sí por medio de líneas telefónicas, fibras ópticas, satélites, o cualquier otro medio de telecomunicaciones. Se la llama “red de redes” porque es el mayor grupo

de computadoras conectadas en todo el mundo, permitiendo a los usuarios tener contacto con miles de fuentes de información<sup>8</sup>.

Y continúa Pere Marqués Graells:

*“De todos los elementos que integran las TIC, sin duda el más poderoso y revolucionario es Internet, que nos abre las puertas de una nueva era, la Era Internet, en la que se ubica la actual Sociedad de la Información. Internet nos proporciona un tercer mundo en el que podemos hacer casi todo lo que hacemos en el mundo real y además nos permite desarrollar nuevas actividades, muchas de ellas enriquecedoras para nuestra personalidad y forma de vida (contactar con foros telemáticos y personas de todo el mundo, localización inmediata de cualquier tipo de información, teletrabajo, teleformación, teleocio...). Y es que ahora las personas podemos repartir el tiempo de nuestra vida interactuando en tres mundos: el mundo presencial, de naturaleza física, constituido por átomos, regido por las leyes del espacio, en el que hay distancias entre las cosas y las personas; el mundo intrapersonal de la imaginación y el ciberespacio, de naturaleza virtual, constituido por bits, sin distancias.”*

En el presente trabajo trataremos de profundizar en particular ésta tecnología de la información, tratando de entender el por qué de su constante evolución y sus características actuales.

---

<sup>8</sup> ¿Qué es Internet? Tracy LaQuey/Jeanne Ryer - Addison - Wesley Iberoamericana

### **3.2. Evolución de Internet**

Internet se inició en 1969 como un experimento del gobierno de Estados Unidos, en un sistema de conmutación por lotes, llamada ARPANET (ARPA: Agencia de Proyectos Avanzados de Investigación del Departamento de Defensa de los Estados Unidos). Conectaba en sus orígenes a los investigadores con centros de cómputos lejanos, permitiéndoles compartir recursos, tanto de los equipos como de los programas.

En los primeros años el acceso a ARPANET se limitó a los militares, los contratistas de defensa y a las universidades que realizaban investigación sobre defensa. A fines de la década del 70 se crearon redes cooperativas descentralizadas como UUCP, una red de comunicación mundial de UNIX y USENET (red de usuarios), que daban servicio, inicialmente, a la comunidad universitaria y posteriormente a las organizaciones comerciales. A principios de la década del 80 las redes más coordinadas como la CSNET (Red de Ciencias de Cómputo) y BITNET empezaron a proporcionar redes de alcance nacional a las comunidades académicas de investigación. Estas redes no formaban parte de Internet, pero más adelante se realizaron conexiones especiales que permitían intercambiar la información entre las diversas comunidades.

El siguiente momento importante en la historia de Internet fue el nacimiento de la NSFNET (Red de Fundación Científica Nacional) en 1986, que unía a los investigadores de los diferentes estados en Estados Unidos con cinco macro centros de cómputos; que empezó a reemplazar a ARPANET en el trabajo de redes de investigación.

En 1989 se inventó una parte de Internet llamada World Wide Web (WWW), que consiste en páginas ubicadas en diferentes computadoras, siendo posible verlas a todas en una sola computadora. Está basado en un modelo de hipertextos flexible, que permite realizar búsquedas entre

referencias cruzadas o vínculos entre recursos de información relacionados entre sí. La web le dio un carácter multimedia a Internet, permitiendo mostrar imágenes en movimiento, música, texto y datos a través de las páginas web. En los inicios no había visualizadores (browsers) de Internet, por esta razón cada servicio en Internet requería un programa de acceso por separado; hasta que se diseñó el WWW que permite manejar todas las computadoras y servicios en un formato global (URL).

Hasta este momento hablamos de lo que se ha dado a llamar la web 1.0. En ella, la generación de contenido es unidireccional por parte del sitio web y el usuario no genera valor agregado, lo cual no significa que no pueda interactuar con el sitio. Por ejemplo puede existir dicha interacción cuando se producen compras por Internet en las cuales el usuario va agregando en su “carrito” lo que va eligiendo, se puede leer un diario y solicitar que le muestren sólo ciertas secciones del mismo, entre otras cosas.

Pero las crecientes necesidades de comunicación por parte de los usuarios de Internet, fueron demandando tener un papel más activo del que este medio les ofrecía. Es por todo esto que Internet avanzó aún más y logró lo que hoy llamamos web 2.0.

### **3.3. Web 2.0**

La web 2.0 es la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web enfocadas al usuario final. Se trata de aplicaciones que generen colaboración y de servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio. Un sitio web 2.0 permite a sus usuarios interactuar con otros usuarios o cambiar contenido del sitio web, en contraste a sitios web no-interactivos donde los usuarios se limitan a la visualización pasiva de información que se les proporciona. La web 2.0 es también llamada web social por el enfoque colaborativo y de construcción social de esta herramienta.

Ejemplos de la web 2.0 son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos y fotos, blogs, entre otros. A continuación desarrollaremos algunos de estos conceptos.

### **3.3.1. Conceptos vinculados a la web 2.0**

#### **1) Blogs:**

Un blog, es un sitio web actualizado periódicamente por su creador que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Los blogs suelen comentar o dar noticias sobre un tema en particular, funcionando algunos como diarios personales, según el uso que el autor le quiera dar. En ellos es posible además publicar imágenes, videos, enlaces a otros sitios web, etc. A su vez los lectores del blog pueden comentar o ampliar las publicaciones realizadas en la sección de comentarios, todo bajo un estricto control del editor, quien es el que decide en última instancia el contenido que va a aparecer en su blog. Existen varios sitios para la creación de blogs, siendo Blogger uno de los más utilizados.

A su vez es posible que una persona “siga” varios blogs y quiera mantenerse actualizado de sus novedades sin tener que ingresar todos los días a cada uno de ellos, sería más cómodo para el usuario que los blogs le avisaran a éste cuando agregan algo nuevo, eso se logran a través de las suscripciones feeds. Los feeds son un sistema de difusión de noticias que permite conocer las últimas novedades de un blog o sitio web, sin tener que visitar la página. Para leer los feeds se utiliza lo que se llama un lector (o agregador) de feeds como por ejemplo Google Reader, que permite seguir los avances de muchos sitios al mismo tiempo, desde un mismo lugar. Existen dos principales formatos de fuente web: RSS y Atom.

## 2) Redes Sociales

Las redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.

En las redes sociales en Internet tenemos la posibilidad de interactuar con otras personas aunque no las conozcamos, el sistema es abierto y se va construyendo con lo que cada usuario aporta a la red, cada nuevo miembro que ingresa transforma al grupo en otro nuevo. La red no es lo mismo si uno de sus miembros deja de ser parte de ella. Intervenir en una red social empieza por encontrar en ella otros con quienes compartir nuestros intereses, preocupaciones o necesidades.

En estos días las redes sociales están incorporando la geolocalización como una de sus más novedosas funcionalidades. La portabilidad y la tecnología GPS<sup>9</sup> forman parte fundamental en este nuevo servicio, ya que abren un mundo de posibilidades a las redes sociales. Podemos registrar físicamente nuestra posición con el teléfono móvil cuando pasemos por un lugar concreto al instante. La geolocalización posee determinadas ventajas para los usuarios de redes sociales, como ser acceso a información actualizada e instantánea de cualquier lugar, como por ejemplo tiendas cercanas a nuestra ubicación con ofertas, un restaurante recomendado por mucha gente, etc, pero a su vez implica ciertos riesgos derivados de la monitorización constante de los lugares a los que solemos acudir, por lo tanto se debe ser consciente de qué información se comparte a la hora de delimitar la visibilidad de estos datos.

---

<sup>9</sup> Global Positioning System, es un sistema que proporciona una dirección disponible nueva, única e instantánea para cada punto de la superficie del planeta.

### 3) Servicios de alojamiento de videos y fotos:

Este servicio se refiere a un sitio web donde los usuarios pueden publicar y compartir sus videos y sus fotos. Algunos pueden cobrar, mientras que otros ofrecen sus servicios en forma gratuita. Muchos sitios aplican restricciones en el tamaño del video, duración, formato, etc., existiendo también ciertas restricciones para las fotos. Quizás el sitio de alojamiento de videos por excelencia en la actualidad sea Youtube, aunque también existen otros como Google Video, Yahoo! Video, etc., así como también es posible la publicación de videos y fotos dentro de redes sociales como facebook y MySpace, entre otros.

#### 3.3.2. Productos de la web 2.0

- **Facebook:** es un sitio web gratuito de redes sociales, el cual originalmente era sólo para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. En enero de 2010, facebook contaba con 380 millones de miembros, y traducciones a 70 idiomas. Desde que alcanzó su difusión global ha recibido todo tipo de críticas, especialmente debido al alcance que está teniendo entre menores, sus efectos psicológicos y sus alarmantes políticas de privacidad.

Facebook ofrece tres tipos de cuentas: el perfil personal (que es lo que la mayoría de las personas usa), las páginas y los grupos.

El perfil personal es lo que dio origen a todo el sistema. En un principio facebook creó los perfiles para que los graduados pudieran mantener contacto con sus compañeros y retomar contacto con otros amigos y antiguos compañeros con lo que habían perdido comunicación.

Una página es un perfil público que permite compartir un negocio o un producto con los usuarios de facebook y por lo tanto, permite mejorar la comunicación con clientes y amigos. Las principales diferencias entre los perfiles de usuario de facebook y las páginas es que los perfiles ayudan a proteger la propia intimidad como usuario, mientras que las páginas ayudan a aumentar al máximo la publicad de un negocio.

Los grupos son muy útiles para dar a conocer y promocionar un emprendimiento. Pueden establecer permisos: el grupo puede estar abierto a cualquier persona, abierto sólo a las personas autorizadas (como en los perfiles de usuarios) o puede ser secreto (se requiere invitación). Facebook considera a los grupos como una extensión de las acciones personales. Los grupos ofrecen mucho más control sobre quién puede participar. La configuración de permisos permite a los administradores del grupo restringir el acceso a un grupo, de modo que los nuevos miembros tienen que ser aprobados. El acceso a una página, sin embargo, sólo puede ser restringido a ciertas edades y lugares. Esto hace que los grupos se asemejen más a un club privado.

Teniendo en cuenta los distintos usos que le podemos dar a facebook, tendremos que ver el tipo de cuenta que mejor se adapte a nuestras necesidades, según si queremos utilizarlo para hacer contacto con amigo, o si lo queremos utilizar para promocionar un negocio. Expondremos a continuación algunas diferencias entre tener un perfil de usuario y una página en facebook:

- Las páginas en facebook son visibles a todo el mundo, aún la gente que no está logueada en facebook puede ver el contenido de las páginas. Por otro lado, el perfil de un usuario sólo puede ser visto por las personas autorizadas o por los amigos de la persona autorizada.

- Las páginas en facebook pueden tener un número ilimitado de fans y en el caso de los perfiles personales solo se permiten 5000 contactos.
- Los interesados pueden unirse a la página en facebook sin requerir confirmación mientras que en el caso de los perfiles todos los requerimientos deben ser previamente aprobados.
- Las páginas pueden mandar actualizaciones de contenido a todos tus fans y los perfiles de usuario sólo pueden mandar mensajes a pocos destinatarios por vez.

En conclusión podemos decir que los perfiles de usuario en facebook son ideales para relacionarse sólo con amigos, familiares, colegas; todas situaciones en donde la privacidad es muy importante. Los grupos en facebook son buenos para organizar a nivel personal y para la interacción de menor escala en torno a una causa y las páginas en facebook son mejores para las marcas, empresas, websites o blogs, bandas de música, películas o famosos que quieren interactuar con sus fans o clientes sin tener que conectarse a una cuenta personal.

- **Linkedin:** es la red de profesionales más importante del mundo, fue fundada en 2003 por Reid Hoffman, uno de los pioneros de PayPal y se dedica a establecer relaciones entre profesionales, facilitando el intercambio de conocimiento, oportunidades y asesoramiento a través de relaciones de confianza. Al igual que el resto de las redes sociales, para participar sólo es necesario registrarse sin costo alguno, ingresar los datos que el usuario desee exponer y establecer contacto con otras personas conocidas.

A partir de ahí, se podrá empezar a armar una red mucho más grande gracias a las relaciones de los contactos. Asimismo, es cada vez más frecuente encontrar búsquedas laborales que se publican exclusivamente en esta red social y no en los tradicionales avisos

clasificados. Sus ingresos están basados en publicidad online, suscripciones a cuentas premium (con más funciones que las gratuitas), anuncios de trabajo y ventas de servicios a otras empresas.

- **Twitter:** es un servicio gratuito de microblogging que permite a sus usuarios enviar micro-entradas basadas en texto, denominadas "tweets", de una longitud máxima de 140 caracteres. El envío de estos mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de twitter, como vía SMS desde un teléfono móvil, desde programas de mensajería instantánea, o incluso desde cualquier aplicación de terceros. Estas actualizaciones se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviadas de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlas. A estos usuarios se les puede restringir el envío de estos mensajes sólo a miembros de su círculo de amigos o permitir su acceso a todos los usuarios, que es la opción por defecto. Los usuarios pueden recibir las actualizaciones desde la página de twitter, vía mensajería instantánea, SMS y correo electrónico. Las empresas podrán beneficiarse de este servicio utilizándolo como medio para atención al cliente, para realizar promociones, conocer opiniones que tienen los clientes sobre su marca, entre otras.

- **Foursquare:** es una red social donde los usuarios pueden compartir su ubicación con otras personas y cuyo crecimiento va en ascenso. En la actualidad Foursquare registra alrededor de 725.000 usuarios y 1,4 millones de ubicaciones registradas. La idea central en la cual se basa el Foursquare es brindar recomendaciones a los demás, recomendar lugares que al usuario le parece interesante poder compartir con otros y a su vez también hacer uso de las recomendaciones que otros hacen. Esto último ya lo estaban haciendo los usuarios de otras redes sociales, la diferencia es que ahora, con este servicio, lo pueden hacer de manera más sencilla.

- **Flickr:** es en esencia un servicio para compartir fotografías combinando innovaciones tecnológicas, una red social y una comunidad que sigue creciendo. Es un servicio desarrollado por Ludicorp (empresa creada en el año 2002). La función principal de este servicio es compartir imágenes con todo el mundo, y el usuario puede elegir cuáles son las condiciones para hacerlo. Entre algunas de las tareas que podemos realizar con flickr encontramos: publicar comentarios en las fotos, utilización de Flash para mejorar la carga y manejo de las imágenes, agregar pequeñas notas sobre la foto, enviar la foto a grupos fácilmente, hacer una presentación con las fotos, publicar fotos directamente en un blog, publicar fotos vía email o software, entre otras.

### **3.4. TIC en Uruguay**

En base a la encuesta de hogares ampliada del año 2006, realizada por el INE, se llevó a cabo un estudio sobre la utilización de las TIC en Uruguay<sup>10</sup>. De dicho estudio se pudo extraer lo siguiente:

*“Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) han tenido una fuerte penetración en la vida cotidiana de los uruguayos. Actualmente se utilizan los códigos de barra para identificar productos en los supermercados, chips en los celulares o para reconocer a los perros. Se paga con dinero plástico, los jóvenes adoptaron un lenguaje propio para comunicarse por mensajes vía celular, se utiliza la huella digital para marcar la entrada y salida al trabajo o se hacen los trámites ante los municipios vía internet. Las TIC están aquí y en todas partes...se puede afirmar que la penetración de las TIC en la sociedad uruguaya es sin lugar a duda un nuevo fenómeno que está penetrando y transformando las formas de vivir de los uruguayos”*

---

<sup>10</sup> “Como se utilizan las tecnologías de la información y las comunicaciones en el Uruguay”. Informe de Lucía Pittaluga / Mariana Sienra

En el estudio se analizaron tres brechas digitales: la generacional, la de género y la territorial.

En la generacional se observó que el uso de PC no es homogéneo en función de la distribución del ingreso entre las personas de una misma edad, entre los adolescentes de diferentes tramos de ingreso es mucho menor que la de otros tramos de edad.

En la de género se observan pocas diferencias entre hombres y mujeres en el uso del PC, sin embargo se constata que las mujeres más jóvenes usan más el PC que los hombres, mientras que las mayores lo usan menos.

En cuanto a la brecha territorial los residentes de Montevideo tienen para cualquier edad o tramo de ingreso per cápita tasas más altas de utilización del PC que los residentes del resto del país, aunque hay grandes contrastes entre las localidades del interior.

Se comprobó que el corte por tramos de edad es el que introduce más elementos significativos para explicar las brechas en el uso de las TIC por los uruguayos.

En educación, las políticas implementadas han permitido un amplio acceso de los estudiantes a las computadoras e internet, compensando algunas diferencias socioeconómicas

Un informe global elaborado por el Foro Económico Mundial<sup>11</sup>, posiciona a Uruguay entre los países con mejor nivel de innovación en tecnologías de la información en América Latina y es el segundo en América del Sur, después de Chile.

---

<sup>11</sup> World Economic Forum, WEF, es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, cuyo fin es analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo.

Dicho informe además establece:

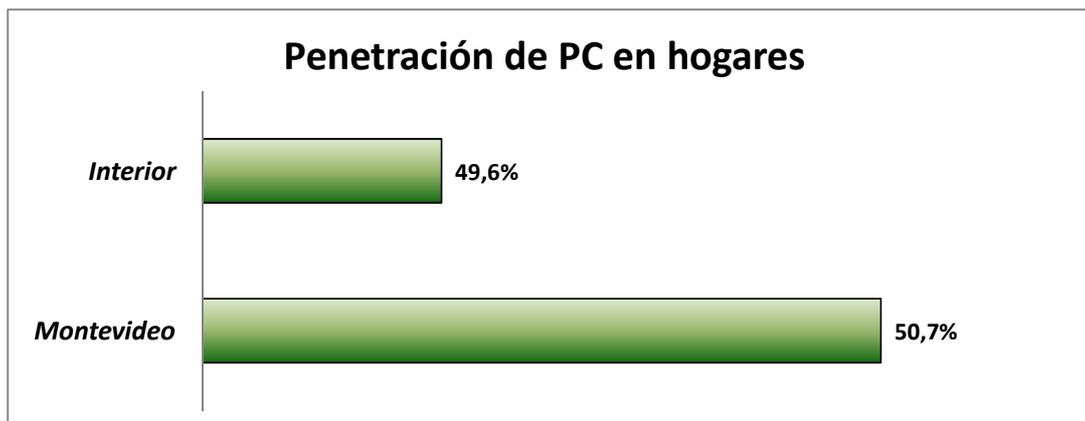
*“Las autoridades uruguayas se volvieron más y más conscientes de la función clave que las TIC pueden desempeñar para mejorar la prestación de servicios y la competitividad global. Un buen ejemplo es la iniciativa de conectividad educativa, mediante el cual el gobierno facilitó a cada estudiante una laptop y distribuyó 18.000 computadoras entre los docentes. Esta iniciativa tiene por objeto mejorar espectacularmente la alfabetización digital, así como los estándares educativos, y en última instancia, contribuir a una economía más competitiva”.*

Por otra parte el Grupo Radar<sup>12</sup>, en su sexta edición del perfil del internauta uruguayo, ha publicado una serie de datos interesantes acerca de este tema, extraídos en base a una muestra total de 1807 personas, representativa de toda la población mayor de 12 años, residente en todo el país. Esto representa un universo total de 2.622.000 personas, repartidas un 51% en Montevideo y zona metropolitana, y un 49% en el Interior. Esta muestra permite un margen de error máximo de  $\pm 2.3$  para un nivel de confianza del 95% cuando se trabaja sobre la muestra total (1807 casos). La muestra efectiva de usuarios de Internet fue de 701 casos. Todas las encuestas fueron realizadas cara a cara en los hogares de los entrevistados, durante el mes de diciembre de 2008.

En el Cuadro 1 podemos ver que la penetración de computadoras en los hogares es mayor en Montevideo que en el interior del país, aunque la diferencia no es significativa, por lo tanto podríamos decir que en promedio la tecnología ha penetrado en el 50% de los hogares uruguayos, más allá de que el cuadro pretende mostrar una diferencia mayor por el corrimiento que logramos ver en el eje del gráfico.

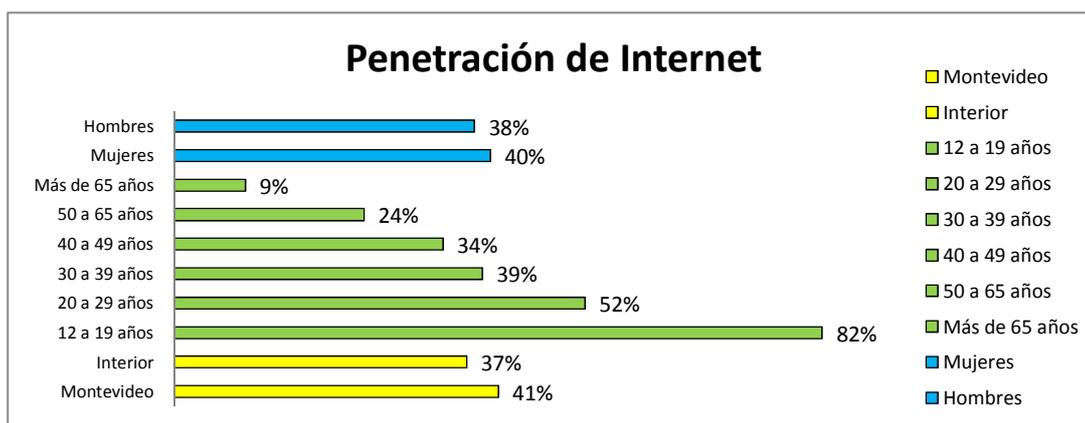
---

<sup>12</sup> Empresa dedicada a la Investigación de mercado y opinión en Uruguay y América Latina.



Cuadro 1: Elaboración propia en base a la encuesta del Grupo Radar, Año 2008.

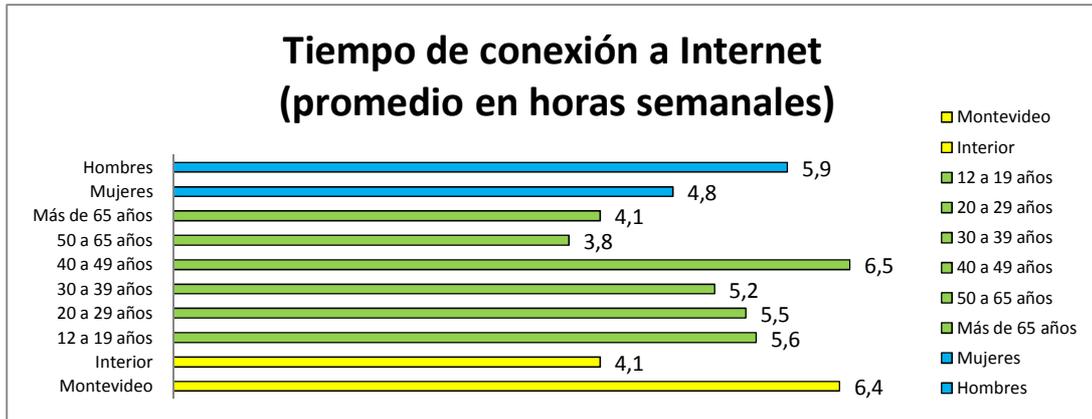
En cuanto a la penetración de Internet, vemos en el Cuadro 2 que la diferencia entre Montevideo y el interior del país tampoco es demasiado significativa, un 41% en Montevideo y un 37% en el Interior del país. Si analizamos esta variable en cuanto a género, vemos que tampoco hay grandes diferencias, estando también alrededor de un 40%. Donde sí encontramos variación es en cuanto a las franjas etarias, donde hay un marcado predominio de los más jóvenes, de 12 a 19 años, con un 82% de penetración, porcentaje que va disminuyendo a medida que aumenta la edad, hasta llegar a apenas un 9% en los mayores de 65 años.



Cuadro 2: Elaboración propia en base a la encuesta del Grupo Radar, Año 2008

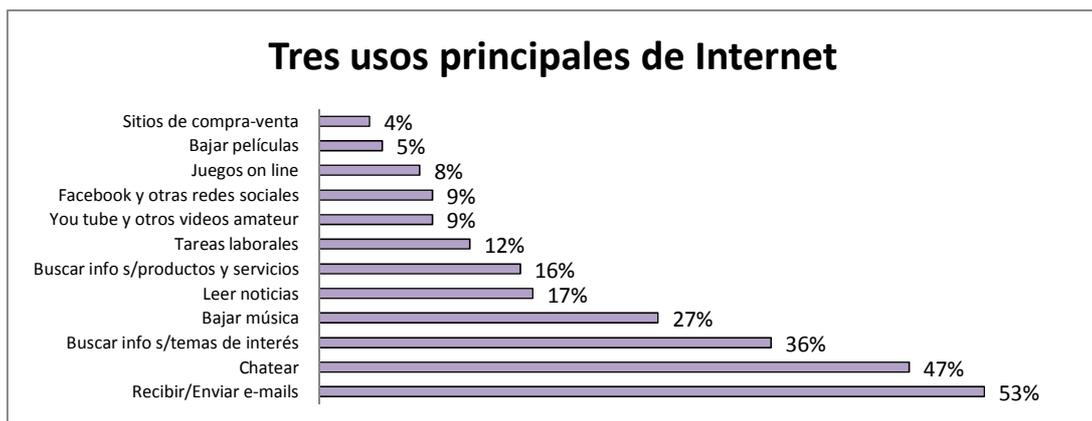
Al analizar el tiempo de conexión a Internet vemos en el Cuadro 3 que hay una marcada diferencia entre Montevideo e interior del país, no siendo

tan significativa en lo que refiere a género. En cuanto a las franjas etarias, si bien donde se presentaba la mayor penetración de Internet era en la franja de 12 a 19 años, quienes más tiempo se conectan a la red son los pertenecientes a la franja de 40 a 49 años.



Cuadro 3: Elaboración propia en base a la encuesta del Grupo Radar, Año 2008

Por último, analizando los tres principales usos que los uruguayos le dan a Internet, se puede apreciar en el Cuadro 4 que la mayoría lo utilizar para comunicación por e-mail, seguido por chatear y buscar información de su interés.



Cuadro 4: Elaboración propia en base a la encuesta del Grupo Radar, Año 2008.

## 4. **PRENSA**

### 4.1. **Introducción**

Se puede definir a la prensa como un sistema abierto de la comunicación humana tecnificada que procesa acontecimientos, ideas y sentimientos procedentes de una o varias fuentes, para transmitirlos a destino mediante un canal llamado periódico<sup>13</sup>. Su función no es únicamente informativa, pues compara y contrapone unos sucesos con otros, argumenta, concluye y plantea soluciones, influyendo así en el público lector, esto es, orientándolo cultural e ideológicamente.

A su vez, se define al periódico como una institución de carácter público que busca y recoge la noticia, la analiza y la transmite. Es una publicación en la que se cuenta de la actualidad informativa en todas sus facetas, a escala local, nacional e internacional, o cualquier otra publicación que aparezca en forma regular sea semanal, mensual, trimestral, etc.

Los diarios son medios de comunicación masiva y como lo dice su nombre tienen un ciclo de aparición diaria lo que nos lleva a marcar algunos de sus principales inconvenientes: su corta vida y su pobre calidad de reproducción en comparación a otros medios de prensa de aparición más espaciada. El interés para el público resulta de su perfil informativo. Son el medio periodístico por excelencia y cubren a través de sus secciones un amplio espectro de noticias de acuerdo a los intereses del público local. La principal ventaja de los diarios frente a otros medios resulta de su capacidad de presentación de información voluminosa y detallada, lo que en materia periodística resulta altamente positivo. La debilidad más importante, comparando a la prensa con otros medios periodísticos, es la imposibilidad

---

<sup>13</sup> Extraído en base a Monografía “Efectos económicos y sociales de las nuevas tecnologías en los medios masivos de comunicación” de los autores Pablo Legnani, Guillermo Martínez, Juan Ignacio Marziotte.

de brindar información al instante, aspecto que es parcialmente salvado en aquellos diarios que tiran más de una edición al día.

Una característica adicional es que, al ser un medio periodístico, los diarios son verdaderos formadores de opinión. En este sentido, cada diario tiene un determinado perfil que lo llevara a brindar las noticias desde un punto de vista muchas veces explícitamente definido en materia política, religiosa, etc., logrando de este modo definir su perfil de lectores.

Como otros elementos de atracción para el lector, los diarios cuentan con secciones o suplementos que abarcan un gran número de prestaciones no periodísticas como el entretenimiento, la cultura, la educación, entre otras.

Desde el punto de vista publicitario, los diarios ofrecen la ventaja de la selectividad de su audiencia, ya que si bien un diario puede ser considerado un medio masivo en función de su tiraje, va a estar limitando su acceso a un público con un cierto nivel de poder adquisitivo y un cierto nivel cultural como mínimo. Como argumento en contra, los diarios pierden vigencia en un período corto de tiempo.

#### **4.2. Prensa en Uruguay**

Para obtener datos sobre la situación de la prensa en Uruguay, hemos realizado una entrevista con el encargado del sector de prensa de la Asociación de Prensa Uruguaya, Fabián Werner. En dicha entrevista pudimos recabar datos relevantes acerca de cuál es la situación en Uruguay con respecto a este tema:

En relación a la composición de la prensa escrita en nuestro país, Fabián Werner nos revela que en el interior del país no hoy información exacta de medios escritos que se publican aunque pueden mencionarse

casos significativos por su relevancia y trayectoria como “El Telégrafo” de Paysandú, “El Heraldó” de Florida, “Cambio” de Salto, “Acontecer” de Durazno, “Norte” de Rivera, “Noticias” de Colonia, entre otros. En lo que a la capital respecta, se publican diariamente El País, La República, El Observador, Últimas Noticias y La Juventud. La prensa semanal está compuesta por Brecha, Búsqueda, Crónicas Económicas, Voces y Caras y Caretas. Hay publicaciones de cinco veces por semana como *la diaria* y mensuales como Miradas. Existen también diferentes publicaciones especializadas, algunas dirigidas a públicos específicos y otras de aparición irregular; y hay una fuerte tradición de prensa barrial o local tanto en Montevideo como en el interior del país, con distribución propia y de entrega gratuita.

Si analizamos la relevancia que tiene en la población la venta de diarios se puede decir que tradicionalmente la población le daba mucha más trascendencia a los medios escritos que a la radio, la televisión o a la generalización en el acceso a las tecnologías, esa tendencia se vio modificada con el correr de los años por el elevado costo de las publicaciones y el deterioro de la situación económica de la población. De todos modos la prensa sigue siendo el principal referente de los demás medios de comunicación al momento de definir sus agendas informativas, ya que existe una gran cantidad de programas radiales y televisados que basan su trabajo en el seguimiento de las informaciones publicadas por la prensa.

Con respecto al tamaño del mercado de la prensa en Uruguay, Fabián Werner establece que no existe una idea clara de este dato, ya que no hay mediciones sobre el tiraje y la venta de los medios impresos en el interior, que son mucho más numerosos que en Montevideo. Ni siquiera en Montevideo existe una idea clara al respecto, pero se calcula que la venta total de los medios diarios de la capital no excede los 20 mil ejemplares de lunes a sábado. El domingo aumenta significativamente por la venta del diario El País, debido a la publicación de los avisos clasificados.

Cuando le preguntamos acerca de los suscriptores y acerca de qué diarios se manejan con ellos, nos informó que *la diaria* es el único medio que se maneja exclusivamente con suscriptores y que eso le significó un éxito relativo, ya que es la única publicación nueva que logró mantenerse en el tiempo. La República la utiliza, pero la venta por ese medio es mínima respecto al resto, que se realiza a través de los quioscos. Lo mismo ocurre con el semanario Brecha.

Si hablamos de cuál es la tendencia en la venta de periódicos, de si va en ascenso o en disminución, Fabián Werner establece que a partir de los años sesenta, cuando existía una gran cantidad de medios escritos con un buen nivel de venta, comenzó un proceso de baja de la venta de diarios, semanarios y revistas que determinó el cierre de la mayoría de ellos, incluyendo referentes de la prensa diaria como El Día o El Diario. Actualmente la tendencia a la disminución de la venta persiste y eso tiene un efecto directo en la venta de publicidad, que disminuye también.

Le preguntamos también si en la actualidad han surgido nuevos diarios o si ha dejado de existir alguno, a lo que nos respondió que en los últimos años el único diario nuevo que logró sostenerse en el tiempo fue *la diaria*. Hubo un intento de la empresa editora de El País por editar un diario en el mismo segmento de público que *la diaria* pero la experiencia duró menos de tres meses. El diario se llamaba Plan B, era de bajo costo y se vendía en los mismos quioscos. En la prensa semanal hubo una experiencia fallida en el caso del semanario Cien, que duró poco más de dos meses, dejando además deudas salariales con sus periodistas. Recientemente comenzó a publicarse el mensual Miradas, que va por su número dos.

En cuanto a los requisitos que debe cumplir un diario para poder salir al mercado, se le exige un único requisito que es la inscripción ante el Ministerio de Educación y Cultura, lo cual incluye la designación de un redactor responsable y un domicilio legal.

Con respecto a qué debe pagar, o a quién para poder ser vendido en los quioscos de la ciudad, actualmente la distribución de la prensa en Montevideo depende del Sindicato de Vendedores de Diarios y Revistas. En el caso de la prensa diaria se le cobra el equivalente al precio de tapa de mil diarios (a dicho monto se le denomina “peaje”) más el 40 por ciento de ese precio de los ejemplares que excedan los mil (ese porcentaje puede variar según el acuerdo que realice cada medio con el sindicato). En el caso de la prensa semanal sólo se paga el porcentaje del precio de tapa, que al igual que en los casos anteriores puede variar según los acuerdos particulares.

Si analizamos el uso que le dan a Internet los periódicos podemos establecer que todos los periódicos que se publican en Montevideo tienen una edición en Internet. En algunos casos se repite la información que se publica en la edición impresa y en otros se agregan contenidos multimedia, ampliaciones de las noticias publicadas por la edición impresa o adelantos de las coberturas que se publicarán al día siguiente. A veces se piensa que el uso de Internet puede hacer que disminuya la venta de periódicos, a lo que Fabián Werner establece:

*“La disminución de la venta de periódicos es un fenómeno que comenzó mucho antes del auge de Internet, por lo que no puede decirse que éste sea el motivo de la caída de las ventas. Sin embargo, sí puede decirse que la lectura en Internet tuvo un efecto directo sobre las ventas de la prensa, especialmente en las nuevas generaciones de lectores que tienen una predilección por los medios electrónicos en detrimento de los impresos. Ver a los medios electrónicos como una competencia o un complemento depende de la estrategia de negocios de los empresarios que editan periódicos. Personalmente me inclino más por lo segundo”.*

## **5. TIC Y PRENSA**

### **5.1. Cómo influyen las TIC en la prensa**

Ya vimos como las crecientes necesidades de los usuarios fueron demandando más y más que las TIC fueran avanzando e ingresando en nuestras vidas de manera casi imperceptible. La prensa no podía quedar por fuera de todo este gran avance y tuvo que irse adaptando para poder ser parte de esta gran evolución. Tuvo que implementar por ejemplo páginas web para que los lectores pudieran leer el diario en ellas, tuvo que aprender la manera de insertar las redes sociales en sus proyectos de negocios para poder interactuar con los lectores, escuchar sus necesidades, etc. Todo esto se vio facilitado por las herramientas proporcionadas por las TIC, ya que antes no era tan sencillo escuchar críticas o sugerencias de ellos como puede ser ahora en donde cuentan con elementos que les facilitan dicha tarea y hacen el diálogo mucho más fluido.

Internet ha contribuido a introducir un nivel de participación en el comentario de noticias que no existía en el pasado. Esta participación permite medir las audiencias y el número de lectores, gracias a programas con los que cuentan los medios de comunicación para ello. Internet no es considerado por algunos autores como un nuevo medio de comunicación, sino un nuevo canal a través del cual puede transitar el tráfico de información de los medios de comunicación ya existentes. Una de las grandes ventajas que proporciona este nuevo canal es su alcance ilimitado, cuyo ámbito es mundial y otorga la posibilidad por ejemplo de que un lector que se encuentra del otro lado del mundo tenga acceso al diario de su país.

La realidad de hoy hace evidente que la búsqueda de información en los medios tradicionales está sufriendo cambios sustanciales, sobre todo en las audiencias más jóvenes que demandan rapidez de actualización y capacidad de interacción. El soporte de papel y sus productos más

tradicionales están teniendo una importante competencia en las pantallas móviles, portátiles e interactivas porque las generaciones de hoy quieren disponer en cualquier situación y lugar de la información que necesitan. Algunos estudiosos profetizan el final de los periódicos impresos argumentado que los diarios online ofrecen algo que los tradicionales no tienen: la información en tiempo real.

Es cierto que vivimos una revolución digital en la que los medios tradicionales van pasando a un segundo plano para dejar lugar a aquellos en los que la información es inmediata. Los periódicos entonces teniendo en cuenta este panorama en el que están inmersos, debieron buscar la manera de poder adaptarse a esta situación para aumentar sus posibilidades de expandir el horizonte comercial. Tardaron algún tiempo en hacerse a la idea de Internet, pero al final incorporaron la tecnología online, los contenidos multimedia, los blogs y los titulares que aparecen en los teléfonos móviles, aunque sabemos que igual les queda mucho camino por recorrer con respecto a este tema. En Uruguay por ejemplo el diario El País tiene además de su sitio web un blog donde tiene la posibilidad de interactuar con sus clientes.

## **5.2. Modelos de negocio de la prensa en Internet**

Existen diarios que publican la información en su página web, restringiendo parte de ella a lo que se llama suscripción electrónica. La suscripción electrónica típica comienza cuando una persona paga una suma global al editor, el cual le proporciona una única palabra de paso, que le permite acceder a alguna parte de su página web, que de no teniendo esta clave no podría hacerlo. Según sea necesario el pago o no de esta suscripción antes mencionada, es que podemos clasificar a los modelos de negocio de la prensa en Internet en tres tipos. Uno de ellos es el modelo gratuito que ofrece poder leer todos los contenidos del diario gratis por Internet, sin pago de suscripción. Un segundo modelo ofrece acceso a parte

de la información gratuitamente y parte pagando una suscripción para ingresar a ella. Y el tercer modelo, llamado modelo de pago, es aquel en el cual es necesario el pago de esta suscripción para ingresar a todos los contenidos.

Aunque el modelo de pago está basado en una lógica razonable no ha sido bien recibido por los lectores. Parece que el principio fundamental de Internet, basado en compartir libre y gratuitamente la información, todavía persiste. Lo cual puede ser un punto crítico para los periódicos donde se ven en una situación en la cual, Internet puede llegar a ser una competencia directa de sí mismos al brindarles la posibilidad a los lectores de poder leer el diario gratuitamente en su página, o quedarse atrás en lo que tiene que ver con las nuevas tecnologías y lo que brinda el resto de sus competidores directos.

Desde un punto de vista empresarial, el problema es que sólo unos pocos lectores están dispuestos a pagar por tener acceso online a la prensa. Hasta el momento, los consumidores han tenido suerte, disfrutando de información gratuita normalmente financiada por un limitado número de suscriptores del periódico impreso y de empresas que se anuncian.

El New York Times canceló su política de acceso a algunas partes de su sitio web para los no suscriptores<sup>14</sup>. Pero el profesor de Marketing de Wharton Eric Bradlow, codirector de Interactive Media Initiative de Wharton, considera que las estrategias de suscripción no tienen por qué estar siempre condenadas a la desaparición. Empresas de Dow Jones, que publica el Wall Street Journal, o pequeñas revistas de negocios que ofrecen información muy especializada, captan clientes y se las han ingeniado para que sus contenidos sean accesibles únicamente previo pago, desafiando la creencia popular de que el público que accede a Internet asume que los contenidos

---

<sup>14</sup> Extraído de Universia Knowledge-Wharton  
“La ineludible reforma de la prensa escrita” 27/01/2009

son gratuitos. La clave es el grado de especialización que el tradicional periódico de interés general no proporcionaba.

### **5.3. El iPad: una nueva herramienta para la prensa**

El iPad es un dispositivo de 10 pulgadas, es un ordenador en miniatura con capacidades multitáctiles que nos brinda toda una nueva generación de aplicaciones, pero sobre todo nos trae un nuevo enfoque de cómo leer libros y la prensa diaria sin tener que usar el papel. Es un lector y reproductor multimedia para gente que no esté cómoda con los reducidos tamaños de las nuevas tecnologías y que no tenga problema por su portabilidad, esa podría ser la clave de su éxito y la razón por la cual podría salvar el futuro de los medios tradicionales. Permite entre otras cosas diseñar el diario a la medida de cada uno, cambiando columnas, el tamaño de letra, reformateándolo, etc. El iPad ofrece a su vez, una visualización atractiva y portátil de la información, pero también tiene un navegador completo que permite acceder a cualquier otra fuente de información en cualquier momento y desde cualquier sitio.

Lo que los medios esperan del iPad es que pueda hacer de la prensa online un negocio rentable y atraer a las generaciones adultas a las nuevas tecnologías.

Según Enrique Dans (2010)

*“Por el momento, la prensa en Internet, salvo rarísimas excepciones, ha sido incapaz de crear un producto por el que sus usuarios quieran pagar: nada indica que el iPad vaya a alterar esta tendencia...El modelo de negocio de los medios pasa por reinventar la publicidad, mostrar las ventajas de la misma a los anunciantes, y cobrarles en consecuencia por un acceso infinitamente mejor a sus clientes”.*

Por lo tanto podemos concluir que hasta el momento tenemos tres formas de leer noticias: comprando la edición en papel del periódico, leyendo la página web del medio o descargándonos una versión del medio optimizada para el ordenador/tablet que estemos usando. Cada lector decidirá que opción utilizar teniendo en cuenta sus preferencias con respecto al precio, publicidad, entre otras. Eso será según el gusto de cada uno, por ejemplo en Internet, algunos se quejan de que es demasiada la publicidad que reciben cuando entran a leer su periódico, mientras que otros prefieren el precio más bajo sin considerar estos elementos, entonces cada uno optará teniendo en cuenta sus preferencias. Veremos qué tipo de servicio es el que termina triunfando con la evolución de los ordenadores personales a simples tabletas que podemos llevarnos a cualquier parte.

# **CAPITULO 2**

# **TRABAJO DE CAMPO**

## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro del marco teórico desarrollado en el capítulo anterior nos proponemos estudiar el caso puntual de *la diaria*.

*La diaria* es un periódico uruguayo que se edita en Montevideo de lunes a viernes desde marzo de 2006. Se trata de un diario con algunas características especiales, ya que nació como una alternativa diferente en lo que se refiere a la prensa escrita. Fue fundado por personas que buscaban un diario diferente y lo pensaron a su medida, con las características que ellos deseaban y con el objetivo de apuntar a un público que comparta esas preferencias. Algunas de las características especiales es que su distribución es por suscripción, se trata de un diario de pocas páginas, con la idea de poder leerlo por completo en poco tiempo, no tiene noticias policiales pero sí gran información cultural. Intenta mantener dentro de sus dieciséis páginas una cantidad fija de contenido y el resto para publicidad (no más de dos páginas de su totalidad de dieciséis). Además contiene una sola página de deportes, aumentando a dos páginas los lunes. También se brindan suplementos y publicaciones entregadas con el periódico.

## 2. OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo será realizar una evaluación del relacionamiento que mantiene *la diaria* con sus lectores, enfocado específicamente a la utilización de las TIC como herramienta para gestionar el relacionamiento con los mismos; resulta relevante investigar con qué fin utilizan las TIC y de qué manera lo hacen. A su vez evaluaremos la posibilidad de proponer nuevas herramientas complementarias, que ayuden a mejorar su relación con los lectores, a partir del conocimiento de su estructura organizativa, sus objetivos y sus valores.

### 3. METODOLOGÍA

Sabemos que cuando hablamos de relacionamiento, nos interesa la opinión de “las dos partes”, es por ello que creemos necesario realizar una entrevista tanto a personal de *la diaria*, como a los lectores, que son en última instancia a los que va dirigido el producto elaborado por *la diaria*. Creemos que esto nos permitirá conocer el punto de vista de ambos, logrando una retroalimentación interesante.

Para lograr dicho objetivo se realizarán una serie de entrevistas personales (las cuales serán grabadas), llevadas a cabo de forma oral, con personal de *la diaria*, capacitado para informarnos acerca de los distintos temas abordados, por lo tanto, se tratará de entrevistas con informantes clave. Las entrevistas serán semi estructuradas, contando con preguntas formuladas de antemano pero reservándonos la posibilidad de agregar otras en el curso de la entrevista de manera de obtener una información más profunda sobre ciertos puntos que se consideren convenientes en el transcurso de la misma. Realizando una validación final con la Dirección de *la diaria* sobre el material a incluir en esta Monografía.

Las entrevistas se organizarán en tres bloques temáticos de dos horas de duración aproximada cada uno, de manera de contar con las personas adecuadas para cada tema, acordando previamente con la Dirección de *la diaria* quiénes participarán en cada instancia.

Los objetivos principales a revelar en dichas entrevistas son:

- Conocer acerca del origen de *la diaria*.
- Conocer cuáles son los objetivos de *la diaria*.
- Ver cómo es su estructura organizativa.
- Ver que tareas y procedimientos realizan.
- Saber qué lugar ocupa el cliente para *la diaria*.

- Saber si cuentan con servicio de Atención al Cliente.
- Saber si utilizan CRM.
- Conocer sobre el hardware y software utilizado.
- Saber si hacen uso de TIC y de qué manera lo hacen.

Con respecto a los lectores, se evaluó la posibilidad de realizar una serie de encuestas estructuradas, es decir, un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa para averiguar estados de opinión, de los lectores en este caso. Se propuso a *la diaria* que dichas encuestas fueran realizadas a través de correo electrónico, el cual sería solicitado a *la diaria* de su base de datos. La muestra sería seleccionada al azar y utilizando procedimientos estadísticos se buscaría obtener la respuesta de 42 lectores para lograr un nivel de error del 15% con un nivel de significación del 5%. Los datos que se deseaban obtener de estas encuestas eran:

- Establecer si los lectores están satisfechos con el producto que ofrece *la diaria*.
- Establecer si los lectores conocen y están conformes con la Atención al Cliente.
- Saber si los lectores conocen los servicios que brinda *la diaria* vinculados a las TIC y si hacen uso de ellos.
- Establecer si utilizarían nuevas tecnologías propuestas por *la diaria*.

Pero *la diaria* solicitó que no se realizara esta actividad, argumentando que tienen un manejo ético muy estricto con respecto a los datos personales de sus lectores y por tanto no nos podían dar sus correos, y ofreció como alternativa brindarnos el resultado de unos focus group que venía realizando la empresa en ese momento. Estos focus group consistían en reuniones con los suscriptores donde se les hacían una serie de preguntas acerca del producto que estaba brindando *la diaria*, la conformidad o disconformidad de ellos con el servicio, entre otras.

Como limitación a nuestro trabajo podemos mencionar que el resultado de dichos focus group insumía un tiempo de procesamiento por parte de *la diaria* que no estaba dentro de los márgenes de tiempo establecidos en nuestro cronograma para la presentación de este trabajo monográfico, por lo tanto no fue posible incluir dichos resultados y no pudimos lograr tener una visión de la opinión de los lectores.

#### 4. **RESULTADO DE RELEVAMIENTO**

##### **Primera entrevista: Aspectos generales de *la diaria***

La primera entrevista realizada fue a Damián Osta, Administrador General e integrante del Directorio de *la diaria*, de la cual obtuvimos los siguientes resultados.

*La diaria* surge como iniciativa de un grupo de personas, de potenciales lectores, que tenían como preocupación central que existiera un diario con determinadas características para ellos relevantes, que querían leer un diario con las características que actualmente tiene *la diaria*.

La empresa comienza en el año 2006 realizando una pre venta a 1200 suscriptores. Esas 1200 personas le fueron obsequiando el diario a sus conocidos, utilizando el sistema de referidos, esa fue su principal fuerza de promoción. El objetivo que tenían cuando comenzaron con el proyecto era sobrevivir, hoy en día tienen 6200 suscriptores y llegan a más 7000 domicilios en casi todo el país. Han crecido en estos 4 años y medio y creen que todavía no han llegado al techo. Piensan que mejoraron en todo sentido, comercialmente, en el conocimiento de marca, en pauta publicitaria, en organización interna, en logística, en recursos humanos, pero a la vez Damián establece que les queda mucho por mejorar como por ejemplo el aspecto salarial.

Las características que distinguen a *la diaria* de otros diarios son en primer lugar la agenda temática, temas que los otros medios no valoran ni visualizan y que *la diaria* sí. A su vez tiene un corte generacional, es un diario hecho por gente mayoritariamente joven y que tiene una proporción mayor de lectores jóvenes. Posee una visión favorable a la integración regional, una sensibilidad cultural mayor que el resto de los diarios. Es un diario de propiedad colectiva, es el único diario uruguayo que le pertenece a

sus trabajadores, lo que al mismo tiempo aumenta el desafío, ya que se tiene que construir un diario sin capital, llevar adelante una visión alternativa de la que lleva el común de los medios convencionales de comunicación, tratando de ser eficientes y al mismo tiempo desarrollar un modelo de gestión que sea solidario. Todo esto hace de *la diaria* un desafío múltiple, ya que se trata de lograr un diario que sea accesible, que no trance con monopolios que controlan la distribución de diarios en Montevideo y que no se comprometa con ningún inversor que condicione la libertad editorial.

Otra característica que diferencia a *la diaria* de los otros diarios es la innovación sobre aspectos bastante básicos como por ejemplo recibir el diario en su casa, costumbre que en Uruguay se había abandonado, es el único diario que actualmente se maneja exclusivamente con el procedimiento de suscripción.

Es además el único diario del país con tiraje certificado, obtenido a través del Instituto Verificador de Circulaciones (IVC)<sup>15</sup> de Argentina, el cual realizó una auditoría en *la diaria* certificando la cantidad de diarios vendidos, dicho procedimiento ha sido exigido por *la diaria* al resto de los diarios del país en más de una oportunidad, para que exista transparencia en el mercado, obteniendo respuestas negativas por parte de los mismos.

Ellos se definen como un diario auténtico, donde la gente sabe que es un proyecto independiente, que no tiene compromiso con ninguna corporación política ni empresarial. Sí tiene una orientación política y visión del mundo de izquierda, progresista de la sociedad, pero no responde a ningún partido político, eso lo hace independiente de corporación alguna.

Con respecto a lo que se pretende lograr de *la diaria* y hacia dónde se dirigen, Damián Osta afirma “no queremos hacer plata”, no tienen un fin de lucro, lo que sí quieren es vivir bien de lo que hacen. Pretenden transformar a

---

<sup>15</sup> <http://www.ivc.org.ar/>

*la diaria* en el diario más leído de Uruguay, el diario más influyente, como un objetivo a largo plazo. Creen que el estado de la prensa de un país es el reflejo del nivel intelectual y cultural de su población, y que en ese sentido Uruguay está muy mal, ya que en términos cualitativos tiene diarios de mala calidad y en términos cuantitativos tiene tasas de lectura muy bajas; esto lo atribuyen a que los diarios no dan respuesta a la necesidad de la gente sino que dan respuesta a intereses corporativos, además hay un problema de precios comparado con otros países, ya que en Uruguay es más caro en relación al poder adquisitivo de la población. *La diaria* busca hacer un contacto directo con los clientes de manera de lograr un precio más accesible sin entrar al sistema de distribución monopólico que existe. Tratan de ofrecer al lector información más condensada que los otros diarios, de forma de poder optimizar la relación texto información. De esta manera buscan ir logrando su objetivo, que es más ambicioso que el que tenían al principio, donde lo único que pretendían era sobrevivir. Creen que falta mucho y tienen mucho para mejorar pero para ello debe mejorar la situación económica. Pretenden ir finalizando su etapa de consolidación y comenzar su etapa de crecimiento.

Se asumen como un proyecto cultural y periodístico que trasciende el soporte que hoy han construido que es el diario en papel. Creen que quedarse con eso es una visión conformista que no quieren tener. Han construido una mística y una marca que pueden llegar a darle valor a otras iniciativas como por ejemplo el Café *la diaria*, *la diaria.com* o alguna otra publicación futura.

Con respecto a la estructura organizativa, Damián Osta nos cuenta que todas las tareas están claramente identificadas como por ejemplo, redacción, distribución, administración, entre otras y eso se fue conformando a lo largo del tiempo y diferenciándose sobre la marcha a medida que evolucionaba la empresa. Algunas áreas de la empresa cuentan con manuales de procedimientos como por ejemplo el call center, y otras no, la idea que tienen

es poder unificar esa política hacia toda la empresa. En lo que a selección de personal se refiere cuentan con un departamento de recursos humanos que realiza la misma y nos cuentan que una de las carencias que tiene la empresa es en dicha área, ya que son 100 personas trabajando en el diario y sólo una de ellas destina 4 horas diarias a la realización de tareas relativas a recursos humanos. Tienen una importante rotación de personal en la parte de distribución y call center. Los empleados de distribución si bien son empleados de *la diaria* no están involucrados en la autogestión de la misma. La impresión es la única parte del proceso que no controlan ya que no cuentan con la maquinaria necesaria para dicha tarea, la misma es realizada en las instalaciones de “El Observador”. Damián Osta establece que para él no se ha encontrado el modelo de negocio adecuado en la prensa y que por lo tanto no cree que estratégicamente sea conveniente realizar una inversión de semejantes características en maquinaria cuando el negocio de la prensa puede cambiar de manera significativa, debido al avance de la tecnología digital, mediante el cual se pueden llegar a lograr por ejemplo diarios a la medida de las necesidades o gustos de cada lector.

Con respecto a las características que tienen en cuenta al momento de seleccionar al personal que forma parte de la empresa toman como aspectos relevantes la edad de las personas (en general no sobrepasan los 40 años), la vocación de las mismas y el compromiso con el proyecto.

En lo relativo a los pagos y al procedimiento de cobranza, el cliente acepta pagar por adelantado la suscripción. El procedimiento de cobranza es realizado mediante dos modalidades, por un lado a través de una red de cobranza y por otro a través de débito automático de tarjetas de crédito. El objetivo de *la diaria* es que la mayoría de los suscriptores utilicen la tarjeta de crédito de modo reducir la morosidad, ya que no se cobran intereses ni se tiene un contrato firmado con los suscriptores que respalde la obligación que los mismos tienen con *la diaria*. Este tema del contrato se está redefiniendo para dar una solución al problema de la morosidad, no con el fin de que el

suscriptor no pueda rescindir el mismo, sino de modo de lograr un compromiso mayor con el pago. Además como forma de poder aumentar las cobranzas a través del débito automático se implementó hace un tiempo dar una comisión extra a los vendedores por cada suscriptor que pague a través de este mecanismo.

En cuanto al proceso de altas y bajas de los clientes se hace de manera automática, de forma telefónica, recibiendo el suscriptor el diario al día siguiente de la solicitud de alta y a la semana la factura de la suscripción. Los principales motivos de bajas de clientes son falta de tiempo, de recursos y muy pocos por problemas en la entrega o disconformidad con los contenidos. Actualmente han incorporado a la gestión una persona que se encarga de hacer un seguimiento al cliente que se da de baja y tratar de recuperarlo. Poseen un sistema de referidos, mediante el cual cada suscriptor puede enviarle el diario gratis por cinco días a sus amigos o conocidos, transcurridos estos días se llama a la persona para saber si quiere suscribirse al diario. Este sistema fue muy positivo en los inicios del diario pero actualmente se encuentra estancado ya que se ha llegado a un punto de saturación donde no se logran obtener muchos suscriptores mediante este método.

Cuentan con un área de Atención al Cliente que una de las tareas que cumple es la gestión de reclamos donde lo que se hace es procesar el mismo, informarle a la persona que corresponda el problema, dar seguimiento telefónico al día siguiente para saber si el problema fue solucionado y tratar de implementar medidas para que no vuelvan a ocurrir dichos problemas. Además existen procedimientos predeterminados para la solución de algunos de ellos.

Además tienen una base de datos de los clientes que no actualizan periódicamente y es uno de los desafíos que tienen por delante para tratar de aprovechar mejor esta información. Están tratando de incorporar telefonía

IP<sup>16</sup> a la gestión y rearmando el CRM que actualmente utilizan, sobre todo para aumentar la cantidad de reportes y mejorar la gestión de la base de datos, tratando de cuidar más la información de sus clientes porque en definitiva es uno de sus diferenciales, buscan aumentar el rendimiento de la base de datos siendo muy cuidadosos en el manejo ético que se haga de ella.

En lo relativo a la captación de nuevos clientes, a las estrategias que utilizan para ello, cuentan por un lado con un equipo de eventos que busca ir a lugares donde concurren personas con el perfil de clientes de *la diaria*, eventos culturales, donde se reúne gente con formación terciaria, con sensibilidad de izquierda, donde se captan referidos y en base a esos referidos el call center funciona. Otra de las formas de captación es mediante alianzas institucionales, por ejemplo con el Banco República y próximamente con Ancel, donde se enviará a algunos usuarios de Ancel que tengan contrato, vía mensaje de texto, la invitación de recibir *la diaria* gratis por cinco días. También la web constituye una puerta de entrada, permitiendo suscribirse mediante un formulario existente en la misma.

Ellos creen que uno de los factores críticos de éxito de *la diaria* es la relación que puedan lograr con los lectores, por eso tratan de cuidarla y realimentarla todo el tiempo, sorprender a los suscriptores, que los mismos se sientan cuidados, valorados intelectualmente por el periódico, ya que *la diaria* cree que su público es muy crítico e inteligente, de clase media-alta y de un nivel intelectual elevado que sabe valorar los avances y aspectos positivos y al mismo tiempo se molesta cuando ocurren errores, los suscriptores sienten el diario como propio y se enojan mucho cuando el mismo les falla. La apuesta de *la diaria* en este sentido es poder aumentar la interrelación con los lectores y lograr una mayor complicidad y sentimiento hacia el diario por parte de ellos.

---

<sup>16</sup> Es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP (Protocolo de Internet).

### **Segunda entrevista: Relacionamiento con clientes**

La segunda entrevista fue realizada a Fernanda Murias, Gerente Comercial de *la diaria*, en dicha entrevista obtuvimos los siguientes resultados.

*La diaria* cuenta principalmente con dos tipos de clientes, los suscriptores que representan el 70% de la facturación y los anunciantes. También cuenta con otras pequeñas unidades de negocio en las cuales venden contenidos, por ejemplo contenidos fotográficos o periodísticos y servicios de encarte de publicaciones, entre otras.

Dentro de la suscripción podemos encontrar varios tipos, la suscripción por defecto es por cinco días a la semana, pero también se puede elegir recibir el diario tres días o dos días a la semana, dándose a llamar esta modalidad, suscripción parcial.

Sus suscriptores no se encuentran tipificados, es la idea poder lograr en el futuro algún tipo de tipificación, por ejemplo poder dividirlos por antigüedad, por buen comportamiento de pago, por número de reclamos que haya hecho cada cliente, etc.

Según Fernanda Murias el cliente ocupa un lugar fundamental para *la diaria*, ya que es hacia donde van dirigidos todos sus esfuerzos. Ella piensa que el suscriptor logra captar esto, logra ver lo comprometido que está el personal de *la diaria* con el trabajo, en el diario que sale todos los días, en la calidad del producto que brindan y en el respeto profundo que existe hacia el lector. Otra forma que tiene *la diaria* para mostrar cuán importante es el cliente, es que cuando cometen errores se hacen eco del problema y buscan solucionarlo por todos los medios posibles, el contacto es “uno a uno” y las personas notan eso; asimismo notan que lo hacen de forma artesanal y que no tienen una gran inversión detrás que los respalde.

Si tenemos que hablar de cuáles son los puntos débiles en su relación con los clientes Fernanda Murias nos revela que si bien existe una gran satisfacción general por parte de los mismos, los problemas en este aspecto son de gestión interna con respecto al servicio. El servicio externamente se percibe como bueno, pero no porque los procesos estén definidos sino porque el personal está muy comprometido con su tarea. Se están intentando formalizar estos procedimientos para que la empresa sea viable a largo plazo, porque según ella “a talentos personales no sobreviven las empresas”. Todo esto es debido a que *la diaria* nace como un proyecto y no como un negocio, si bien al inicio estaba claro cuál era el producto, no estaba claro el proceso del servicio que se iba a brindar.

Los problemas que tienen vinculado al relacionamiento con clientes son básicamente tecnológicos y de rotación de personal en el área de call center. Cuentan con un historial de cada suscriptor que facilita al personal que ingresa al área de call center utilizarlo como base de información para su trabajo, como aspecto negativo la información ajena a los datos personales no se encuentra discriminada, sino que toda aparece en un único campo de observaciones. Como otros problemas podemos mencionar por ejemplo que en su página web tienen un lugar destinado a que la gente mande correos pero no tienen una persona destinada el procesamiento de los mismos, no es un proceso prolijo. Además se percibe un problema en lo referente al tema de las bajas y la morosidad ya que ello no es tratado como se debería. Por todo lo antes mencionado están revisando el tema de distribución de tareas y están tratando de destinar personas específicas a tareas específicas para tratar de fortalecer las áreas, porque hay mucha multitarea, una sola persona que se encarga de muchas cosas.

Cuentan con un CRM básico al que accede el call center, atención al cliente y facturación. También se accede a él para monitoreo y para pedir alguna estadística mínima que les puede brindar el sistema. El CRM es utilizado por la empresa para varias funciones, por ejemplo para saber cuál

es la historia de vida de cada cliente, para saber cuántos diarios imprimir, cuánto cobrar, es una herramienta fundamental para ellos, también lo utilizan para tomar decisiones tratando de sacar algún promedio o listado. Una de las debilidades de este sistema es que se pierden datos de la historia del suscriptor cuando se lo vuelve a ingresar. Otra es que existe determinada información de la base de datos del CRM que no se encuentra activa y no existen pantallas de consulta, por ello se debe solicitar la misma al área de informática, un ejemplo de esto es con respecto al tema de los referidos para poder saber si una misma persona no recibe el diario más de una vez.

Es importante mencionar que en lo que a datos personales se refiere, *la diaria* no compra ni comparte datos. Los datos son exclusivos de *la diaria*, son autogestionados, son conseguidos por ellos, son solicitados a cada persona, a cambio de enviarle el diario gratis por 5 días.

En cuanto a las acciones específicas realizadas vinculadas al relacionamiento con clientes, hace 2 meses que empezaron con un plan de relacionamiento donde llaman a los clientes más antiguos para regalarles entradas al Café *la diaria* cuando hay algún evento y entradas a otros eventos culturales no realizados por el mismo. No poseen planes de descuentos para los suscriptores porque no les parece que vaya con la identidad de los mismos. No quieren promover el consumo por el consumo, sino que quieren promover el acceso a los bienes culturales. Con respecto al Café *la diaria*, este fue creado pensando que *la diaria* es una plataforma cultural, una productora de contenidos y no solamente un diario. El objetivo del café es promover actividades culturales, cuentan con una mediateca donde el suscriptor puede llevarse libros, películas, CDs y revistas en forma gratuita.

Con respecto a cómo obtienen la opinión de los suscriptores, últimamente se han realizado cuatro Focus Groups y también hacen pequeñas encuestas de satisfacción, pero además tienen un suscriptor que

permanentemente se está comunicando con ellos, que se siente parte del proyecto. Cuentan además con un defensor del suscriptor en lo editorial, no en el servicio, mediante el cual todas las opiniones se canalizan y se responden.

Además cuentan con un área de Atención al Cliente que actualmente se focaliza en reclamos y a disipar dudas, no al relacionamiento. Las suscripciones las pasan a ventas por más que sean suscripciones entrantes, por eso Atención al Cliente atiende exclusivamente reclamos. El personal de esta área está compuesto por tres personas y el call center que hace de soporte, reforzando a Atención al Cliente cuando ésta se encuentra saturada. El call center está integrado por 6 vendedores y 3 personas encargadas de la morosidad. En lo que a Atención al Cliente se refiere no tienen casi nada sistematizado, están tratando de sistematizarlo. Hacen todo por know how del negocio pero no porque tengan procedimientos, necesitan transformar ese proyecto en los procedimientos de una empresa. Ventas es el sector más organizado, es el único que cuenta con manuales de procedimientos y speech para utilizar en cada caso, además cuentan con supervisores, pero como aspecto negativo le falta personal.

En cuanto a los reclamos, el principal motivo de reclamo de los suscriptores es cuando no les llega el diario, ya sean por errores que cometa *la diaria* o por otros motivos ajenos a ella. Para hacer frente a ello no existe un manual de procedimientos, sólo existe un procedimiento que se sigue naturalmente. La persona que recibe el reclamo lo anota en la ficha del cliente, la cual contiene datos bastante elementales con la “historia” de cada suscriptor, y lo comunica a quien corresponda para tratar de solucionarlo y luego se llama al suscriptor para saber si el problema fue resuelto, o en caso de que el problema sea ajeno a *la diaria* si existe alguna solución alternativa para que no vuelva a ocurrir dicho problema, buscándole una solución a medida a cada persona. Se le da respuesta al problema y se le envía el diario al día siguiente ya que no cuentan con un servicio que les permita

enviar el diario el mismo día, la opción que poseen para el envío en el día es mediante correo electrónico. En las fichas de los clientes no están categorizados los tipos de reclamos, ellos se encuentran todos juntos en un campo de observaciones lo cual tampoco permite sacar ninguna estadística al respecto. Hay altísimo nivel de satisfacción y los clientes no se comunican sólo para quejarse, también dan ideas y sugerencias, son como “socios” del diario más que lectores, tiene un lazo con la marca muy fuerte y sienten que son escuchados.

Con respecto a las personas que están al frente de todo lo que tiene que ver con el relacionamiento con clientes son fundamentales ciertas características que deberán tener ya que son la “puerta de entrada” del suscriptor. Entre esas características podemos mencionar: ser buenos para las relaciones públicas, ser pacientes, ser amables, tienen que tener un gusto especial por la relación con los clientes y estar muy comprometidos con el proyecto para tomar cada problema como si fuera propio y debe tener la capacidad de tomar el problema y resolverlo. En *la diaria* creen que en este momento tienen carencias numéricas en cuanto al personal que debería tener Atención al Cliente.

En lo que respecta a lo que deberían cambiar para mejorar la relación con los clientes Fernanda Murias afirma que necesitan un software de CRM y un software de call center que les permita manejar mejor la relación con los mismos, ya que cuentan con uno bastante básico y no pueden obtener por ejemplo datos estadísticos seguros. Ella cree que en este aspecto están necesitando urgente un cambio tecnológico ya que los recursos humanos y periodísticos funcionan bien, pero que la tecnología con la que cuentan no es acorde a ello.

Tienen algunos proyectos a futuro en lo que refiere a Atención al Cliente. Uno de ellos es implementar un programa de CRM que les permita tener múltiples contactos a lo largo del ciclo de vida del cliente, que les

permita desarrollar esa relación más profundamente. Otra es una reestructura del área de Atención al Cliente en tres nuevas áreas: una para nuevos clientes dividida en ventas de campo y ventas realizadas en *la diaria*, otra para atención al cliente dividida en reclamos y relacionamiento y una tercera para recuperación de clientes que tratará bajas y morosidad. Asimismo gestión cultural pasaría a formar parte de Atención al Cliente y de nuevos clientes, brindándoles soluciones y recursos para gestionar la relación con ellos, mediante por ejemplo acuerdos con recitales, con librerías, con teatros, entre otras.

### **Tercera entrevista: Utilización de TIC**

La tercera entrevista fue realizada a Eduardo Roldán, Encargado de Informática de *la diaria*, de dicha entrevista se obtuvieron los siguientes resultados.

Al hablar sobre la parte de hardware y software que utiliza *la diaria*, nos reveló que todos los servidores que utilizan son Linux y las computadoras son estándar pero de gama alta, por lo general tienen varios discos duros, lo que le da redundancia y mayor seguridad. Realizan diariamente back ups cruzados e incrementales; que sean cruzados significa que si se tienen dos servidores A y B, lo de A se respalda en B y lo del B se respalda en A, y que sean incrementales significa que sólo se agrega al respaldo lo que cambia de un día al otro. Con respecto a los sistemas informáticos, utilizan un software llamado “Suscripciones”, el cual ha sido desarrollado internamente por *la diaria*. Este software integra toda la parte de CRM y facturación, ese sería el software de negocio, pero además cuentan con software de infraestructura, como por ejemplo, servidores web, entre otros. Lo que tiene que ver con el mantenimiento y el soporte informático, es realizado por personal interno de *la diaria*.

El equipo de informática de *la diaria* está formado por cuatro personas, uno para la página web, otro para el sistema interno, otro para el mantenimiento de las máquinas y otro para asignación de tareas. Llevan órdenes de trabajo para poder realizar el seguimiento de los casos, hasta lograr una repuesta a cada problema, haciendo con ello que el procedimiento sea ordenado y transparente.

En lo referente a la página web, tanto el desarrollo como el mantenimiento de la misma son realizados también por personal de *la diaria* y se realizan actualizaciones diarias de la misma. La página está alojada en servidores de Estados Unidos, ya que es más conveniente por ejemplo por el

ancho de banda. Con respecto a su evolución, tuvo un crecimiento rápido desde sus inicios y luego se estabilizó, contando hoy con aproximadamente 3000 visitas diarias, que es más o menos a los que está llegando también la competencia, estos datos y otros son revelados a través de la utilización de Google Analytics<sup>17</sup>. En cuanto al contenido disponible en la página web, el mismo corresponde al 60% de la edición en papel, tanto en lo referente a la edición del día como al archivo de notas de ediciones anteriores, siendo este un motivo por el cual la página web no compite directamente con el diario. Dicho contenido puede ser consultado tanto por suscriptores como por no suscriptores. Eduardo Roldán es partidario de que el contenido se encuentre completo para los suscriptores y que los no suscriptores puedan acceder al mismo pero con retraso, por ejemplo, si un no suscriptor desea ver una nota que no esté disponible para ellos, que se le informe en la página web que el contenido de esa nota estará disponible para él en una semana, o que de lo contrario debe suscribirse, esto es una manera de producir un cierto enlace y en una semana mandarle un mail diciéndole que su nota está disponible. Sin duda la página web constituye una vía de comunicación importante entre *la diaria* y sus lectores, sean suscriptores o no, ya que ellos pueden mandar mails o hacer comentarios, esto último fue extendido hace un tiempo para todo público ya que en el inicio de la página solamente podían hacer comentarios los suscriptores.

Con respecto al uso que hacen de las TIC vinculadas a la web 2.0, tienen página y perfil en facebook el cual es manejado por la parte editorial y no está muy explorado como herramienta según Eduardo Roldán; cuentan además con un blog para un suplemento llamado “El mundo hecho pelota”<sup>18</sup>, con un twitter<sup>19</sup> y con un flickr utilizado para publicar fotos de rock. No tienen planes en el futuro cercano de agregar alguna otra herramienta de web 2.0. Eduardo Roldán cree que estas herramientas tienen ciertas ventajas como

---

<sup>17</sup> Google Analytics es una solución de análisis web para empresas que proporciona información muy valiosa sobre el tráfico del sitio web.

<sup>18</sup> <http://elmundohechopelota.com/>

<sup>19</sup> <http://twitter.com/ladiaria>

por ejemplo que al estar bastante establecidas la gente las conoce y sabe cómo utilizarlas y de este modo son otra vía de llegada a los lectores y permiten la retroalimentación, la comunicación con los clientes. Con respecto a las desventajas de estas herramientas hacia el diario en papel, no les atribuye ninguna, ya que cree que son un complemento al servicio que brindan y no una competencia porque ellas están bien manejadas.

Cuando le preguntamos acerca de los beneficios directos que cree que están otorgando tanto la utilización de herramientas vinculadas a la web 2.0, como el uso de la página web para *la diaria*, Eduardo Roldan, nos afirma que no cuentan con esos datos, que no tiene estadísticas que les informen por ejemplo si la utilización de todo lo vinculado a las TIC hace que aumente en un año el número de suscriptores, él nos comenta que no son una empresa que realice muchos análisis y piensa que eso es uno de los puntos débiles que tiene *la diaria*.

En cuanto al proceso de adaptación a las nuevas tecnologías nos revela que no les costó adaptarse a los cambios porque no fue forzado, ni propuesto, se dio naturalmente, existía la necesidad y por ello no se tuvo que hacer un gran esfuerzo. No fue un cambio significativo para *la diaria* ni la adaptación ni la implementación de nuevas tecnologías.

Eduardo Roldán establece que estarían necesitando mejorar el sistema de CRM que posee la empresa, que es algo fundamental para el negocio, tanto para el mantenimiento como para el seguimiento de la relación con los clientes. También cree que sería importante un software de inteligencia de negocios para poder lograr una mayor capacidad de extracción de datos, ya que actualmente los tienen registrados pero no tienen manera de consultarlos.

En cuanto a las ideas que tienen para implementar en el futuro está la incorporación a la página web de un sector de preguntas frecuentes donde

los visitantes puedan disipar sus dudas, como por ejemplo, qué suplementos brinda *la diaria*, qué porcentaje del diario en papel puede ser leído en el sitio, entre otras. Otra iniciativa es la creación de url cortas, que ayuda a crear un enlace entre el papel y la web, consiste en poner en la edición en papel debajo de cada nota una url corta como por ejemplo [www.ladiaria.com/234](http://www.ladiaria.com/234) de forma que cuando el lector la ingresa a su navegador lo direcciona directamente a la noticia, sin necesidad de ir a buscar la nota a la página, de esta manera se facilita la lectura y los comentarios que deseen hacer los lectores sobre una nota en particular, además de ser un llamado a los lectores a la web. Están estudiando además la posibilidad de brindarles a los suscriptores poder descargar en un 100% los pdf de los archivos de noticias, ya que hoy por hoy sólo pueden ver el archivo en un 60% que es lo que aparece en la página web. Esto tendría un punto negativo para ellos ya que *la diaria* vende actualmente esos pdf en CDs y haciendo esto “matarían” ese pequeño negocio.

# **CAPÍTULO 3**

# **CONCLUSIONES**

## 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al realizar un análisis exhaustivo de toda la información revelada por *la diaria*, podemos destacar que encontramos tanto aspectos positivos como negativos en esta empresa.

Como aspectos positivos destacamos que es un diario que surge por la necesidad existente en un grupo de la población y sin tener grandes capitales lograron avanzar gracias a las ganas, la fuerza y la convicción que tiene su personal. Lograron ir creciendo en la medida de sus posibilidades y haciendo de *la diaria* una marca conocida, tratando no sólo de ser un periódico, sino a la vez un proyecto cultural y periodístico, sumando a su diario en papel otros servicios como por ejemplo el Café *la diaria*. También destacamos como aspecto positivo que cuentan con tiraje certificado, ya que creemos que si un diario lo que vende es información, no puede ocultar su propia información porque no sería coherente y *la diaria* logra total transparencia en este sentido.

Retomaron una práctica abandonada hace mucho tiempo de llevarle el periódico a su casa a la población y esto les dio resultado, innovaron en algo que actualmente no se realizaba y tuvieron éxito. Además tienen una gran ambición de seguir creciendo, buscan lograr ser el diario más leído e influyente del país y todo el personal dirige sus esfuerzos para lograr este objetivo. Tratan de seleccionar a sus lectores yendo a buscarlos a lugares claves, no compran ni venden información, este aspecto también es muy positivo porque cuidan los datos del lector y tienen un manejo ético adecuado con respecto a este tema (esto lo realizan más allá de la Ley existente sobre datos personales).

Podemos mencionar a la vez varios aspectos negativos que creemos que tiene *la diaria*, uno es que al no ser pensado como una empresa desde sus comienzos no cuentan con el esquema de empresa en cuanto a lo que a

organización interna se refiere. No cuentan con una estructura muy organizada de empresa, en varios sectores no existen manuales de procedimientos y en otros les falta personal, por ejemplo, cuentan solamente con una persona para recursos humanos y *la diaria* tiene aproximadamente cien empleados. Además hay mucha rotación de personal tanto en el call center como en distribución, creemos que esto es un aspecto negativo porque los distribuidores son quienes les llevan el diario a los suscriptores, conocen la ruta y las particularidades de las entregas en cada caso y las personas del call center son las que atienden a los suscriptores cuando ellos llaman, por lo tanto, al rotar el personal de dichas áreas nunca se logra dar continuidad a la relación entre ellos.

Creemos que no manejan bien el tema de la morosidad, los suscriptores no firman ningún contrato y por lo tanto no existe un documento que respalde la obligación que ellos tienen ante *la diaria*. Además no tienen un registro de la morosidad ni de las gestiones de cobro, no tienen un historial de retrasos de cada suscriptor, no saben cuáles son los clientes que se atrasan y cuáles son los que pagan en fecha, datos que les serían muy útiles en cuanto al relacionamiento con los clientes.

En lo que a relacionamiento con clientes se refiere, como vimos anteriormente en el marco conceptual, un aspecto importante es interactuar de muchas maneras con los mismos, saber lo que están esperando de nosotros, conocer sus preferencias y establecer un buen trato para que las relaciones sean duraderas, es poder darle lo que ellos esperan y no lo que nosotros creemos que están esperando, por lo tanto como el cliente promedio no existe, la empresa se deberá adecuar a cada tipo de cliente para poder cubrir las necesidades individuales y con ello brindar un buen servicio a cada uno. Creemos que en este aspecto *la diaria* no cuenta con un equipo que estudie exhaustivamente las preferencias, los gustos, los productos a medida que le pueden brindar a cada cliente, no cuentan con un equipo de Marketing que piense en nuevos productos que puedan cautivar a

sus suscriptores, no estudian cada caso, no tipifican clientes, no tienen personas destinadas a revisar los correos que ellos envían para ver y analizar profundamente en qué aspectos se podría mejorar. Es destacable que no lleven a cabo acciones que puedan resultar intrusivas y molestas para los clientes, pero creemos que a la vez les falta analizar más a sus propios clientes, tomarse el tiempo para ver en qué podrían mejorar para hacer más productiva su relación con ellos y a la vez poder captar nuevos.

Tienen un sistema de referidos que creemos les fue muy productivo en sus comienzos, pero que actualmente no estudian el costo-beneficio de utilizar este método, insumen muchos recursos para poder implementar esta práctica y si les preguntamos cuántos suscriptores captan utilizando esa modalidad no lo saben exactamente, lo que nos parece que no es bueno porque quizá les está insumiendo más recursos que los beneficios futuros que obtienen con esta práctica.

Podemos destacar algunos aspectos positivos que tiene *la diaria* en lo referido a relacionamiento con clientes, por ejemplo, tratan de hacer contactos “uno a uno” con los suscriptores, resolver cada problema por separado cuando se presentan y dar una solución a medida a cada uno, tratan de que el personal esté comprometido con su tarea y les brinde siempre una respuesta cuando los suscriptores se comunican con *la diaria*. También realizan encuestas de satisfacción para conocer la opinión de los suscriptores y ver en qué aspectos pueden mejorar, pero no sabemos si el análisis que surgen de ellas es muy productivo para *la diaria*, tienen los mecanismos y las ideas, buscan los medios para poder hacerlo, pero creemos que en lo que fallan es en el análisis de los datos obtenidos para buscar de qué manera mejorar según lo relevado.

Creemos que al departamento de Atención al Cliente le falta personal y que no sólo se debe focalizar en atender reclamos, sino que tomando los reclamos obtenidos día tras día deberían realizar análisis, obtener

estadísticas y con todo ello brindar soluciones más allá de los problemas diarios, tratar de pensar ideas que puedan servir para mejorar la calidad del servicio y ver de qué manera pueden relacionarse mejor con los suscriptores en el futuro.

En lo relativo al CRM que utilizan, por el relevamiento que realizamos creemos que es muy básico, que apenas llega a ser un CRM operativo. Tal como se detalló en el marco conceptual, el CRM se define como un modelo de gestión de toda la organización basada en la orientación al cliente, combina un conjunto de metodologías, software y medios, buscando optimizar los ingresos y el beneficio por cliente, así como su satisfacción, esto consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes para poder utilizarla de manera productiva para el negocio.

Cuando vimos los distintos componentes de una solución completa de CRM hablamos de tres posibles: operativo, colaborativo y analítico. Para que sea operativo debe incluir los procesos de negocios y tecnología que permitan mejorar la obtención y eficiencia de la relación operacional con el cliente, éste utiliza sistemas de automatización de la fuerza de ventas, centros de atención a clientes, sitios de comercio electrónico y sistemas automatizados de pedido. Si bien *la diaria* utiliza un sistema de call center, el mismo no registra todas las llamadas de un determinado cliente, ya que si un cliente llama y da ocupado, *la diaria* no tiene manera de recuperar esa llamada. Tampoco existen políticas claras de registro de las interacciones. Además el call center utilizado en el CRM operativo debería gestionar contactos masivos a través del canal telefónico, así como de otros canales como Internet, manteniendo una visión integral del cliente durante todo el ciclo de relación con el mismo. No creemos que esto sea realizado de esta

manera por *la diaria*, ya que no realiza una combinación de información entre la comunicación telefónica de los clientes y la manera que ellos se comunican a través de los medios que tienen para hacerlo en Internet, no buscan conexiones entre todos los canales de comunicación que utiliza el cliente y de esta manera no logran una visión integral del mismo.

Tampoco pensamos que el CRM utilizado sea colaborativo ya que para ellos el cliente debería tener la misma calidad de servicio y respuesta independientemente del canal que elija para comunicarse con la empresa, y ya vimos que *la diaria* no tiene personas destinadas a ver y analizar los mails que mandan los suscriptores a través de la web y tampoco realiza análisis de otras herramientas utilizadas como por ejemplo facebook.

A su vez el CRM analítico debe proveer el análisis de los datos del cliente, la función de este CRM es determinar qué clientes deben ser tratados de forma personalizada y cuáles son los clientes que deben ser atendidos con niveles de prioridad inferior y ya vimos que *la diaria* no hace diferenciación de clientes, no los tipifica y además al brindar estadísticas muy básicas no permite realizar un buen análisis de los datos obtenidos por el sistema. Además una de las herramientas utilizadas por el CRM analítico, relacionada con los sistemas informáticos es el Data Warehouse o almacén de datos que surge para la consulta y el análisis de la información, logrando de esta manera que se pueda consultar la información que se desee sin depender de la ayuda del personal informático de la empresa y también apreciamos que con el sistema utilizado por *la diaria* esto no es posible, no tienen pantallas de consulta de algunos datos y necesitan pedírselos al departamento de informática.

En conclusión, podemos decir que el sistema de CRM utilizado por *la diaria*, es bastante básico, ya que no permite hacer muchas cosas necesarias para un negocio de estas características, donde es fundamental la información detallada de los clientes. Faltan algunos datos importantes de

los clientes, no se actualizan las bases de datos de los mismos y todo lo relativo a la historia de los suscriptores se pone en un único campo de observaciones sin discriminar nada, lo que entorpece la consulta y el análisis.

En lo que a otras TIC se refiere, tal como vimos anteriormente en el último tiempo se han producido un gran número de avances tanto en Uruguay como en el mundo y también vimos que Uruguay se encuentra bien posicionado con respecto a otros países en lo que tiene que ver con este tema. Las TIC en general son todas aquellas tecnologías que se aplican en los procesos de generación, procesamiento, almacenamiento, transmisión y reproducción de información, y en los procesos de comunicación de cualquier índole. Estas tecnologías abarcan desde las infraestructuras materiales de redes y equipamientos, los programas y sistemas informáticos, hasta la modelación y métodos de procesamiento y representación. Si analizamos el caso de *la diaria* en particular, podemos decir que esta empresa logró irse adaptando a los cambios que les requería el avance tecnológico, pero creemos que no logró sacarle provecho todavía a la utilización que realiza de las TIC.

Como vimos en el marco conceptual, los sitios web 2.0 permiten a sus usuarios interactuar con otros usuarios o cambiar contenido del sitio web, en contraste a sitios web no-interactivos donde los usuarios se limitan a la visualización pasiva de información que se les proporciona. En el caso de *la diaria* es bueno que tengan página web, perfil y página en facebook, blog, twitter y flickr, y dado que todo ello está tan instalado en la población y que *la diaria* se maneja principalmente con público joven y de clase media-alta, creemos que pueden obtener muchos más beneficios del uso de todas estas herramientas. Sería bueno que comenzaran por analizar todo lo relativo a lo que sucede con ellas y trataran de focalizarlo para beneficiar al negocio, ver si tienen aceptación o no por parte de los clientes y sería bueno que pudieran obtener resultados de su funcionamiento. Creemos que lo que les falta es

tener la capacidad de poder utilizar todo lo relativo a las TIC de manera más productiva para mejorar en el servicio y en su relación con los clientes.

Destacamos como aspectos positivos que actualicen diariamente su página web, que tengan un servicio de defensoría del lector en ella, que brinden información acerca de la mediateca que ofrecen en el Café *la diaria*, entre otras. Pero creemos que descuidan un poco el análisis que deberían realizar acerca de qué ventajas les otorga la página, el facebook, el blog, etc. Si la web 2.0 es un medio para comunicarse fluidamente con los clientes, un medio para interactuar, ellos deberían aprovechar todo esto para obtener nuevas ideas, para “escuchar” sus opiniones y realizar análisis que les permitan mejorar el servicio que brindan y acercarse a sus lectores.

## 2. RECOMENDACIONES

En este apartado se presentarán sugerencias para un plan de acción en cuanto al uso de TIC para la mejora en el relacionamiento con clientes. Estructuraremos nuestras recomendaciones en distintos bloques para facilitar tanto su lectura como su entendimiento. Por un lado nos referiremos a las estrategias que sigue *la diaria*, por otro lado a sus procesos y organización interna, también trataremos el tema de recursos humanos y finalmente nos referiremos al tema de las TIC.

Sabemos que la estrategia seguida por *la diaria* es una estrategia de negocio centrada en el cliente, donde el cliente es lo que más importa para la empresa y en ese aspecto buscan diferenciarse. Creemos que es bueno que sigan con esta línea de actuación, es bueno que tengan su estrategia bien definida y clara, y a su vez recomendamos que puedan tenerla por escrito, que también puedan comunicarla correctamente, tanto al personal existente como al que ingresa a la empresa, ya que es muy importante que todos tengan bien claro hacia donde se dirigen y qué es lo que buscan. Se podría implementar por ejemplo una intranet para comunicar la estrategia e indicadores de los factores claves de éxito.

En lo que a procesos y organización interna se refiere, creemos que sería necesario poder distribuir de manera más clara las tareas, definir las mejor y tratar de establecer manuales de procedimientos para cada una de ellas, de manera de que sea para toda la empresa más fácil realizar cada tarea, de forma más estandarizada, siguiendo dichos manuales. Con el tema de la morosidad, pensamos que una manera de reducir la misma sería que existiera un contrato firmado entre *la diaria* y cada suscriptor, no como algo que los “ate”, sino para que respalde la obligación que tiene cada uno con *la diaria*. Se podría implementar la medida de mandar cobradores a aquellos suscriptores que no realizaron su pago en fecha. Es muy importante que puedan lograr tener un registro de la morosidad, de las gestiones de cobro en

cada caso particular y mantener un historial de atrasos. Se podría estandarizar el seguimiento de atrasos con un sistema de workflow<sup>20</sup>.

Ya que los clientes son lo más importante para el negocio que tiene *la diaria*, creemos de especial importancia contar con un equipo de Marketing que se encargue de todo lo relativo al relacionamiento con los mismos. Este equipo nos parece que debería estar enfocado al Marketing Relacional, de manera de estudiar los clientes, los perfiles, los gustos, las preferencias y que se puedan dar ideas de cómo mejorar el servicio día tras día, así como también crear productos a medida, pensar nuevos productos que puedan cautivar a sus suscriptores, para mantener los clientes que se tiene y a la vez poder captar nuevos. Que tipifiquen los clientes, por ejemplo por antigüedad, por buen comportamiento de pago, entre otras, de manera de establecer prioridades para implementar acciones particulares a cada caso. También que se puedan analizar todos los resultados de encuestas de satisfacción realizadas, que se pueda hacer un seguimiento de los comentarios realizados por los internautas en la página web, que se analicen los correos que mandan los suscriptores, entre otras, tratando de trabajar en conjunto con toda la empresa de manera que pueda darse al cliente un lugar de privilegio dentro de la misma y de esta manera lograr una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia. Sería bueno que pudieran lograr una base de datos única de clientes con la información de distintas fuentes, que incluya los aspectos comerciales, de servicio, de cobranza, de gestión, entre otras.

Sería interesante que Atención al Cliente no se encargue sólo de reclamos, que actúe en conjunto con el equipo de Marketing brindando información de los datos que obtienen de los clientes, dado que ellos son los que se comunican directamente con los mismos.

---

<sup>20</sup> Es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.

Es indudable que para poder realizar todo lo anteriormente recomendado, sería necesario que cambiaran o mejoraran el sistema de CRM que utilizan actualmente. En el mediano plazo deberían incluir un CRM analítico. Necesitan un CRM que brinde mayor información acerca de los clientes, que se actualice periódicamente, que tenga pantallas de consultas a las que pueda acceder toda la empresa, que la información de cada cliente no se encuentre toda junta en un único campo de observaciones, sino que este tabulada y filtrada según las necesidades de cada departamento. También que del sistema de CRM utilizado puedan obtenerse varias estadísticas que le puedan servir al equipo de Marketing para implementar propuestas a futuro. Y como otro aspecto importante, que se usen todos los canales de comunicación, tanto telefónicos como los vinculados a las TIC de manera de lograr una visión integral del cliente durante todo el ciclo de relación con el mismo.

Sería bueno que pudieran lograr ver con el CRM en qué estado se encuentra cada cliente, por ejemplo, puede un cliente estar en estado de “rechazo” luego de haberlo contactado como posible cliente y haber obtenido una respuesta negativa por parte del mismo, en este caso se deberá estudiar por qué se encuentra en dicho estado, ver si es un problema de precio, de disconformidad con los contenidos, etc, y que todo esto sea informado por el CRM de manera que sirva para tomar acciones con cada caso en particular. Además sería interesante obtener datos de los reclamos que realiza cada cliente en particular, y luego de determinada cantidad de reclamos consecutivos tomar acciones para cada caso, estudiar cada uno, ver cuál es el problema y hacer todo lo posible tanto para que no se reiteren los reclamos como para realizar alguna acción de manera de compensar al cliente por las molestias ocasionadas. Es importante también que con el sistema de CRM podamos saber cuántas quejas no han sido resueltas todavía para tomar las acciones pertinentes en tiempo y forma.

Creemos que es muy importante que puedan mejorar lo relativo al CRM, ya que con esto se logrará un mejor servicio a sus clientes a través de la atención personalizada, tratando de esta forma de mantener los ya existentes y poder también atraer nuevos. Si se logra implementar un mejor CRM la empresa contaría con toda la información en una única base de datos y esto podría conectar departamentos, permitiéndoles acceder a la misma información actualizada, en tiempo real.

En lo referente al tema de recursos humanos, creemos que sería bueno contratar más personal para dicha área y para el área de Atención al Cliente, y que ventas y reclamos no fueran atendidos por la misma línea, sino que se manejen internos diferentes o distintas líneas para que las personas que se comunican telefónicamente no tengan que ser derivadas de un sector a otro. También sería bueno dedicar más tiempo y más personal al tema de las bajas, tratar de investigar y analizar por qué se producen, tener estadísticas e implementar procesos de mejora, retención o recupero en cada caso.

En lo que se refiere específicamente a TIC, creemos que es correcto lo que piensan implementar con respecto a un enlace de preguntas frecuentes en la web, donde exista información acerca de por ejemplo qué suplementos brindan, qué cantidad de contenido hay disponible en la página, etc. Pensamos que la página debería contar con enlaces que los dirijan directamente a la página de facebook, al twitter y al flickr de *la diaria*.

También consideramos que sería necesario que se trataran de sacar más datos de la utilización de todas estas herramientas, que actuando en conjunto con el equipo de Marketing se estudie acerca de los perfiles de las personas que utilizan las herramientas de *la diaria* y que se trate de hacer algo con toda esta información, ya sea eventos, regalos de entradas para el Café *la diaria*, entre otras. Sería bueno que pudieran integrar el CRM al facebook, de manera de sacar de los comentarios que los clientes realizan en facebook un perfil de cada cliente y que ello forme parte de su historial de

cliente en el sistema de CRM. Y de esta manera también se podrán lograr estrategias diferenciales para clientes comprometidos con la empresa. Se debería también poder lograr cruzar los usuarios tanto de facebook y de otras redes sociales utilizadas, como de la página web de *la diaria*, con la base de datos de clientes, de manera de poder ver si algún usuario hizo uso de lo anteriormente mencionado y no es todavía un cliente, para poder realizar acciones con el fin de captarlo como tal.

Otra recomendación que podemos hacer es que pueden utilizar twitter como una herramienta más para atención al cliente, no únicamente para dar información y noticias acerca de lo que está en el periódico o en la página web, sino como otro canal para escuchar las opiniones de los clientes.

Sería interesante también que pudieran contar con un community manager o responsable de comunidad, que es una persona encargada de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en Internet. Entre las habilidades que debe contar un buen responsable de comunidad se encuentran la facilidad y corrección en la redacción de textos y la habilidad para fomentar el intercambio de conocimientos y opiniones entre los usuarios, además debe estar acompañado por conocimientos técnicos y de marketing. Asimismo, el community manager debe conocer muy bien las plataformas que utiliza para vincular los usuarios de la red y debe construir contenidos constantemente y ser experto de los temas que discute su comunidad. En definitiva debe ser la persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital.

Como otra recomendación podemos mencionar la implementación de contenidos personalizados del diario mediante el uso de internet. Internet ofrece hoy la oportunidad de informar a cada internauta, de manera exclusiva, sobre aquellos aspectos que están en la esfera de sus gustos y

preferencias, hace factible tecnológicamente la personalización o difusión selectiva de los contenidos de los medios de comunicación, a través de la figura de un diario como un ejemplar único. De las principales cabeceras periodísticas americanas, el caso más relevante en cuanto a personalización es “The Wall Street Journal”, el primero en ofrecer su “Personal Journal”, a mediados de los 90, que consistía en la selección de los artículos y las columnas preferidas del usuario. De hecho ha sido este medio el pionero en el cobro por ver los contenidos en internet. En Europa, el “Financial Times” cobra por entregar información selectiva y el “Times” pide suscripción por el acceso al “My Times”. Creemos que *la diaria* podría implementar la modalidad de personalización del periódico y ofrecérselo a sus clientes como un nuevo servicio.

Con respecto al impacto que está teniendo todo lo relativo a las noticias gratuitas y las noticias pagas en internet, creemos que todo avanza hacia que exista un diario que podrá ser leído completamente en internet, con la opción de recibirlo en papel para aquellos que prefieran esta modalidad. Vimos en el marco conceptual que ya existen nuevos dispositivos que facilitan la lectura del periódico por internet, como por ejemplo el iPad. Entonces teniendo en cuenta todo lo visto y sabiendo cuál parece ser la tendencia, los periódicos deberán ser capaces de generar contenidos por los cuales puedan cobrar al brindarlos por internet.

Como conclusión de este trabajo podemos decir que creemos de especial importancia para todas las empresas que puedan hacer uso tanto del Marketing Relacional como de las TIC, para poder relacionarse con sus clientes de manera más productiva. En el caso particular de *la diaria*, creemos que ha logrado un buen relacionamiento con sus lectores, pero que puede obtener aún más beneficios de los que hoy en día obtiene con la utilización de las TIC. Consideramos que van por buen camino, que tienen pilares importantes y valores muy comprometidos, pero que deberán estar abiertos a profundizar tanto en la utilización como en el análisis de la

información brindada por las TIC, de manera de no quedarse atrás en todo lo que involucran las nuevas tecnologías y poder seguir avanzando con el fin de ser cada día mejores en lo que hacen y en la relación con sus clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

180. com.uy

Uruguay mejora en aprovechamiento de las TIC

<http://www.180.com.uy/articulo/Uruguay-mejora-en-aprovechamiento-de-las-TIC>

Última visita: 18/04/2010

Blog, definición

<http://es.wikipedia.org/wiki/Blog>

Wikipedia (en español)

Última visita: 20/02/2010

Brunetta, Hugo

Adiós al marketing tradicional: llegó el marketing relacional

<http://www.hugobrunetta.com/articuloscompleto.htm#tres>

Última visita: 15/04/2010

Brunetta, Hugo

El nuevo modelo táctico de relacionamiento.

<http://www.hugobrunetta.com/articuloscompleto.htm#tres>

Última visita: 15/04/2010

Carrau, Federico – Cipolina, Diego – Pittaluga, Gonzalo (2001)

“La Estrategia de CRM Aplicada a la Actividad Bancaria”

Trabajo Monográfico de Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David (1994)

“Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing”

Madrid: Editorial Díaz de Santos. ISBN: 84-7978-170-X

Colón, Patricia

Facebook, diferencias entre perfil, grupo y página, ¿Qué me conviene?

<http://teayudofacebook.blogspot.com/2009/12/facebookdiferencias-entre-perfilgrupo-y.html>

Última visita: 24/04/2010

Customer Relationship Management

[http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)

Wikipedia (en español)

Última visita: 16/04/2010

Dans, Enrique

“El iPad, una vía de escape para los editores”, en Cinco Días

<http://www.enriquedans.com/2010/04/el-ipad-una-via-de-escape-para-los-editores-en-cinco-dias.html>

Última visita: 19/04/2010

Dans, Enrique

Más sobre el iPad y el modelo de negocio de los medios

<http://www.enriquedans.com/2010/04/mas-sobre-el-ipad-y-el-modelo-de-negocio-de-los-medios.html>

Última visita: 19/04/2010

Dans, Enrique

“Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital”

Instituto de la empresa, Agosto 2006.

[http://www.ie.edu/enrique\\_dans/download/crm-09.pdf](http://www.ie.edu/enrique_dans/download/crm-09.pdf)

Da Silva, Iara- Magallanes, Marta- Volaric, Carla (2003)

“La empresa tradicional y la empresa punto com vistas como procesos de negocios”

Trabajo Monográfico de Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Grupos medios y sociedad

Uruguay: de los más avanzados en desarrollo de TIC

<http://grupomediosysociedad.blogspot.com/2010/04/uruguay-de-los-mas-avanzados-en.html>

Última visita: 18/04/2010

Grupo Radar (Diciembre 2008)

El perfil del internauta uruguayo, sexta edición

<http://www.gruporadar.com.uy/info/EI%20perfil%20del%20Internauta%20uruguayo-2008.pdf>

Última visita: 18/04/2010

Definición.de

Definición de marketing

<http://definicion.de/marketing/>

Última visita: 16/04/2010

Ideas-e

Ni iSlate, iTablet o iSlab, llega iPad!

<http://carlospignataro.blogspot.com/2010/01/ni-islate-itablen-o-islab-llega-ipad.html>

Última visita: 19/04/2010

Iglesias García, Mar - López García, Guillermo

Servicios digitales y modelos de negocio: Condiciones de uso en El País Digital, La Vanguardia y la Vilaweb.

[http://www.uv.es/demopode/materiales/Proyecto/Iglesias\\_Lopez.pdf](http://www.uv.es/demopode/materiales/Proyecto/Iglesias_Lopez.pdf)

Última visita: 19/04/2010

Infono, NEWS

LinkedIn, la red social de profesionales es traducida al español

[http://www.infonos.com/LinkedIn--la-red-social-de-profesionales-es-traducida-al-espanol\\_i9829.html](http://www.infonos.com/LinkedIn--la-red-social-de-profesionales-es-traducida-al-espanol_i9829.html)

Última visita: 24/04/2010

Kotler, Philip

Dirección de la Mercadotecnia

Prentice-Hall

México, 1993

ISBN: 968-880-285-9

La Diaria

<http://ladiaria.net>

Última visita: 20/06/2010

LantekiSpace

CRM: Gestión de la relación con el cliente

[http://www.lantekbs.com/descargas/crm\\_beneficios\\_asociados.pdf](http://www.lantekbs.com/descargas/crm_beneficios_asociados.pdf)

Última visita: 16/04/2010

#### La onda digital

Como se utilizan las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en Uruguay.

<http://www.laondadigital.com/laonda/laonda/301-400/345/A2.htm>

Última visita: 18/04/2010

#### López, Miguel

La prensa online, las revistas y las aplicaciones con suscripción: ¿Cómo leeremos la nueva prensa?

<http://www.genbeta.com/multimedia/la-prensa-online-las-revistas-y-las-aplicaciones-con-suscripcion-como-leeremos-la-nueva-prensa>

Última visita: 19/04/2010

#### Maestros del web

Flickr nos ayuda a publicar, organizar y compartir fotos en línea

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/flickr/>

Última visita: 24/04/2010

#### Marketing, definición

<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

Wikipedia (en español)

Última visita: 12/04/2010

#### Marketing Relacional, definición

[http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_relacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_relacional)

Wikipedia (en español)

Última visita: 12/04/2010

#### Muniz, Javier

Geolocalización en las redes sociales.

<http://www.genbeta.com/a-fondo/geolocalizacion-en-las-redes-sociales>

Última visita: 17/04/2010

#### Nuestro clima

Suscribirse a feeds RSS

[http://blog.nuestroclima.com/?page\\_id=335](http://blog.nuestroclima.com/?page_id=335)

Última visita: 24/04/2010

Pere Marqués Graells  
Las TIC y sus aportaciones a la sociedad  
<http://peremarques.pangea.org/tic.htm>  
Última visita: 17/04/2010

Pulso Social.  
Radiografía de Fourquare: Geolocalización, movilidad y recomendación.  
<http://pulsosocial.com/2010/04/14/radiografia-de-foursquare-geolocalizacion-movilidad-y-recomendacion/>  
Última visita: 17/04/2010

¿Qué es un blog?  
<http://www.aulablog.com/que-es-un-blog>  
Aulablog, Abril 2005.  
Última visita: 20/02/2010

Ramírez Acevedo, Mónica  
La personalización en la prensa digital española una excusa rentable  
<http://www.ehu.es/zer/zer18/zer1808.pdf>  
Última visita: 17/07/2010

Responsable de comunidad, definición  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsable\\_de\\_comunidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsable_de_comunidad)  
Wikipedia (en español)  
Última visita: 17/07/2010

Revilla, Neil  
"Social Media y el Marketing Relacional"  
<http://www.puromarketing.com/42/6703/social-media-marketing-relacional.html>  
Puromarketing, Noviembre 2009  
Última visita: 20/02/2010

Stanton, Etzel, Walker  
Fundamentos de Marketing.  
Mc-Graw-Hill.  
México, 1999.  
ISBN: 970-10-2676-4

Universia Knowledge-Wharton

La ineludible reforma de la prensa escrita

<http://noticias.universia.edu.uy/vida-universitaria/noticia/2009/01/27/ineludible-reforma-prensa-escrita-PRINTABLE.html>

Última visita: 19/04/2010

Van Der Henst S., Christian

¿Qué es la Web 2.0?

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/web2/>

Maestros del Web, Octubre 2005

Última visita: 20/02/2010

Zamora, Marcelo

Redes sociales en Internet

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/redessociales/>

Maestros del Web, Noviembre 2006

Última visita: 17/04/2010