



TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN
DE DIARIOS AL INTERIOR DEL PAÍS

Autor: Rogelio Horacio Luperne Loustau
43178

Director de Tesis:
Ing. Félix Jonas

2008

A mi familia,
con amor y agradecimiento

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo propone un análisis general de la distribución de diarios en el interior del país, planteando una alternativa con el fin de optimizar su distribución y reducir sus costos.

En primer lugar, realiza un estudio de la estructura organizacional de las editoras y la interacción entre sus partes en relación con la operación de distribución.

En segundo término, se hace un análisis completo del mercado de medios gráficos con el fin de brindar una visión del potencial del mercado y sus problemáticas.

En tercer lugar, se evalúa el caso particular del diario Clarín, por medio de un análisis económico de su situación actual y sus respectivos indicadores logísticos con el fin de proponer una alternativa innovadora para optimizar su distribución y permitir su futuro desarrollo.

La principal fuente que nutre este trabajo es la base de datos de circulación del Instituto de Verificación de la Circulación (IVC) que le brinda confiabilidad a los análisis económicos y logísticos desarrollados.

Executive Brief

This paper proposes a general analysis of the newspaper distribution within the Argentine provinces, offering an alternative method to optimize distribution and reduce costs.

It first carries out a study of the organizational structure of the publishers and the interaction of their parts related to the distribution procedure.

Secondly, a complete analysis of the graphic media market is carried out in order to offer an overview of market potential and its challenges.

Thirdly, the specific case of Clarín newspaper is assessed, by means of an economic analysis of its current situation and its respective logistic indicators with the aim of proposing an innovative alternative to optimize distribution and allow future development.

The principal source that supports this study is the circulation database of the Instituto de Verificación de la Circulación, IVC, (Institute for the Verification of Distribution) which endows reliability to the economic and logistic analyses performed.

TABLA DE CONTENIDOS

<u>1</u>	<u>DIARIOS ARGENTINOS</u>	1
<u>1.1</u>	<u>HISTORIA</u>	1
<u>1.2</u>	<u>DIARIOS NACIONALES</u>	3
<u>2</u>	<u>ESTRUCTURA</u>	4
<u>2.1</u>	<u>REDACCIÓN</u>	4
<u>2.2</u>	<u>VENTAS</u>	5
<u>2.3</u>	<u>CIRCULACIÓN</u>	6
<u>2.4</u>	<u>MARKETING</u>	6
<u>2.5</u>	<u>OPERACIONES</u>	7
<u>2.6</u>	<u>TRANSPORTE</u>	7
<u>2.7</u>	<u>IMPRESIÓN</u>	7
<u>2.8</u>	<u>DEVOLUCIONES</u>	7
<u>3</u>	<u>DISTRIBUCIÓN</u>	8
<u>3.1</u>	<u>DISTRIBUCIÓN EN CAPITAL Y GBA</u>	8
<u>3.2</u>	<u>DISTRIBUCIÓN INTERIOR</u>	9
<u>3.3</u>	<u>MODELO DE RUTEO</u>	10
<u>3.4</u>	<u>UNIDADES LOGÍSTICAS</u>	12
<u>4</u>	<u>MERCADO DE MEDIOS GRÁFICOS</u>	13
<u>4.1</u>	<u>FACTURACIÓN DE LAS EDITORIALES EN ARGENTINA</u>	13
<u>4.2</u>	<u>DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA FACTURACIÓN EN EL INTERIOR</u>	15
<u>4.3</u>	<u>DIARIOS NACIONALES</u>	

		16
<u>4.4</u>	<u>DIARIOS DEL INTERIOR</u>	17
<u>4.5</u>	<u>PARTICIPACIÓN DE LOS DIARIOS NACIONALES EN EL INTERIOR POR PROVINCIA</u>	17
<u>5</u>	<u>ANÁLISIS DE CASO</u>	19
<u>5.1</u>	<u>RUTAS</u>	19
<u>5.1.1</u>	<u>TERRESTRES</u>	19
<u>5.1.2</u>	<u>AÉREAS</u>	21
<u>5.1.3</u>	<u>REEXPEDICIONES AÉREAS</u>	22
<u>5.2</u>	<u>INDICADORES</u>	22
<u>5.2.1</u>	<u>RUTAS TERRESTRES</u>	23
<u>5.2.2</u>	<u>RUTAS REEXPEDICIÓN AÉREAS</u>	24
<u>5.2.3</u>	<u>RUTAS AÉREAS</u>	
Análisis y optimización de la distribución de diarios al interior del país		
<u>6</u>	<u>ANÁLISIS ECONÓMICO</u>	
<u>7</u>	<u>PROPUESTA</u>	34
<u>7.1</u>	<u>INDICADORES LOGÍSTICOS</u>	36
<u>7.2</u>	<u>ANÁLISIS ECONÓMICO</u>	37
<u>8</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	40
<u>9</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	41
<u>10</u>	<u>ANEXO</u>	43
<u>10.1</u>	<u>IVC - INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULACIONES</u>	43
<u>10.2</u>	<u>BASE MAESTRA</u>	45
<u>10.3</u>	<u>RUTAS</u>	47
<u>10.4</u>	<u>TRANSPORTE</u>	47

1 DIARIOS ARGENTINOS

1.1 Historia

El primer periódico de extensa trayectoria que se mantiene hasta hoy: *La Capital*, editado en la ciudad de Rosario bajo la responsabilidad de Ovidio Lagos, surgió con el objetivo de promover a dicha ciudad como capital de la Argentina. Su primer número data de 1867; era vespertino y su salida se anunciaba con la estampida de un cañón.

Dos años más tarde José C. Paz funda *La Prensa*, otro diario de larga permanencia en el país. Bajo idea del fundador se construirá su espléndido edificio, hoy Monumento Histórico Nacional, dotado de un sistema neumático de correo interno que permitía enviar correspondencia de una oficina a otra. Las noticias importantes comenzaron a anunciarse con bombas de estruendo, reemplazadas luego por la tradicional sirena que anunciaba los grandes acontecimientos mundiales.

El tercero de los periódicos de larga vida en la Argentina que nace por estos años es *La Nación*. En 1862 había aparecido primero *La Nación Argentina* bajo la dirección del Dr. José María Gutiérrez, en defensa de la obra de gobierno del Gral. Mitre. En 1870 éste funda *La Nación*, que junto con *La Prensa* se convertirá en emblema de la generación del 80 y del liberalismo económico. La primera entrega salió a la calle con mil ejemplares desde la casa de Gutiérrez; tres meses más tarde la redacción se trasladó a la residencia particular de Mitre, convertida hoy en el museo que lleva su nombre.

En 1876, bajo la responsabilidad de quien fuera su editor inicial: Williams T. Cathcart, apareció *The Buenos Aires Herald*. Fue el primer periódico en el país que contó con un servicio cablegráfico regular con Europa por intermedio de la Agencia Hayas y con un servicio telegráfico trasandino.

Cambios importantes se registran al comenzar el nuevo siglo: tecnológicos (implementación de rotativas y linotipias que reemplazan la composición manual); de política editorial (una mayor autonomía de las empresas periodísticas, aunque con inevitables cercanías o lejanías con los gobiernos de turno); estéticos y de diseño (empleo de titulares como síntesis de los artículos, fotos testimoniales y deslinde de avisos publicitarios en notables o clasificados).

En 1905 aparece *La Razón*, vespertino paradigmático que atravesó todo el siglo y que ha llegado hasta hoy bajo la modalidad de distribución gratuita. Con dos ediciones: la 5ª y la 6ª, dio respuestas a la ansiedad noticiosa que crecía con los años.

En 1913 nace *Crítica* de Natalio Botana, que llegó a vender 300 mil ejemplares. La asombrosa intuición periodística de su fundador, sumada a la pluma de redactores notables, al lenguaje sencillo y directo, al estilo entretenido, a una peculiar estrategia de ventas y a una inocultable vocación amarillista, hicieron de este medio un particular intérprete de la sociedad argentina de los años 20 y 30. Su gran error fue la adscripción al golpe de Uriburu, de la que Botana se arrepintiera luego públicamente.

El año 1928 marca el nacimiento del diario El Mundo, con un formato inédito para la época: el tabloide. A esta innovación sumará el costo a mitad de precio, las historietas populares y figuras de fuste como Roberto Arlt con sus "Aguafuertes porteñas". Cerró en 1967.

En 1931 apareció Noticias Gráficas con la novedad de una doble página central ilustrada. La calidad de las imágenes y su despliegue fueron las notas más sobresalientes.

En 1945 Roberto Noble funda Clarín. En formato tabloide, con logotipo de tapa y titulares de algunas secciones en rojo, incluía deportes y espectáculos. El énfasis en temas locales y la acelerada distribución en los kioscos le permitió ganar lectores a otros medios y convertirse en uno de los diarios de mayor tirada del país, difusor en su tiempo de las ideas desarrollistas.

En 1963 Crónica sale a la luz por obra de Héctor Ricardo García, mientras Crítica deja de existir. Rápidamente se posiciona gracias a dos golpes de efecto: el tratamiento de un caso policial que conmovió al país (asesinato de Norma Penjerek) y la revelación de las respuestas de un concurso organizado por una marca de gaseosas que no quería publicitar en sus páginas. Con rasgos sensacionalistas y una alta cuota de dramatismo, se convertirá rápidamente en referente de los hechos policiales.

En 1971, época de cambios sociales en el país, Jacobo Timerman funda La Opinión, destinado a intelectuales, artistas, estudiantes y sectores progresistas de la clase media. Con una redacción brillante (que tiene entre sus firmas las de Horacio Verbitsky, Juan Gelman u Osvaldo Soriano), una cobertura especial de las noticias del denominado "Tercer Mundo" y un diseño refinado (sin fotografías pero con ilustraciones y caricaturas de Hermenegildo Sabat) La Opinión revoluciona el periodismo argentino.

Con el advenimiento de la dictadura militar la censura, clausura de medios, muerte y desaparición de trabajadores de prensa se convierte en moneda corriente. Como ejemplos: el asesinato de David Kraiselburd, propietario y director del diario El Día de La Plata y del Diario Popular; el secuestro y las torturas sufridas por Jacobo Timerman y la desaparición del escritor Rodolfo Walsh, creador de la agencia de noticias Prensa Latina. Paralelamente, crecen diarios dedicados a la información exclusivamente económico– bursátil: El Cronista Comercial, La Gaceta Financiera y en especial Ámbito Financiero, creado por Julio Ramos en 1976.

Con el regreso de la democracia aparecieron nuevos diarios de corta vida como La Voz en 1982 o Sur en 1989. Pero la gran innovación fue, sin dudas, la propuesta de Página/12 de Jorge Lanata. Con un estilo descontracturado, títulos donde se jugaban ironía e intertextualidad, espacios de debate y de investigación periodística, el diario estableció en poco tiempo un especial vínculo de complicidad con sus lectores. José María Pasquini Durán, Osvaldo Soriano, Osvaldo Bayer, Juan Gelman, Eduardo Galeano, Horacio Verbitsky y Eduardo Aliverti serían sus columnistas más prestigiosos.

A partir de los años 90 se registra en el país la aparición de los holdings, empresas que concentran en sus manos diversos medios periodísticos junto con otros negocios.

1.2 Diarios Nacionales

Se define como diario nacional a aquellos diarios que realizan su propia distribución dentro de la localidad de impresión y en el resto del país. Los contenidos editoriales están orientados a temas de carácter nacional e internacional. Este es el caso de los dos diarios de mayor tirada: Clarín y La Nación.

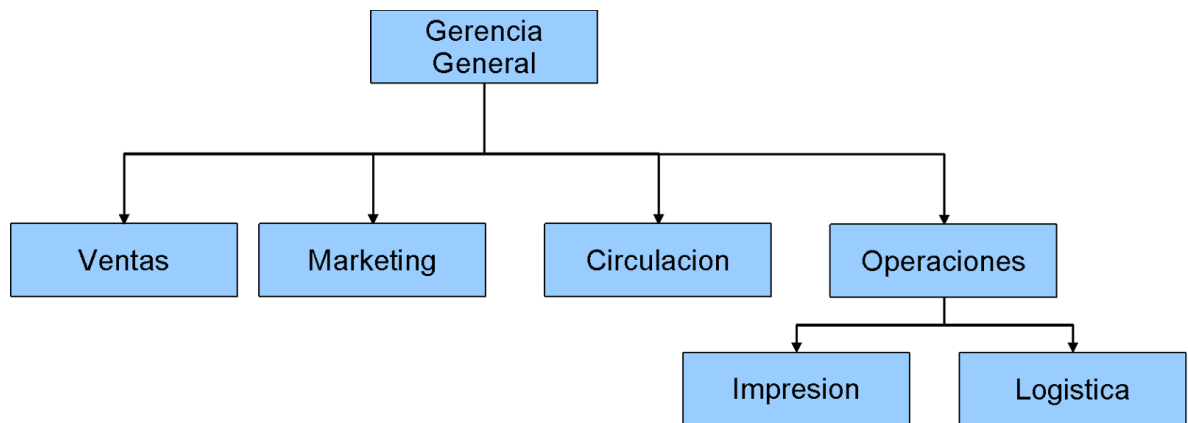


Figura 1

Ambos diarios están instalados en la misma calle del Barrio de Barracas como se puede observar en la Figura 1: Zepita y Magaldi. Es importante destacar que no comparten operaciones. Desde sus plantas coordinan la distribución de Capital Federal, GBA y el interior.

2 ESTRUCTURA

La estructura genérica de un diario es similar entre los diarios nacionales.



Esquema SEQ Esquema * ARABIC 1

2.1 Redacción

Es responsable del contenido editorial del diario. El diario se puede separar en:

Tapa: Cuerpo del diario encargado de publicar las noticias recientes. Abarca distintas secciones como economía, política, etc. Es la parte del diario que lleva precio, ya que los suplementos por separado no tienen valor comercial para el editor. Generalmente es lo último que se cierra para publicar el diario lo más actualizado posible.

Suplementos: Los suplementos están enfocados a secciones específicas del diario, como Economía, Política, Espectáculos, etc. Se cierran con mayor anticipación (de hasta días) para facilitar su impresión. Existe la excepción de los suplementos deportivos, que deben esperar el final del suceso para ser cerrados.

Como se mencionó anteriormente, Redacción es el encargado de cerrar las ediciones, por lo tanto tiene responsabilidad directa con el horario de impresión del diario. Puede haber más de una edición para un mismo día en el caso de haber alguna noticia significativa. Esto hace que tenga un impacto directo con el horario de salida de los camiones y su recepción en su destino. Existen casos en donde hay horarios límites de recepción, como es con las cargas que viajan por vía aérea.

También es responsable de la cantidad de páginas que lleva tanto la tapa, como los suplementos. Esto que termina por definir el peso unitario de cada diario que puede variar significativamente e impacta desde el punto de vista logístico ya que las cargas no son las mismas para cada día de la semana. En la Tabla 1 se ejemplifican el promedio de páginas y sus respectivos desvíos

para dos productos (Tapa Clarín, sin suplementos y Olé) en el año 2007.

	TAPA		OLÉ	
Día	Promedio	Desvío	Promedio	Desvío
Lunes	59	14	60	11
Martes	73	11	41	3
Miércoles	76	11	41	2
Jueves	81	13	41	2
Viernes	86	16	41	3
Sábado	95	9	41	3
Domingo	93	5	51	6

Tabla 1

En el Gráfico 1 están representados los dos promedios. Se puede observar que Olé tiene un pico en los lunes, ya que al ser un producto de origen deportivo, las ligas nacionales impactan en el contenido de información. Por otro lado la tapa aumenta sus páginas en el transcurso de la semana.

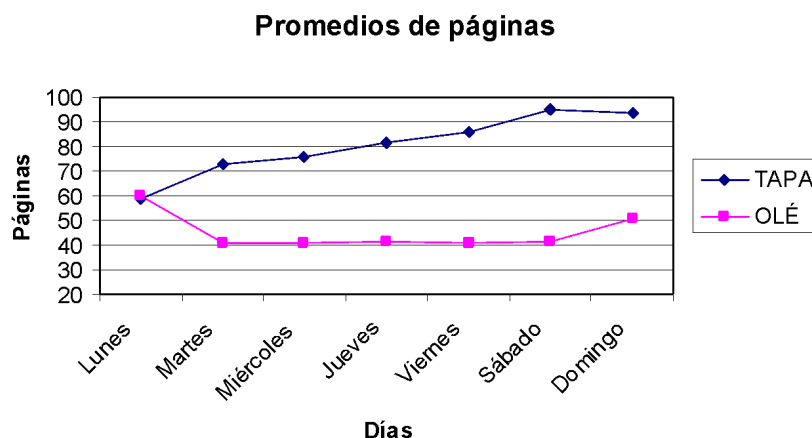


Gráfico 1

2.2 Ventas

Es el responsable de la relación comercial con los anunciantes. La venta de publicidad representa el ingreso más importante de los diarios. Ventas define los espacios y el tamaño de los anuncios que deben aparecer en el cuerpo como en los suplementos, y luego los pasa a Redacción que completa con las noticias y cierra el diario. La tirada del diario influye en el precio de los anuncios como así la localización y el tamaño. Esto hace que ventas tenga interés en maximizar la circulación de diarios para aumentar su ingreso. Esta perspectiva

es fundamental a la hora de analizar localidades de alto costo logístico y poca circulación.

El Gráfico 2 de la parte superior representa empíricamente cómo se comporta el ingreso de publicidad relacionado con al distribución. No hay métodos sencillos de estimar numéricamente este grafico.

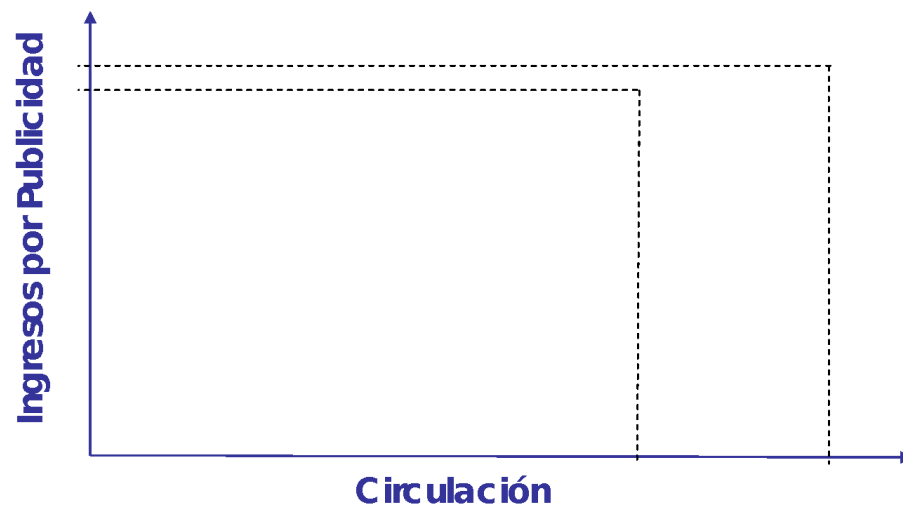


Gráfico SEQ "Gráfico" *Arabic 2

2.3 Circulación

Esta área analiza y decide la cantidad de ejemplares que se imprimen cada día. Comparando las noticias con sucesos que ocurrieron, se estima el impacto de las noticias actuales en la tirada.

2.4 Marketing

Es responsable de generar productos y acciones de marketing que toma el diario, de las cuales nuevos productos, promociones, análisis de los clientes son sus funciones más importantes. También es el encargado de coordinar con ventas y redacción la ubicación de las publicidades dentro del diario.

2.5 Operaciones

Es responsable de movimiento físico de los diarios. Después de la impresión hasta los distribuidores. Controla el área de Transporte, Impresión y

devoluciones. También tiene a cargo la gestión de almacenes y centros de distribución en los que se controla stock y se realizan movimientos. Es importante aclarar que solamente los productos tienen stock. Los diarios una vez impresos son distribuidos. Eso hace que no exista stock de diarios.

2.6 Transporte

Se encarga específicamente de la relación con los distribuidores y los transportistas. Es importante aclarar que esta área se dedica específicamente de la distribución del diario en el interior. Es un área de alto costo para la editora.

2.7 Impresión

Esta área es responsable de la impresión de diarios. Los diarios utilizan un papel especial llamado “papel prensa”. Este papel y tinta son las materias primas de las maquinas rotativas que son las encargadas de la impresión de los diarios. El proceso consume altas cantidades de agua que requieren su posterior tratamiento. Se utiliza la tecnología Off Set que consiste en una técnica en donde la imagen con tinta es transferida (offset) a un cilindro de goma y de este al papel.

Los productos que no utilicen papel prensa se imprimen en otras plantas. Se gestionan por separado y tienen administración de almacenes. El circuito logístico es distinto al de los diarios.

2.8 Devoluciones

Administra las devoluciones. Los diarios que no fueron vendidos por los kioscos, vuelven a los editores para su posterior almacenamiento o destrucción. El proceso de devoluciones es una parte fundamental de la facturación a los distribuidores y kioscos. La venta neta de cada uno de ellos es como la suma de todas las entregas menos las devoluciones para cada producto. La devolución se estima como 10% de la tirada.

3 DISTRIBUCIÓN

Se considera que hay aproximadamente 15.000 puntos de venta en todo el país, de los cuales 9.000 son kioscos. Se define también como punto de venta a repartos o personas físicas que venden en la calle.

La operación de distribución de diarios Capital Federal y GBA está caracterizada por la entrega de los diarios a distribuidores que posteriormente reparten en los distintos puntos de venta. En la distribución al interior, aparece un nuevo eslabón: El transportista.

La operación logística de ambos diarios es similar, comparten la mayoría de los distribuidores pero manejan volúmenes diferentes. En el caso de la distribución al interior no comparten operadores logísticos (transportistas) pero viajan las cargas juntas en los viajes aéreos.

Para obtener información de las ventas en los distintos puntos, se utilizan los datos suministrados por el Instituto Verificador de Circulación (IVC, Anexo 1) que publica informes que son de suma utilidad tanto para marketing como para circulación.

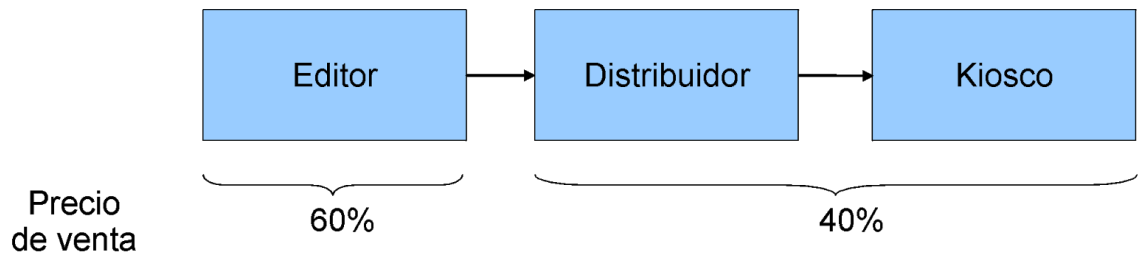
Antiguamente, las operaciones estaban acotadas a un solo producto: diarios. Esto hacía que toda la cadena estuviese ajustada a los requerimientos de este producto. Con el pasar de los años, se diversificaron en nuevos productos con distintos requerimientos.

- Semanarios
- Fascículos coleccionables
- Libros
- Promocionales
- Otros

Esto trajo aparejado nuevas dificultades. Cada vez esta clase de productos fue tomando más importancia. Los productos pueden tener stock a diferencia de los diarios. Esto repercute en que la carga puede ser adelantada y así nivelar la ocupación de los camiones en la semana.

3.1 Distribución en Capital y GBA

En el caso de la distribución en Capital y GBA, los distribuidores cargan en la planta y reparten directo a los kioscos. Representa la mayor parte del volumen del diario (aproximadamente 70%).



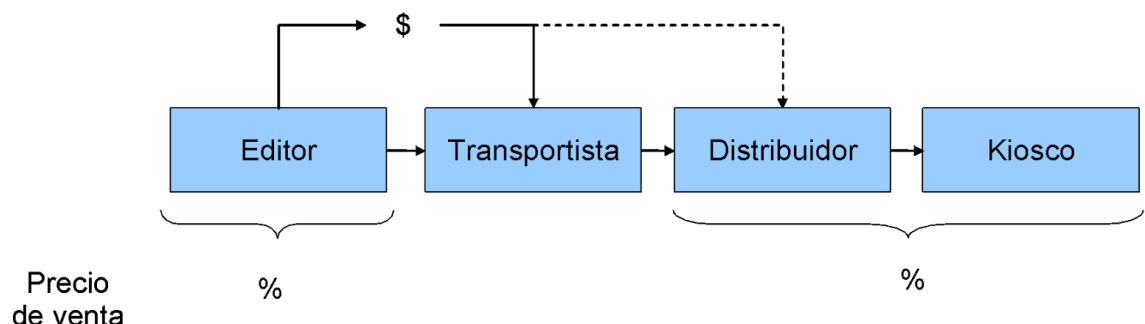
Esquema SEQ Esquema * ARABIC 2

Como se observa en el Esquema 2 del valor que paga el lector, el 60% va para el editor, y el resto se reparte en los eslabones siguientes. Esto permite que los diarios que se distribuyan en Capital y GBA sean más rentables para los distribuidores y kioscos.

La distribución de Capital y GBA no será analizada, ya que el editor no interviene directamente en la distribución. Esta queda exclusivamente a cargo del distribuidor.

3.2 Distribución interior

En el caso de distribución al interior aparece un nuevo eslabón, el transportista. Este se dedica generalmente a entregar la carga a los distribuidores.



Esquema SEQ Esquema * ARABIC 3

Existen distintos tipos de transportistas:

Terrestre: Representan la mayor parte del volumen de diarios. Tienen una limitación de distancia. A mayores distancias se combina con aéreos para llegar más temprano en el origen. El costo está relacionado con la unidad que

se utiliza y los kilómetros recorridos totales. Se incluye la vuelta en el costo del viaje. El horario es flexible. No hay límites en el horario de salida.

Aéreo: Dentro de los vuelos aéreos se encuentran dos clasificaciones. *De línea:* vuelos comerciales que salen todos los días. El costo depende del lugar de origen y de los kilogramos transportados. El horario de salida es el correspondiente al horario del vuelo comercial de pasajeros. *Charters:* vuelos contratados especialmente para transportar una carga. El costo es fijo por el origen y tienen un límite de carga. El horario de salida está prefijado.

Existe un recargo de interior para los diarios distribuidos fuera de GBA y este es fijo para toda la Argentina. Este recargo no es suficiente para cubrir los costos operativos de distribución en el interior.

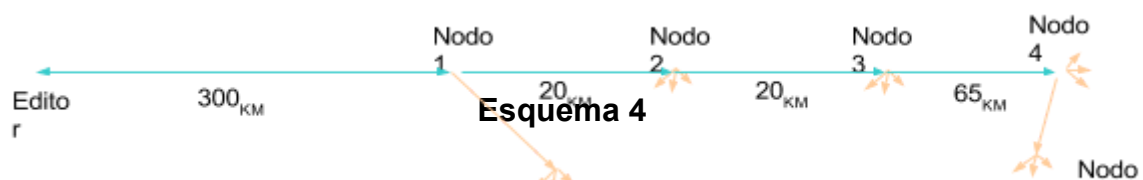
3.3 Modelo de Ruteo

Por medio del proceso de ruteo, se arman los destinos y las cargas que va a tener cada camión. Esta tarea es realizada por los editores y se busca minimizar el costo logístico.

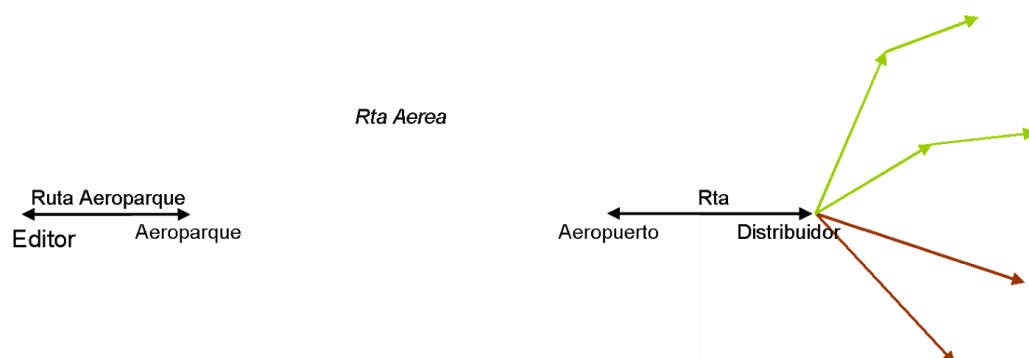
Una característica significativa es que una vez ruteado, no es necesario realizar excesivas modificaciones ya que la carga es estable para cada día de la semana. Esto permite no depender de algún software especializado ya que la tarea analítica se realiza una vez y después solo necesita ser supervisada.

Se pueden distinguir tres tipos de ruteos:

Ruteo Convencional: Es el caso en el que solo se define un camión que realiza una ruta especificada en la cual va descargando en los distintos puntos. Está representada en el Esquema 4. El costo está en función de los kilómetros recorridos.

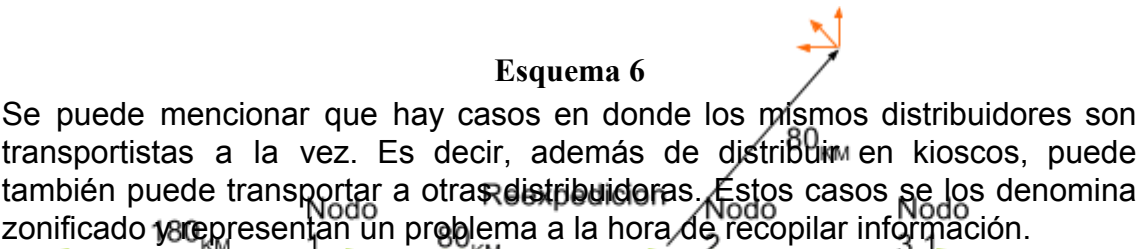


Ruteo Aéreo: Se utiliza en los casos que se necesita recorrer grandes distancias. Tiene mayores limitaciones que el terrestre tanto en carga como en horarios. Su costo está en función de los kilogramos que se transportan. Se encuentra representado en el Esquema 5.



Esquema SEQ "Esquema" *Arabic 5

Ruta reexpedición: En este caso es necesario planificar la carga troncal (generalmente aéreo) y sus respectivas reexpediciones. Desde el punto de vista del análisis, es el más complicado a la hora de realizar modificaciones. Las reexpediciones pueden ser distintos transportistas. Se suelen realizar en estaciones de servicio en la ruta del troncal. Se encuentra representado en el Esquema 6.



3.4 Unidades Logísticas

Las unidades logísticas terrestres de larga distancia que se utilizan son: Balancín, Chasis y camioneta.



Figura 2



Figura 3

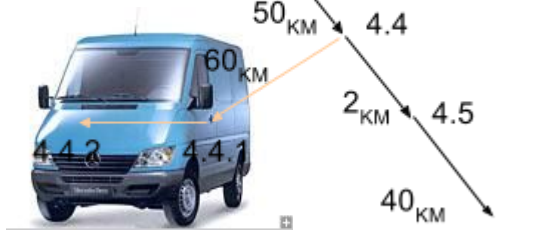


Figura 4

Los datos característicos de estos vehículos están representados en la Tabla 2. La unidad más utilizada es el Chasis. En casos especiales se utilizan Semis, pero son generalmente por eventos especiales y su costo va por separado. Estos casos no entran dentro del análisis.

Características del Vehículo	Balancín Figura 2	Chasis Figura 3	Camioneta Figura 4
Denominación	M. BENZ L1620	M. BENZ L1215	M. SPRINTER
Potencia	211 CV	211 CV	129 CV
Carga Util (kg)	10.420	7.600	1.635
Precio 0km	\$201.849	\$184.119	\$82.305

Precio Actualizado	\$111.017	\$67.019	\$50.206
Amortización (Km)	1.000.000	1.000.000	800.000
Carga (m3)	38	28	12
Ton. carga neta(Tons)	10,42	7,60	1,64

Tabla 2

La categoría camioneta se suele desglosar en “grande” y “chica”. Hay casos de distribuidores que a la vez son transportistas que tienen utilitarios más chicos que los representados en la Tabla 2.

4 MERCADO DE MEDIOS GRÁFICOS

Según los datos recopilados del IVC, las empresas registradas se encuentran distribuidas geográficamente de la siguiente manera (Tabla 3):

Provincias	Cantidad de Empresas
Capital Federal	93
Buenos Aires	18
Cordoba	12
Mendoza	6
Santa Fe	4
Misiones	3
Entre Rios	2
Rio Negro	2
Salta	2
San Juan	2
Tucuman	2
Catamarca	1
Chaco	1
Corrientes	1
Jujuy	1
La Pampa	1
La Rioja	1
San Luis	1
Santiago del Estero	1
Grand Total	154

Tabla 3

Como es de suponer, la mayoría de las empresas se encuentran localizadas en Capital Federal, Gran Buenos Aires y en tercer lugar Córdoba. En la Patagonia no se encuentra registrada ninguna editora.

4.1 Facturación de las editoriales en Argentina

Según los valores recopilados del IVC para el 2007, el share de la facturación total del mercado se encuentra en la siguiente tabla:

Empresa	Share
ARTEGRAFICO EDITORIAL ARGENTINA S.A.	31%
LA NACION S.A.	12%
EDITORIAL ATLANTIDA S.A.	6%
LA VOZ DEL INTERIOR S.A.	4%
IMPREBA S.A.	4%
EDITORIAL PERFIL S.A.	3%
LA GACETA S.A.	3%
PRODUCCIONES PUBLIEXPRESS S.A.	3%
EDITORIAL DIARIO LA CAPITAL S.A.	2%
DIARIO LOS ANDES HNOS.CALLE S.A..	2%
EDITORIAL RIO NEGRO S.A.	2%
S.A. ENTRE RIOS	2%
FUNDACION OCTUBRE	2%
HORIZONTES S.A.	2%
EDITORIAL TELEVISA ARGENTINA S.A.	1%
DIARIO PERFIL S.A.	1%
Otros	21%
Millones de pesos	1.343

Tabla 4

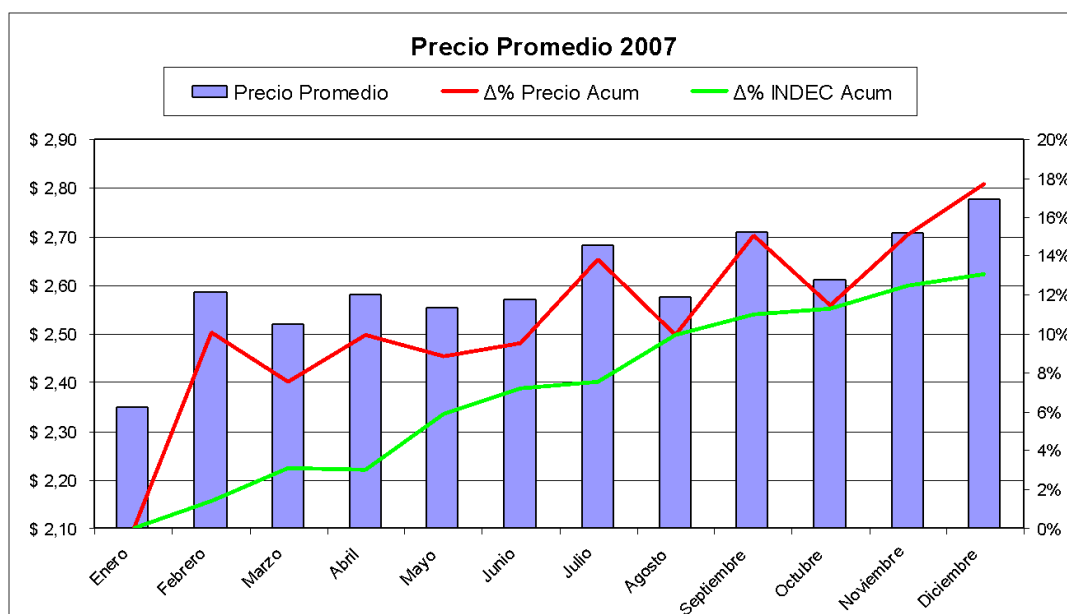
Estos valores incluyen todos los medios de las editoriales (Tabla 4): diarios, revistas semanales, mensuales, que sean pagos. Los medios gratuitos no impactan en la venta y generalmente, su distribución es en las localidades aledañas a su edición como es el caso del diario La Razón. Su distribución es solamente en Capital Federal. Se podría decir que 1.343 millones de pesos es todo lo que los lectores pagaron para leer ediciones escritas.

A la hora de analizar el mercado, es importante aclarar que no se tiene en cuenta la facturación que hace cada editora por la publicidad correspondiente. Esto significa que se está analizando la facturación del bien tangible que produce cada editora.

Las dos editoras que dominan el mercado son Artegráfico Editorial Argentina SA, conocido comúnmente como Grupo Clarín y La Nación SA, sumando juntas el 43% por ciento del mercado. Ambas editoriales son dueños de los dos diarios nacionales más importantes de la Argentina: “Clarín” y “La Nación”. En tercer lugar se encuentra Editorial Atlántida que posee como medio más importante la revista “Gente”. Es importante destacar que Editorial Atlántida no posee diario y se dedica exclusivamente a ediciones semanales de alto precio de venta.

Al analizar el precio promedio del mercado en año 2007 (ver Gráfico 3) se puede observar que aumentó a lo largo de los meses. Comparando la variación porcentual acumulada del precio con la inflación publicada por el INDEC, se observa que el precio sufrió un aumento mayor que la inflación suponiendo que el mix de productos se mantiene constante en el transcurso de los meses.

Desde la perspectiva de la planificación, se puede decir que los medios gráficos no lo sufren restricciones de precios impuestas por el estado. Esto permite suponer que si los costos aumentan de manera similar a la inflación, la contribución marginal se mantendrá constante a lo largo del tiempo.

**Gráfico 3**

4.2 Distribución geográfica de la facturación en el interior

Para analizar la distribución geográfica se tiene como referencia la provincia de edición. Se descartan las ventas realizadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires que representan 934 millones de pesos (el 70% de toda la facturación de la Argentina). Se venden 28 millones de pesos en publicaciones que se editan en CF y GBA y se distribuyen al interior que no son tenidos en cuenta en el Gráfico 4.

En el interior las tres provincias clave son: Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Esto nos permite identificar dos polos muy importantes que tiene como baricentro a: Córdoba y sus provincias vecinas y en segundo lugar Neuquén, siendo esta menos importante que sus vecinas.

A la hora de analizar una distribución desde el interior, es muy importante tener en cuenta estas regiones ya que son las que más volumen manejan.

Venta por provincia de Edición

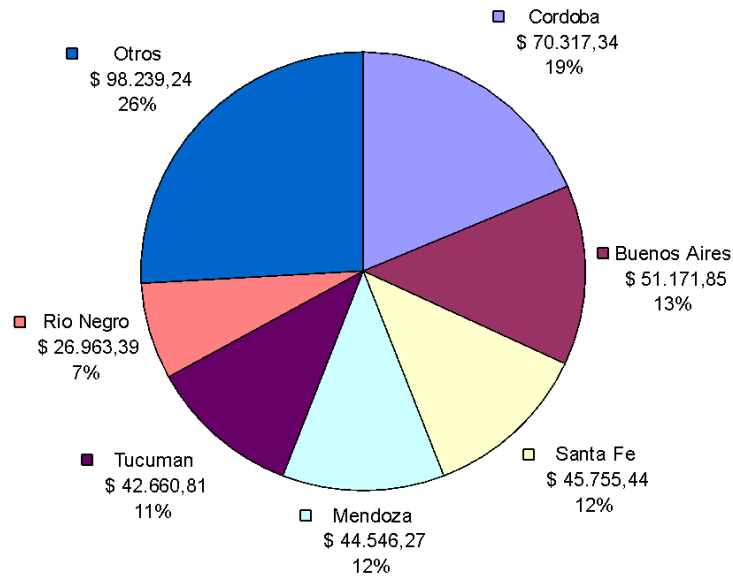


Gráfico 4

4.3 Diarios Nacionales

Cómo ya se mencionó, las dos editoriales que poseen diarios de alcance nacional son Artegráfico Editorial Argentina y La Nación (ver Tabla 5). Además de diarios, tiene otras publicaciones de carácter semana y mensual. Estas publicaciones, para nuestro análisis, son productos. Por lo tanto se distingue al Diario (de carácter matutino y de tirada diaria) de los productos (de tirada semanal o mensual).

Empresa	Medio	Share	Cantidad
ARTEGRÁFICO EDITORIAL ARGENTINA S.A.	Clarín	82%	140.742.832
	Genios	7%	4.784.050
	Ole	7%	19.039.798
	Jardin de Genios	2%	815.614
	Ñ Revista de Cultura de Clarín	1%	3.813.915
	Pymes	1%	762.994
	Elle	1%	407.458
		\$ 421.896.211	
Empresa	Medio	Share	Cantidad
LA NACION S.A.	La Nacion	90%	58.786.221
	Living	3%	428.636
	Rolling Stone	3%	534.987
	Lugares	2%	318.602
	Cinemanía	1%	177.349
	El Jardin en la Argentina	1%	96.092
	El Jardin en la Arg-Ed.Especial	1%	72.463
		\$ 158.132.033	

Tabla 5

Vale la pena destacar que Clarín tiene una tirada muy superior que La Nación. También la penetración en el interior es mayor la de Clarín que La Nación. En ambas editoras, los diarios representan el medio gráfico de mayor facturación.

4.4 Diarios del Interior

Los diarios del interior son de carácter más regional y son leídos en la localidad de edición y las cercanías, existiendo algunas excepciones. También hay diferencias importantes en su contenido: Las noticias están principalmente orientadas a temas puntuales de la región. También toca temas de carácter nacional e internacional, pero está balanceado con noticias regionales.

El 80% de la facturación de los diarios del interior están en la siguiente tabla (Tabla 6):

Medio	Origen	Venta	Cantidad	%V
La Voz del Interior	Cordoba	48.468.685	22.921.787	13%
La Gaceta	Tucuman	41.956.559	18.409.823	11%
La Capital	Santa Fe	33.492.245	15.128.605	9%
Diario Los Andes	Mendoza	25.320.466	11.970.270	7%
Rio Negro	Rio Negro	25.288.583	11.515.858	7%
El Tribuno	Jujuy-Salta	20.911.603	9.966.250	6%
El Día	Buenos Aires	17.848.664	13.044.570	5%
Diario Uno	Mendoza	14.769.187	8.245.794	4%
La Nueva Provincia	Buenos Aires	13.860.826	5.994.934	4%
Norte	Chaco	13.047.925	6.156.263	3%
Diario de Cuyo	San Juan	11.987.205	5.838.345	3%
El Litoral	Santa Fe	11.669.579	6.764.550	3%
El Plata Informador	Buenos Aires	9.134.127	9.071.807	2%
Aquí Vivimos	Cordoba	8.666.693	875.120	2%
El Ancasti	Catamarca	7.264.046	3.925.748	2%
Otros		75.967.947	45.777.486	20%
Total		379.654.338	195.607.210	

Tabla 6

Los tres diarios con mayor facturación se encuentran en el polo de Córdoba. Diario Los Andes (4°) y Río Negro (5°) representan el Polo Neuquén. Se podría mencionar como tercer polo a Buenos Aires, pero desde el punto de vista de distribución no es representativo ya que los medios locales tienen base en la Capital Federal, de la cual hace la distribución.

4.5 Participación de los diarios nacionales en el interior por provincia

Según los datos recopilados, se puede decir que existe un carácter regional de influencia en los diarios. El interior de la Argentina lee diarios regionales.

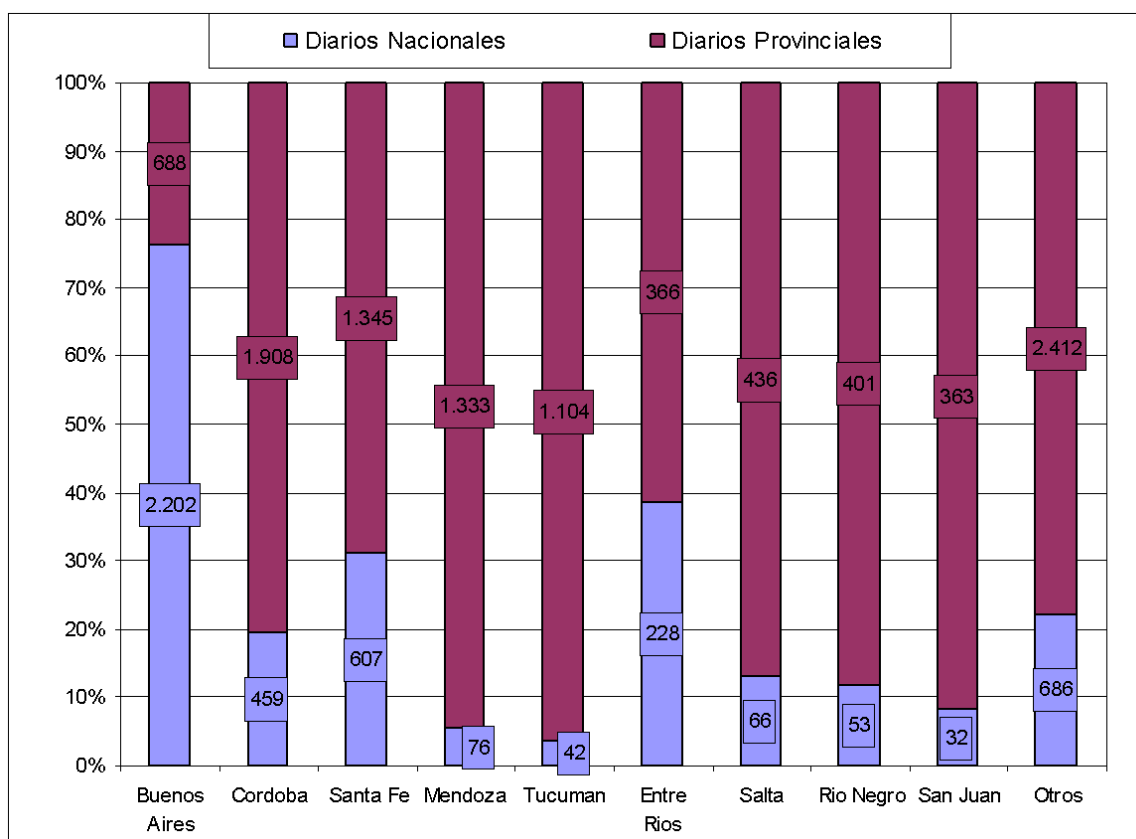


Gráfico 5

En el Gráfico 5 se encuentra la facturación en orden descendiente mostrando las provincias de mayor facturación.

Se puede observar a Buenos Aires como la región del interior que más lee diarios Nacionales. Entre Ríos y Santa Fe se encuentran en segunda escala. Esto permite suponer que existe una relación entre la penetración y la distancia desde el centro de edición. Cuanto mas se aleja de Capital y GBA, la participación de los diarios del interior cae abruptamente.

Al analizar esta información se puede entrar en la discusión de cuales pueden ser los factores que influyen en este fenómeno. Se pueden identificar dos:

- Interés regional por el contenido del diario
- Hora de llegada del diario vs diarios regionales
- Costumbres regionales

Es bien conocido que los diarios locales tocan temas relacionados a lo regional, pero desde el punto de vista logístico esto no se puede modificar. Sí es el caso de la hora de llegada. Se pueden evaluar alternativas para mitigar este efecto.

5 ANÁLISIS DE CASO

Para continuar con el desarrollo es necesario seleccionar uno de los diarios nacionales y efectuar un análisis más profundo para y así proponer una alternativa de distribución. Para seleccionar el diario es necesario seguir los siguientes criterios:

- Circulación en el interior
- Costos
- Potencial

El volumen de ventas en el interior está relacionado con el costo de transporte. Cuando se observa la penetración de los dos diarios nacionales en el interior, resulta que Clarín es el diario con mayor penetración. Esto hace que sea más interesante analizar la distribución de Clarín ya que seguramente hay más oportunidades que un diario que transporta un número bajo de ejemplares como es el caso de La Nación. Es por esto que se analizará el caso de distribución de diarios al interior de Clarín.

5.1 Rutas

La distribución al interior se realiza por medio de rutas preestablecidas, generalmente siguiendo las rutas nacionales. La demanda de cada región de diarios se puede considerar estables para un periodo de tiempo y día de la semana. Gracias a esto se diagraman rutas fijas que no cambian su recorrido en el transcurso del tiempo. Esto también es favorecido ya que se entrega a distribuidores que agrupan una cantidad de ciudades y pueblos que compensan las variaciones individuales de cada pueblo dando como resultado una cantidad relativamente constante. Además se entrega un exceso de diarios para evitar “stock out”. Esto genera un circuito de devoluciones que se recoge a la vuelta del recorrido. El análisis de las rutas se realiza generalmente en un periodo anual o en el caso de un cambio abrupto de cantidades.

Las rutas no conectan todas las ciudades. Las descargas se realizan en nodos donde se encuentran distribuidores regionales que se encargan de redistribuir a las distintas ciudades y pueblos de la región que generalmente se encuentran en ciudades importantes del interior. Estos distribuidores son exclusivos y por la operación de distribución de diarios se le paga un monto predeterminando para solventar los costos de operación.

5.1.1 Terrestres

Las rutas terrestres tienen como característica que recorren rutas nacionales conectando capitales de provincias en el interior.

El mayor limitante de la distribución terrestre es la velocidad. Esto hace que no pueda llegar a ciudades lejanas en tiempos razonables.

Las principales rutas estas representadas en la Figura 5.



Figura 5

El nodo de salida es Buenos. Las rutas que se tomaran son las siguientes:

Ruta	Provincia	Ciudad
1	Buenos Aires	Mar del Plata
2	Buenos Aires	Bahia Blanca
3	La Pampa	Santa Rosa
4	San Luis	San Luis
5	Santa Fe	Reconquista
6	Entre Rios	Concordia

Tabla 7

5.1.2 Aéreas

Las rutas aéreas tiene como nodo el aeropuerto Jorge Newbery en la ciudad

de Buenos Aires. Las dos empresas más importantes de transporte aéreo son: Austral, y LAN. Desafortunadamente en Argentina los vuelos suelen cambiar el recorrido. Para el análisis se tomaran las rutas estándares que existen.

Las rutas aéreas se encuentran representadas en la Figura 6.



Figura 6

Las rutas aéreas son:

Ruta	Ciudad
AereoChubut	Rawson
AereoCordoba	Córdoba
AereoCorrientes	Corrientes
AereoMendoza	Mendoza
AereoNeuquen	Neuquén
AereoSanta Cruz	Rio Gallegos
AereoTierra del Fuego	Ushuaia

Tabla 8

5.1.3 Reexpediciones aéreas

Las reexpediciones aéreas son las rutas que siguen después de recoger una carga en un aeropuerto para distribuirlo en regiones cercanas. Esta operación se realiza mediante un distribuidor encargado de la región que transfiere el costo de la operación a la editora.

5.2 Indicadores

A la hora de analizar la distribución, se utilizan como indicadores internos: Carga y ocupación de las unidades logísticas. Para esto se toman valores promedios representativos para evitar analizar el caso particular de cada día.

Por medio de la carga se evalúa la cantidad y tipo de unidad del circuito. Para esto se lo desglosa en distintas categorías como puede ser:

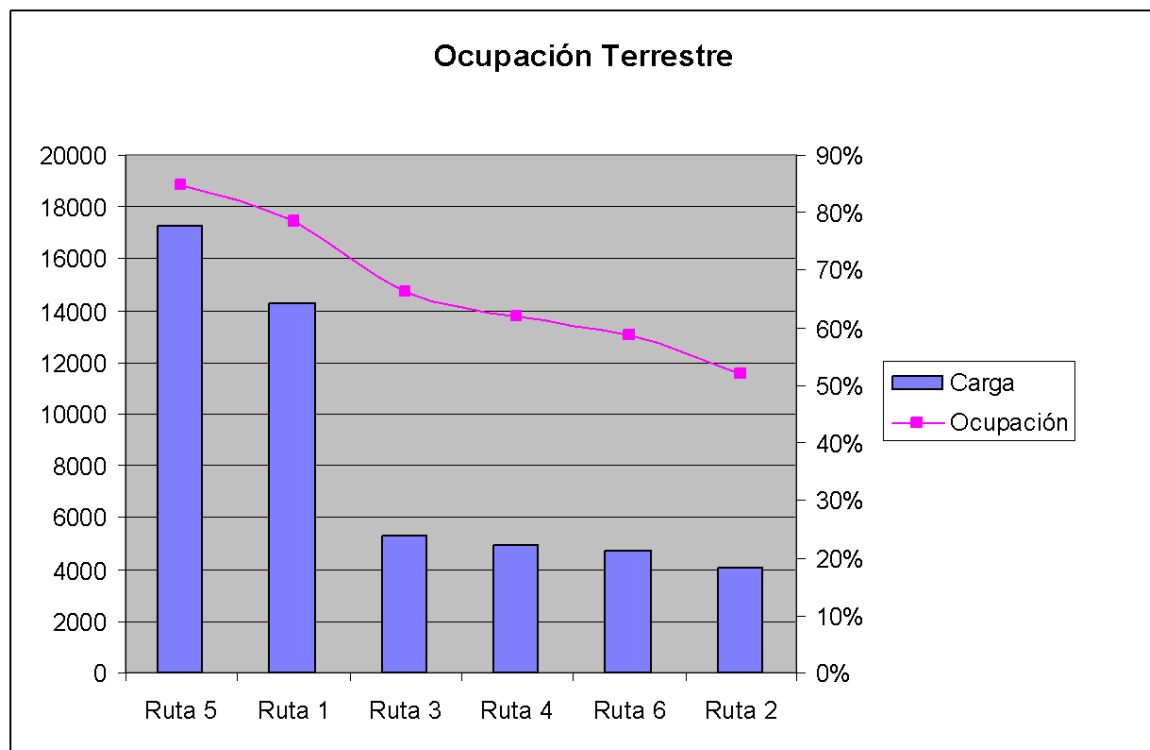
- Ruta
- Unidad logística
- Temporada
- Día de la semana

La ocupación esta íntimamente relacionada con la carga y las unidades que se utilizan. Es un indicador del uso de las unidades logísticas. Las unidades logísticas con baja ocupación son las que se utilizan ineficientemente. Por otro lado las unidades que tienen una alta ocupación tienen un uso eficiente, pero ante picos de carga traen complicaciones ya que no alcanza la capacidad para transportar la carga.

Es importante aclarar que agregar unidades de transporte o cambiar la categoría no es una tarea sencilla y requiere de una correcta evaluación ya que esto lleva a las transportistas a invertir en capital de trabajo o a subcontratar unidades de transporte. Es por esto que este indicador debe ser evaluado cuidadosamente.

5.2.1 Rutas Terrestres

Las rutas terrestres son las que transportan la mayor parte de la carga.

**Gráfico 6**

La ruta 5 es la ruta que conecta Buenos Aires con Santa Fe y gran parte de Córdoba. Según los datos de distribución geográfica es completamente razonable que esta ruta sea la más importante desde el punto de vista de la carga. También se puede destacar que la ocupación es la más importante. Esto permite decir que se utiliza eficientemente, pero seguramente ante picos de carga no alcanza la capacidad de las unidades de transporte.

En segundo lugar se encuentra la ruta que conecta Buenos Aires con Mar del Plata, la ciudad del interior en donde más ejemplares se venden. Esta ruta conecta también las ciudades de la costa. Es importante aclarar, la alta estacionalidad de esta ruta ya que en las temporadas de veraneo la carga se eleva significativamente.

Desde el punto de vista estratégico, se puede decir que la rutas 5 y 1, los transportistas tienen un rol muy importante y su elección tiene mucha incidencia. Es recomendable que no exista un único transportista que se encargue de ambas rutas ya que ante un eventual problema se compromete la mayor parte de la distribución al interior.

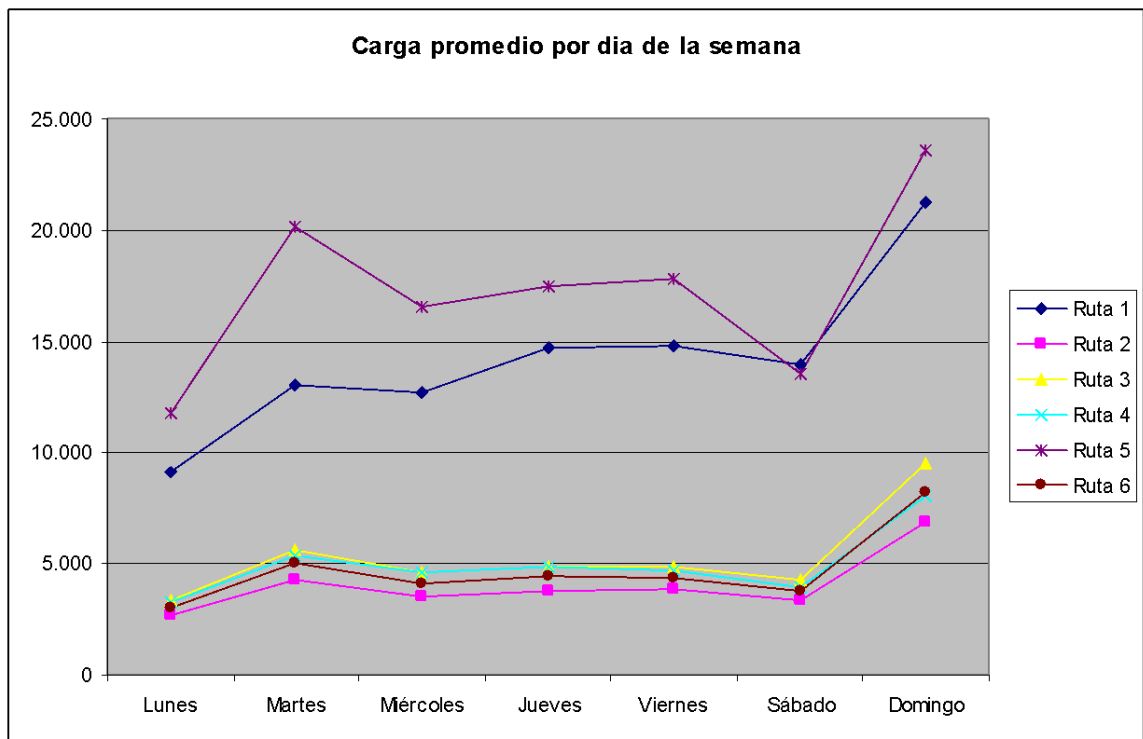


Gráfico 7

En el Gráfico 7 se puede observar una marcada estacionalidad en los días de la semana. Esto está íntimamente relacionado con el volumen de los ejemplares como también con el peso unitario de cada uno de ellos.

Es recomendable por medio de la planificación utilizar eficientemente las unidades. Se puede utilizar esta estacionalidad en el caso de haber picos de carga para adelantar y equilibrar. De esta manera se evita sobrecargar en los días picos. Para esto se arma un orden de prioridades de carga:

- 1- Diarios: Necesitan llegar el mismo día. No tienen Stock. Se cargan primero.
- 2- Productos: Puede ser adelantados. Pueden tener Stock. Se completa con producto

De esta manera se logra balancear la carga de manera de mejorar la ocupación y aprovechar mejor las unidades. Lo mencionado fue considerado en el modelo logístico planteado. Aun así prevalece una estacionalidad marcada en los domingos.

5.2.2 Rutas Reexpedición Aéreas

El análisis de las rutas de reexpedición aéreas es similar al de rutas terrestres. La diferencia conceptual es que en las rutas terrestre existe un único nodo de salida (la planta de Buenos Aires) mientras que en las rutas de reexpedición los nodos de salida son los aeropuertos en donde se recoge la carga. El nombre de las distintas rutas representan en destino de la carga de donde a su vez de

redistribuye dentro de la provincia.

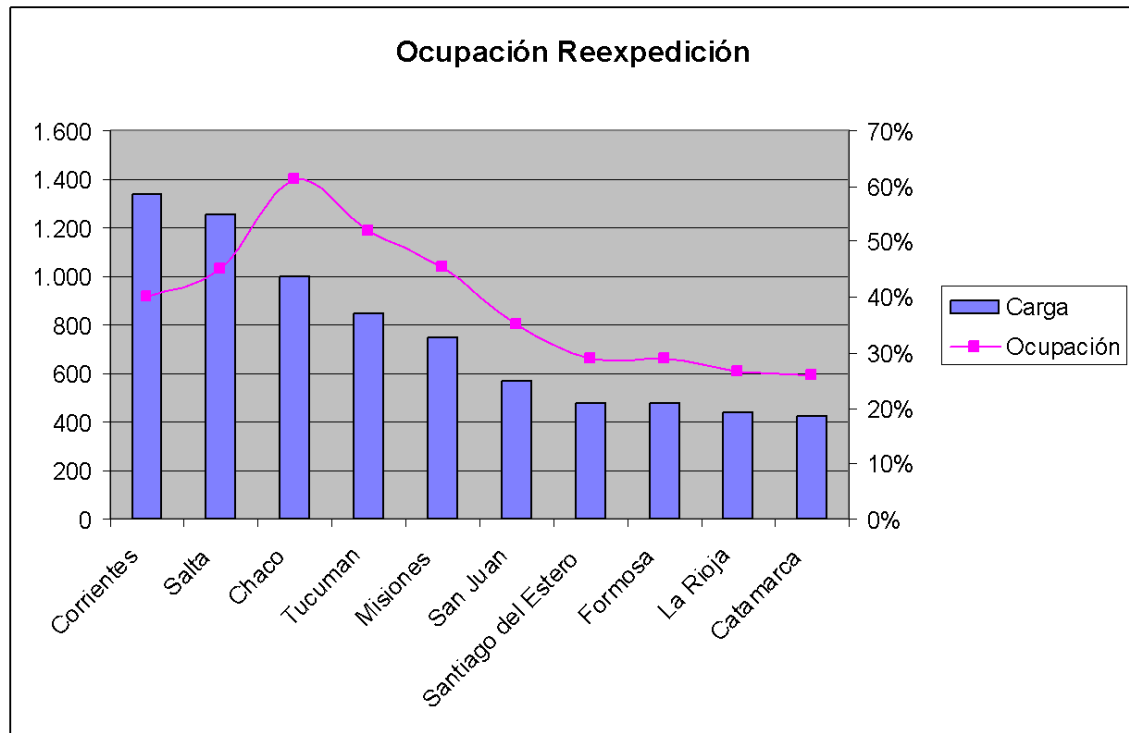


Gráfico 8

En el Gráfico 8 se puede observar las distintas rutas en orden descendiente de carga.

A diferencia de las rutas terrestres, el máximo de ocupación se da en la ruta de Chaco. La capital de Chaco se encuentra muy cerca a la capital de corrientes.

Es importante aclarar que los valores de ocupación son relativamente bajos. Esto puede ser explicado en muchos casos que la carga promedio es considerablemente inferior a la unidad mínima unidad logística que se emplea. Se puede suponer que en algunos casos no solo se transportan los diarios, sino que se comparte la capacidad con otros productos. Estos casos generalmente son tenidos en cuenta a la hora de pagar las posteriores redistribuciones.

Se puede decir que en algunos casos se pierde la “exclusividad” de la unidad de transporte ya que si se toman los volúmenes que se venden de una sola editora no son rentables para el mismo distribuidor.

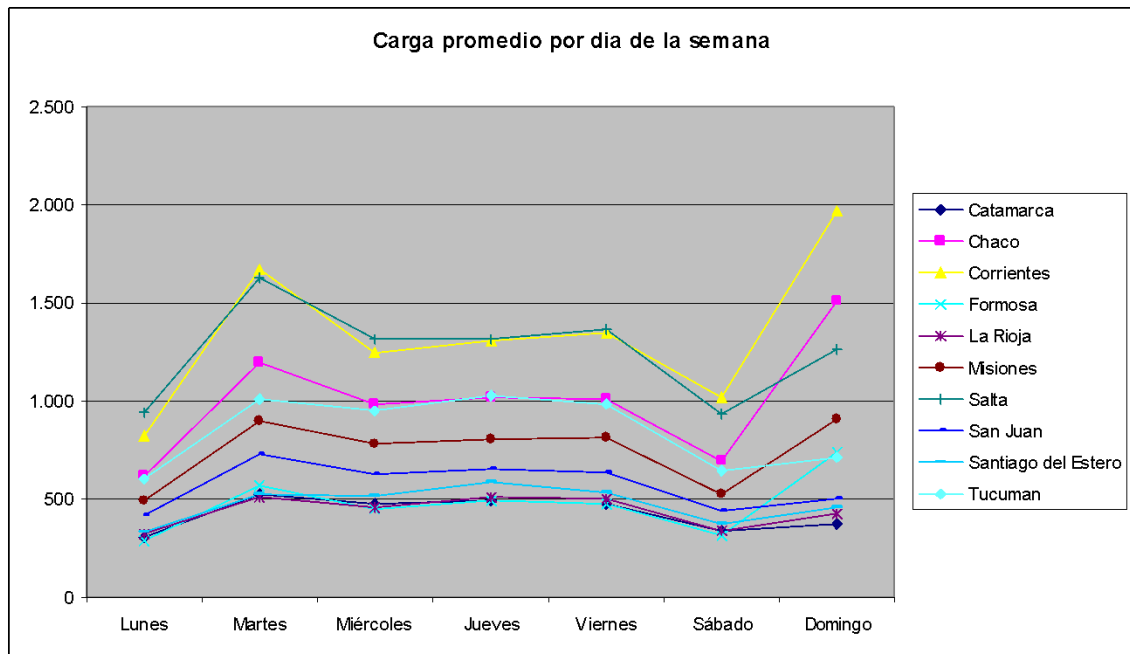


Gráfico 9

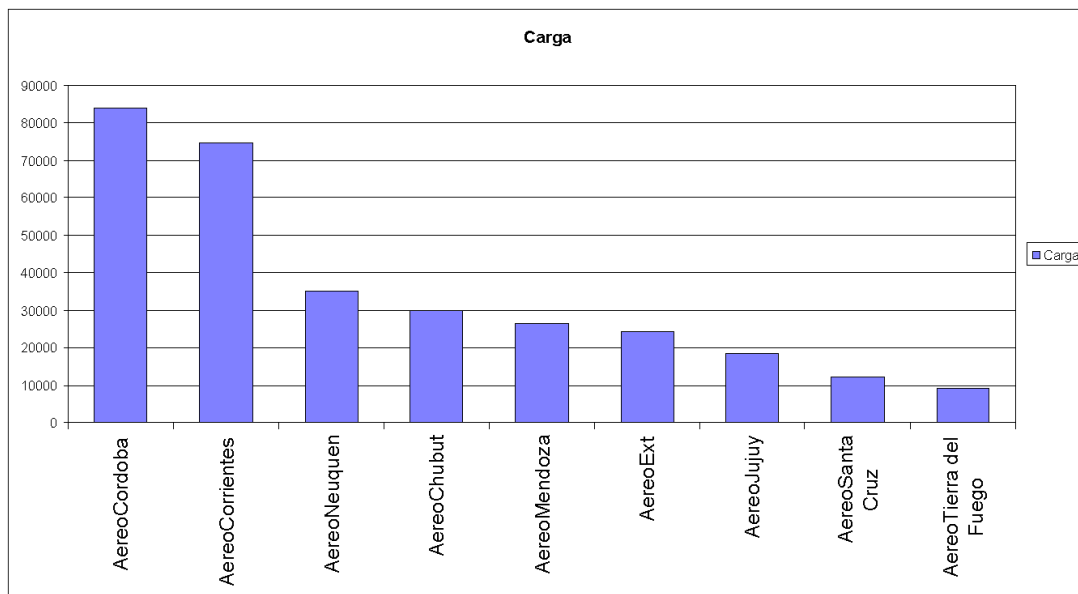
Se puede observar que la estacionalidad que sufren las reexpediciones tiene la misma forma que la de las rutas terrestres.

5.2.3 Rutas Aéreas

El indicador principal de las rutas aéreas es la carga ya que está íntimamente relacionado

con el costo asociado de la ruta. En este caso no existe la evaluación de la ocupación ya que se paga por kilos transportados en destino y no existe una capacidad máxima teórica.

En la práctica existe una capacidad máxima ya que la bodega del avión se comparte con otras mercaderías como las de otras editoras.

**Gráfico 10**

En el Gráfico 10 se puede observar que las dos rutas aéreas más comprometidas son las de Córdoba y Corrientes. Esto está en línea con que la distribución en el norte argentino se realiza por medio de las rutas aéreas y la posterior reexpedición.

Es interesante aclarar que el aéreo de Córdoba se utiliza solamente para reexpedir y de esta manera ganar tiempo para llegar a las zonas más alejadas. Lo que respecta a la Ciudad de Córdoba, desde Buenos Aires la carga sale directo para llegar a una hora razonable. De esta manera el costo asociado a los ejemplares que se venden en Córdoba se ve muy favorecido. El problema está en que no se puede reexpedicionar desde esa línea porque llegaría muy tarde en destino.

Como se mencionó, la ocupación no es crítica ya que se paga el servicio. Pero en el caso de los vuelos de Córdoba y Corrientes que la carga es importante, la capacidad de la bodega no es suficiente y la carga se divide en dos vuelos. Para dividir la carga, se analiza la prioridad de llegada. En este caso los diarios tienen mayor prioridad que los productos ya que necesitan ser reexpedidos posteriormente por vía terrestre. Por lo tanto la carga viaja en dos vuelos separados que salen a distinta hora. Generalmente la criticidad se encuentra en el primer vuelo ya que limita la salida de las reexpediciones.

Se considera que no hay inconvenientes con la carga aérea y los diarios llegan a tiempo para ser reexpedicionados.

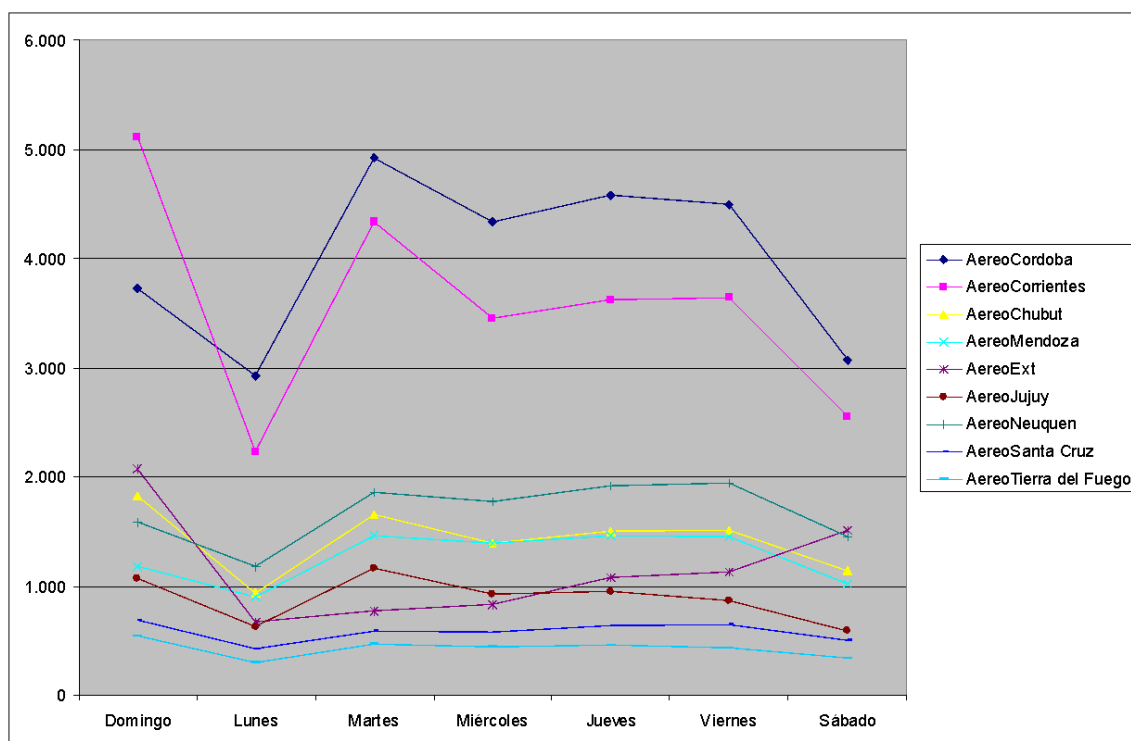
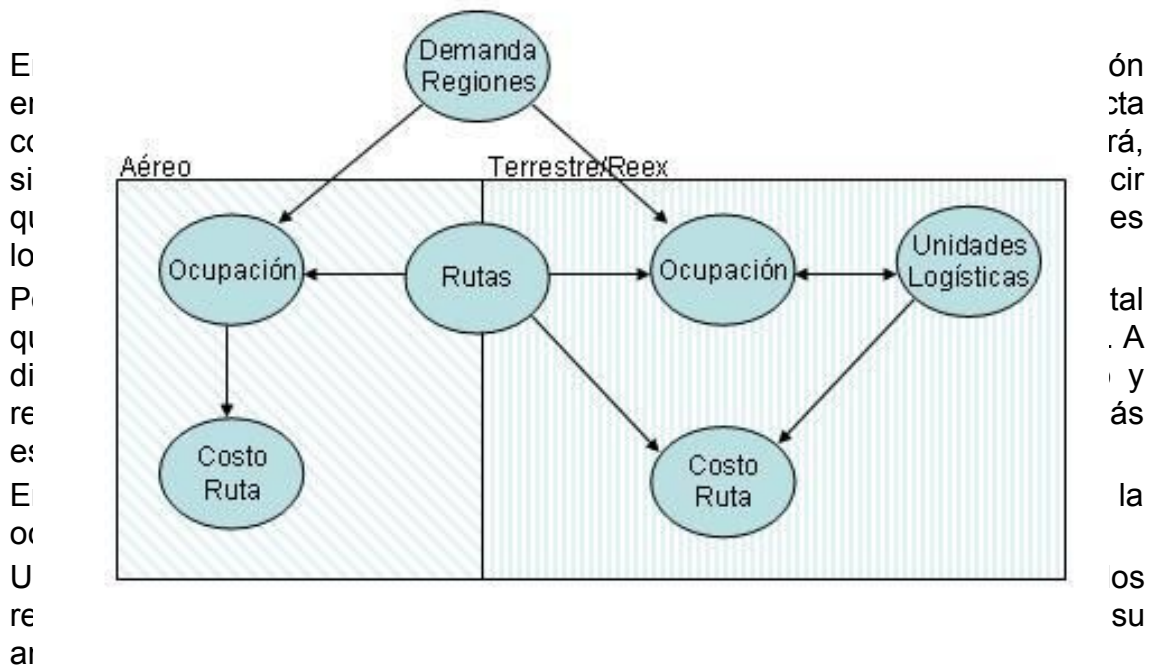


Gráfico 11

6 ANÁLISIS ECONÓMICO

A la hora de abordar el análisis económico es necesario integrar los siguientes componentes:

- Ruteo
- Demandas Regionales
- Unidades de transporte



En primer lugar si se analizan los costos por clase de ruta como se encuentra en el Gráfico 12. Se puede apreciar que las rutas terrestres llevan la mayor parte del costo total. En segundo lugar se encuentran las aéreas. Esto permite suponer que a la hora de tomar medidas de ahorro se tratará de abordar principalmente los recorridos de las terrestres y las aéreas, dejando de lado las reexpediciones.

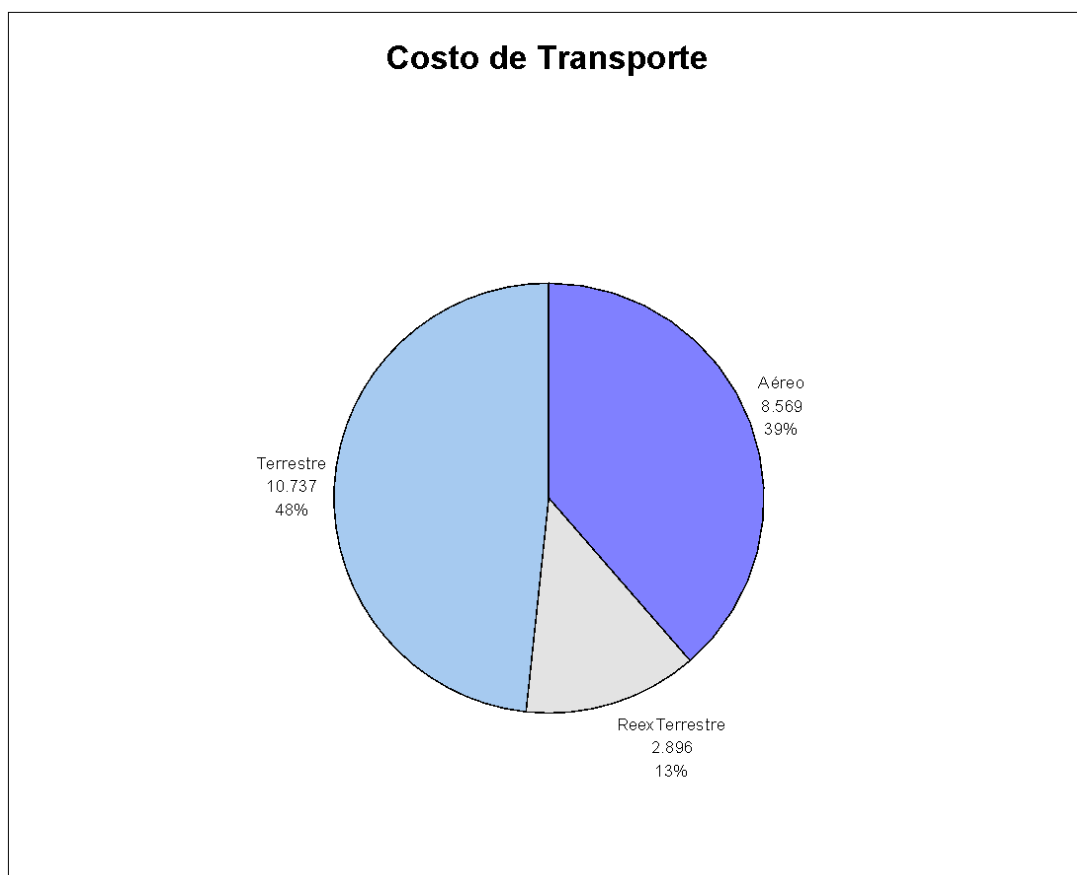


Gráfico 12

A la hora de analizar las unidades logísticas (ver Gráfico 13), se puede apreciar que el chasis es la unidad que mayor participación tiene en el costo. Vale la pena aclarar que en orden de capacidad, el chasis se encuentra en medio de la camioneta y el balancín.

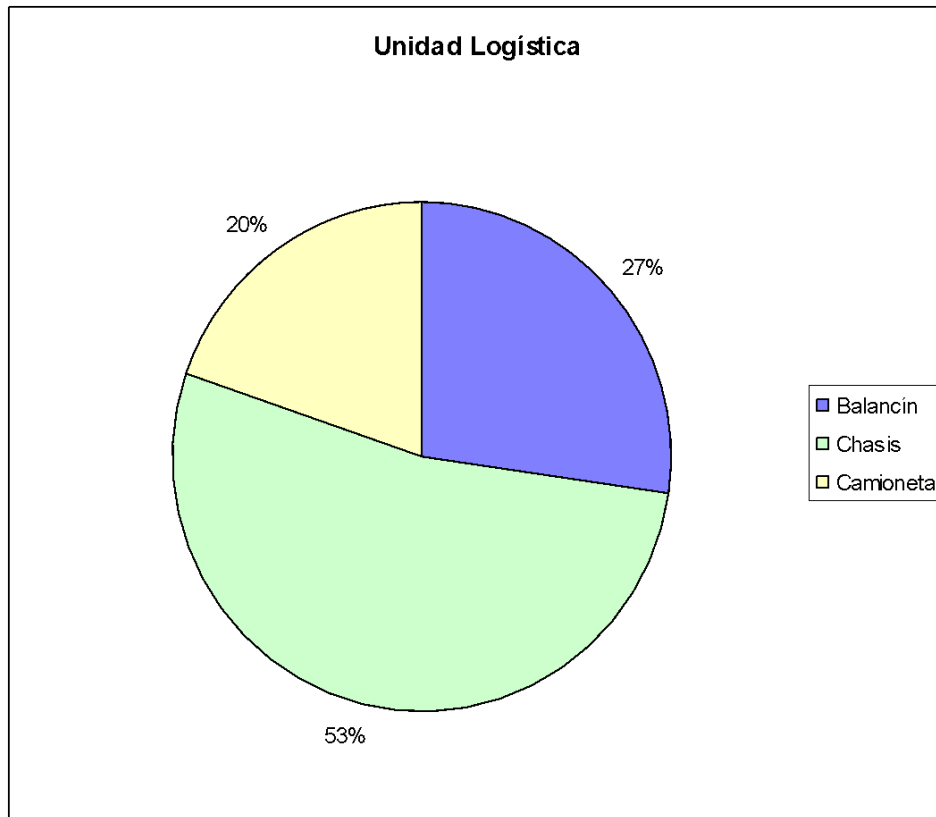


Gráfico 13

Si se analizan los costos en la semana (ver Gráfico 14) se puede apreciar que el domingo es el día de mayor costo. Esto está asociado también a que es el día que mayor volumen mueve. El resto de los días el costo se comporta de manera constante. Como se mencionó anteriormente, esto está dado que los domingos llegan casi a duplicar la venta por circulación.

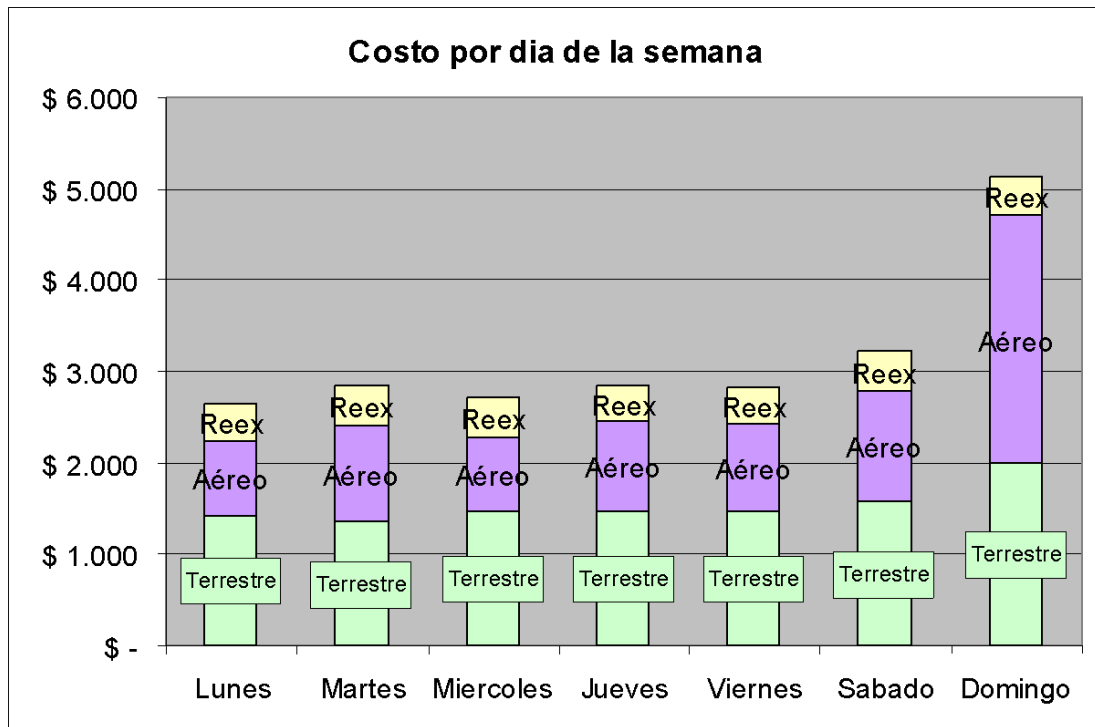


Gráfico 14

Cuando se analizan los costos de las rutas, se puede observar que las dos rutas terrestres más costosas son: 5 y 6. Ambas rutas recorren regiones de gran población y amplia penetración.

Los valores de distribución anuales se presentan en la tabla 7 El costo total de distribución es del orden de 22 millones de pesos sin considerar los costos operativos en planta relacionados a la distribución como Gerencia y personal. Se muestran las 3 grandes categorías: Aéreo, Terrestre y Reexpedición. Las dos rutas aéreas más costosas son: Córdoba y Corrientes

TipoDeRuta	Ruta	Costo
Terrestre		
	5	2.604.740
	6	2.432.028
	2	2.049.194
	4	1.770.728
	3	944.492
	1	935.664
Terrestre Total		10.736.846
Aereo		
	AereoCorrientes	2.111.235
	AereoCordoba	2.129.095
	AereoJujuy	461.304
	AereoMendoza	657.829
	AereoExt	1.242.308
	AereoChubut	858.227
	AereoSanta Cruz	393.285
	AereoNeuquen	428.103
	AereoTierra del Fue	287.707
Aereo Total		8.569.093
ReexTerrestre		
	Salta	722.464
	San Juan	435.600
	Tucuman	400.752
	La Rioja	333.960
	Santiago del Estero	318.714
	Catamarca	307.824
	Misiones	224.334
	Formosa	137.940
	Chaco	14.520
ReexTerrestre Total		2.896.108
Grand Total		22.202.047

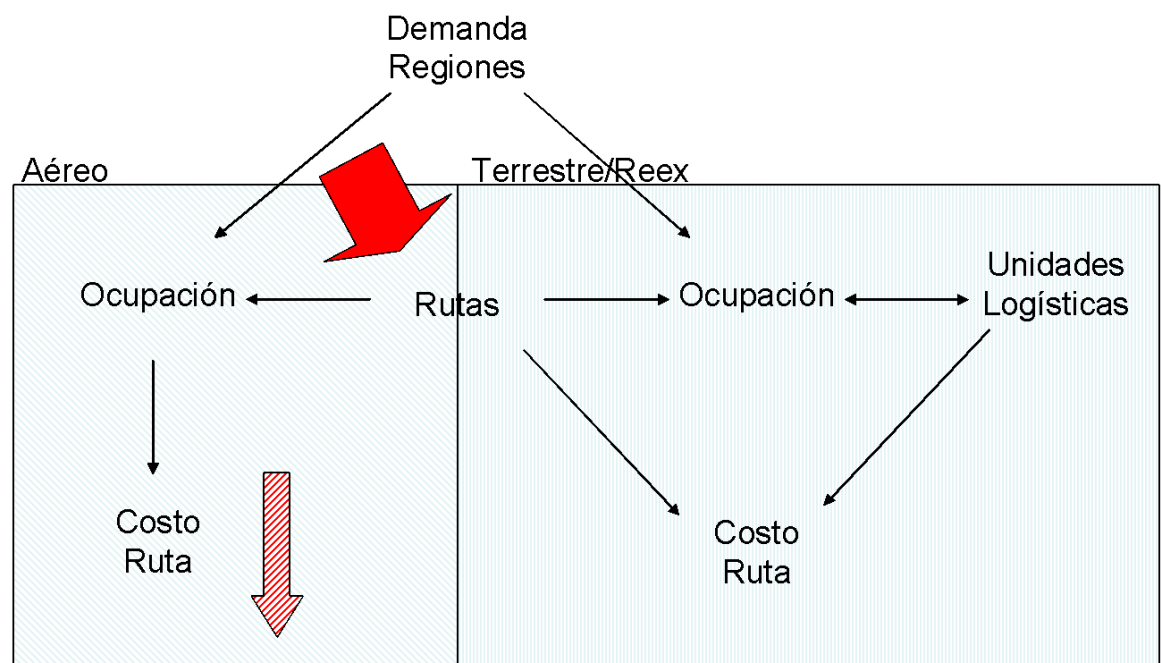
Tabla 9

7 PROPUESTA

A la hora de analizar el esquema actual se puede resaltar como falencia la centralización geográfica que existe en la distribución y la lejanía con los puntos de venta. Toda la operación se encuentra centralizada en Buenos Aires. Esto hace que se tengan que utilizar medios costosos (como el aéreo) para tratar de llegar en un horario razonable en los destinos más lejanos.

Con el avance de Internet, hoy se puede plantear un esquema de impresión descentralizada que permita por un lado ahorrar medios de transporte costosos y por otro manejar con mayor flexibilidad el transporte.

En el esquema de costos representado en el Esquema 8, esto afecta tanto la parte aérea como el ruteo ya que es necesario cambiar el esquema de rutas actuales.



Esquema SEQ Esquema * ARABIC 8

Como se mencionó anteriormente, además de Buenos Aires, existen dos polos de demanda relevantes en el interior: Córdoba y Neuquén. En circulación, Córdoba es más importante que Neuquén. Además desde Córdoba es posible abastecer el noroeste, bajando así los costos aéreos asociados. Existen más características que hacen de Córdoba la ubicación seleccionada que serán descriptos más adelante.

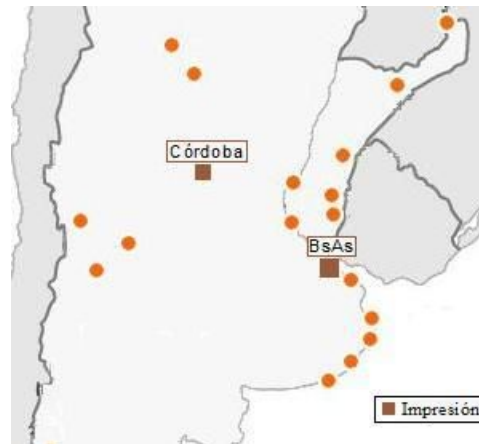


Figura 7

En el esquema de impresión descentralizada se pueden proponer dos alternativas:

- Plantas de impresión satelitales
- Alianzas estratégicas

La construcción de plantas de impresión satelitales permite imprimir de manera autónoma e independiente. Para esto sería necesario planificar la construcción de una planta acorde a los requerimientos del diario. La mayor barrera se encuentra en la necesidad de una inversión inicial para la construcción de la planta y su posterior gestión que significaría la administración de dos plantas en Argentina.

Por otro lado en un esquema de alianza estratégica, se puede aprovechar la capacidad ociosa de otras editoras para la impresión del diario in situ. Para esto es necesario acordar algún beneficio para la planta receptora del Diario. Sería necesario contratar una empresa de transporte local para distribuir desde la futura planta de impresión. La planta de impresión seleccionada debe ajustarse a los requerimientos mínimos del diario, similares a la impresión en Buenos Aires. La distribución tendría que ser gestionada desde el mismo lugar de impresión.

La editora AGEA tiene participación accionaria en diarios muy importantes del interior como La Voz del Interior y Los Andes, donde es propietaria del 100% del paquete accionario. En el caso de La Voz del Interior, situado en Córdoba, es el mejor candidato para alojar el diario según esta situación.

La propuesta a la planta receptora del diario puede ser

- Costos de impresión + Margen por el servicio de impresión
- Estructura de distribución

La estructura de distribución es ofrecer una distribución conjunta compartiendo unidades de transporte y gestión.

7.1 Indicadores Logísticos

Por medio de los indicadores logísticos se evaluara cómo impactan los cambios realizados en la estructura de distribución para detectar fortalezas y debilidades de la propuesta.

Si se evalúa la carga y Ocupación terrestre de la propuesta (Ver Gráfico 15) en comparación de la situación actual (Ver Gráfico 6), se puede apreciar en la propuesta que la ocupación es similar a la situación actual, mientras que la carga por ruta aparecen diferencias. En la propuesta parece la ruta Córdoba como la tercera en carga. Esta nueva ruta está relacionada al nuevo punto de distribución. También se puede apreciar una caída en la carga de las dos rutas más importantes. Esto está relacionado con la creación de la nueva ruta.

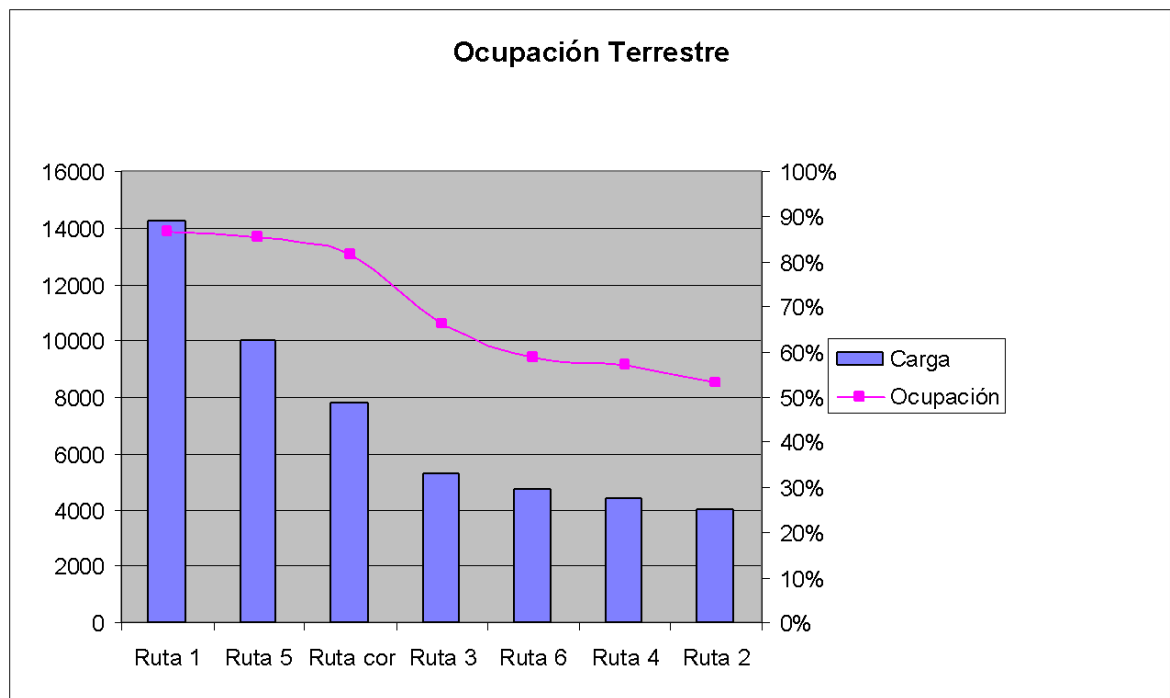


Gráfico 15

Comparando las rutas de reexpedición actuales (Ver Gráfico 6) con la propuesta (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) se puede apreciar que no hubo cambios significativos. Las rutas de reexpedición no son alteradas en la propuesta. Los cambios se producen en los “corredores centrales”. En la propuesta, en algunos casos, en vez de reexpedicionar carga aérea, se hace desde el centro de impresión del interior.

Vale la pena aclarar que las rutas que salen desde centros de impresión son consideradas rutas terrestres. Para simplificar el análisis, se mantiene el estatus de rutas de reexpedición pero esto no es correcto.

7.2 Análisis económico

El objetivo de la propuesta radica en bajar principalmente los costos asociados a la carga aérea. Esto se puede apreciar a la hora de evaluar los costos por categoría. Actualmente (Ver Gráfico 12) la participación de los costos aéreos en el costo total representan el 39%. En la propuesta (Ver Gráfico 16) esto se ve reducido a un 13%.

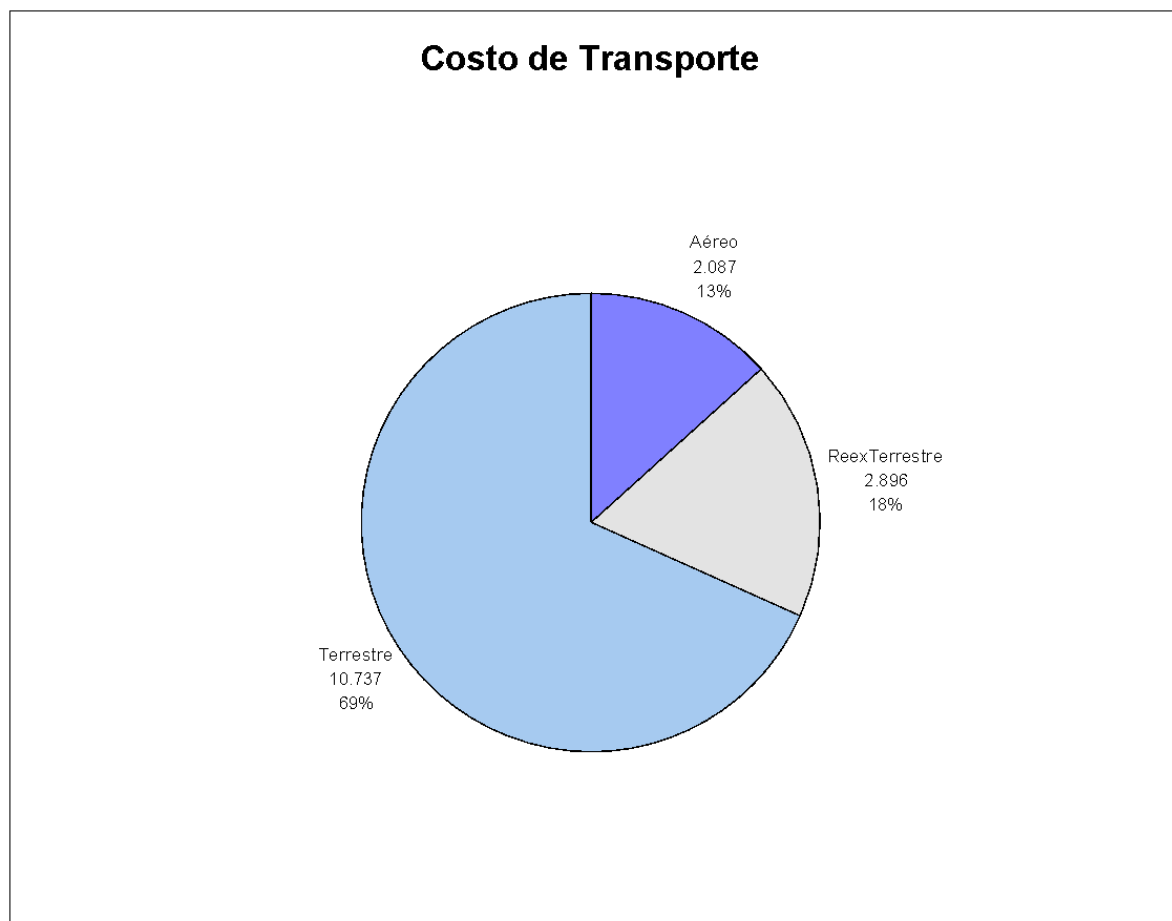


Gráfico 16

La caída de la participación del costo aéreo también se ve reflejada cuando se analizan los costos por día de la semana en la citación actual (Ver Gráfico 14) contra la propuesta (ver Gráfico 17). Es significativa la caída en el día domingo ya que es el día que en transporta mayor cantidad de diarios. En los días de la semana la caída en costo es aproximadamente de 500 pesos por día, mientras que en los fines de semana se ve incrementado.

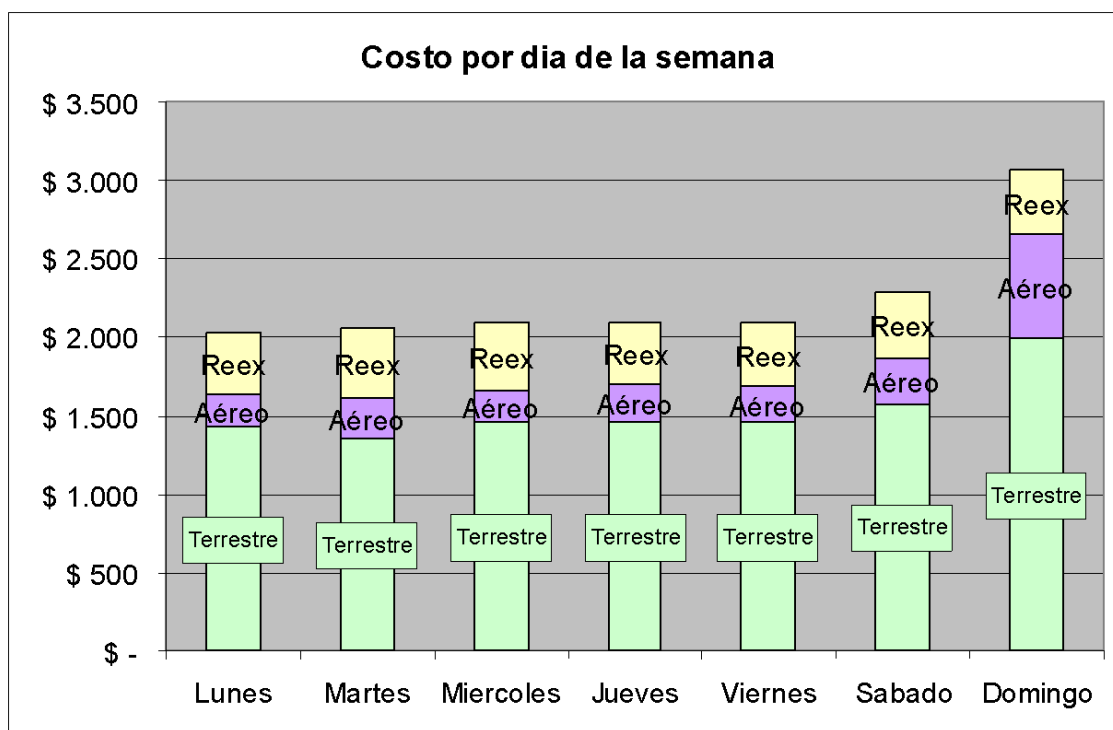


Gráfico 17

A la hora de analizar los valores globales, se puede ver una significativa caída de los costos totales en un 29%. Actualmente el costo anual de distribuciones (Ver Tabla 7) es de 22 millones, mientras que en la propuesta (Ver Tabla 15) es de 16 millones.

La categoría más relevante es la aérea, con la caída de los vuelos a Córdoba y Corrientes.

Es importante aclarar que en la reducción de costos no se consideran los costos asociados a la impresión en el interior. Esto hace que el ahorro representado sea mayor al real.

Para estimar el aumento en los costos de producción se tomará como escenario la situación en donde se pagan servicios de impresión. Para este análisis se tomará un caso representativo: Se pagará el precio de venta del diario de la plata receptora en concepto de servicios por impresión.

Tomando como referencia de precio de venta La Voz de Interior que es de aproximadamente 2 pesos (varía si es fin de semana), la tirada necesaria de la planta es de 350.000 ejemplares a un costo total de 2 pesos. Esto representa un costo en concepto de impresión de 700.000 pesos anuales que baja el ahorro aproximadamente a un 24% del costo total actual.

TipoDeRuta	Ruta	Costo
Terrestre		
	5	2.604.740
	6	2.432.028
	2	2.049.194
	4	1.770.728
	3	944.492
	1	935.664
Terrestre Total		10.736.846
Aereo		
	AereoCorrientes	467.081
	AereoCordoba	413.991
	AereoJujuy	269.025
	AereoMendoza	243.921
	AereoExt	241.560
	AereoChubut	166.878
	AereoSanta Cruz	145.829
	AereoNeuquen	83.242
	AereoTierra del Fue	55.943
Aereo Total		2.087.470
ReexTerrestre		
	Salta	722.464
	San Juan	435.600
	Tucuman	400.752
	La Rioja	333.960
	Santiago del Estero	318.714
	Catamarca	307.824
	Misiones	224.334
	Formosa	137.940
	Chaco	14.520
ReexTerrestre Total		2.896.108
Grand Total		15.720.424

Tabla 10

8 CONCLUSIONES

El nuevo esquema de distribución permite achicar la brecha que existe entre los lectores del interior y los centros de impresión, disminuyendo los riesgos inherentes que existen en toda cadena de distribución. A la vez, se presenta como una solución asequible al problema del aumento de los costos de transporte producto del sucesivo aumento que vienen sufriendo los combustibles a nivel internacional que aún no afectó considerablemente al mercado interno, salvo por algunos focos de desabastecimiento detectados en el último año.

El esquema de centros de impresión se presenta como la mejor alternativa a la problemática relacionada al horario de llegada de los diarios a los lectores. Esta variable resulta muy sensible ya que es una de las principales ventajas competitivas de los diarios regionales.

El auge de medios sustitutos, como los diarios on-line en Internet, ha traído un declive en la venta de diarios. Esto en gran medida está dado por la indiferencia de los medios a la distribución. Donde se dejó de distribuir diarios, se perdió la “fidelización” de los lectores. Es más difícil volver a recuperar a esos lectores ya que hoy en día existe una gran gama de medios sustitutos. La costumbre en los lectores de diarios pesa a la hora de elegir medios sustitutos. Esto hace fundamental buscar alternativas, como la presentada, para seguir haciendo factible la llegada de los diarios a todas las regiones.

La propuesta de generar un centro de impresión remoto piloto, tanto propio como compartido, puede llevar en un futuro a la creación de más centros de impresión. De esta manera se plantea un cambio en el rol de los distribuidores del interior como agentes que solamente se dedican al transporte de publicaciones. El nuevo esquema posicionaría a los distribuidores como agentes que también imprimen y gestionan. Esto además de paliar los aumentos en los costos, puede ayudar a aumentar el sentimiento de pertenencia de los habitantes de la región hacia el diario nacional y así también aumentar su penetración.

Como estrategia a mediano-largo plazo, bajar la dependencia que existe entre las editoras y sectores del transporte puede ser una propuesta acertada. El transporte plantea una problemática no sólo a nivel de costos, sino a niveles legales y sindicales. El aumento de la siniestralidad en las rutas representa un problema creciente para las empresas transportistas. Esto puede llegar a repercutir en las empresas editoras como solidarias a las empresas transportistas ante juicios por siniestralidad y hasta despido de choferes.

9 BIBLIOGRAFÍA

Instituto Verificador de Circulación

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

Asociación de Diarios del Interior de la Republica Argentina

<http://www.adira.org.ar/>

Argentina – Prensa Escrita. Historia de la Prensa Escrita

<http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal/paginas.dhtml?pagina=2902>

LAN Cargo

<http://es.lancargo.com/ruta-domestica/argentina/oficinas/>

Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas

<http://www.fadeeac.org.ar/>

10 ANEXO

10.1 IVC - Instituto Verificador de Circulaciones

Asociación civil sin fines de lucro, constituida el 19 de diciembre de 1946 por los editores de los principales medios gráficos del país, las agencias de publicidad y empresas anunciantes para controlar, certificar y difundir los promedios de circulación neta pagada y tirada de medios gráficos. La información producida constituye así la única medición cuantitativa, global y sistemática de medios disponibles para conocer fehacientemente el costo por contacto de los avisos, contribuyendo a la transparencia del mercado. En el contexto competitivo que caracteriza al mercado gráfico, el hecho que un medio esté asociado a la entidad es un claro factor de diferenciación y de confiabilidad, y es para el editor una herramienta eficaz de marketing, que asimismo permite conocer la evolución de la competencia. El uso de cifras auditadas permite a anunciantes y agencias conocer con certeza la existencia de compradores para los ejemplares y su distribución geográfica en más de 1.800 localidades de todo el país, son estos compradores el objetivo de los anunciantes, dado que constituyen los clientes potenciales.

Historia

El sistema de circulación controlado de ejemplares ha tenido su primera expresión concreta en la Argentina el 19 de diciembre de 1946, en que tuvo lugar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la Asamblea constitutiva de la Institución. En aquella ocasión fueron aprobadas por los fundadores las bases estatutarias de la entidad, eligiéndose sus primeras autoridades. El 15 de abril de 1949, el IVC obtiene su personería jurídica al ser aprobados sus estatutos por el Poder Ejecutivo Nacional, complementándose su organización funcional el 25 de abril de 1950 al aprobarse la reglamentación respectiva.

Los lineamientos generales de sus bases estatutarias iniciales fueron preparados utilizando como antecedentes básicos, elementos del Audit Bureau of Circulations (ABC, de los EE.UU), adaptándolos a las características, particularidades y dimensiones del mercado argentino.

Este Estatuto va sufriendo la introducción de modificaciones en forma periódica, como producto de la actualización y experiencias recogidas.

Autoridades

La dirección y administración del IVC está ejercida por 18 directores titulares, electos por la Asamblea General Ordinaria y está integrada por 5 anunciantes, 5 agencias de publicidad y 8 editores asociados.

Junta Directiva

Los miembros de la Junta Directiva actúan en forma honoraria, duran dos años en sus funciones y no pueden ser elegidos en ningún cargo constituyente de Mesa Ejecutiva durante más de cuatro años consecutivos.

La designación de Presidente y Vice Presidente 2° recae en el sector de anunciantes la de Vice Presidente 1° y Vocal en el sector de agencias de publicidad y, las de Secretario, Tesorero, Pro-Secretario y Pro-Tesorero en el de editores.

Prensa Regional

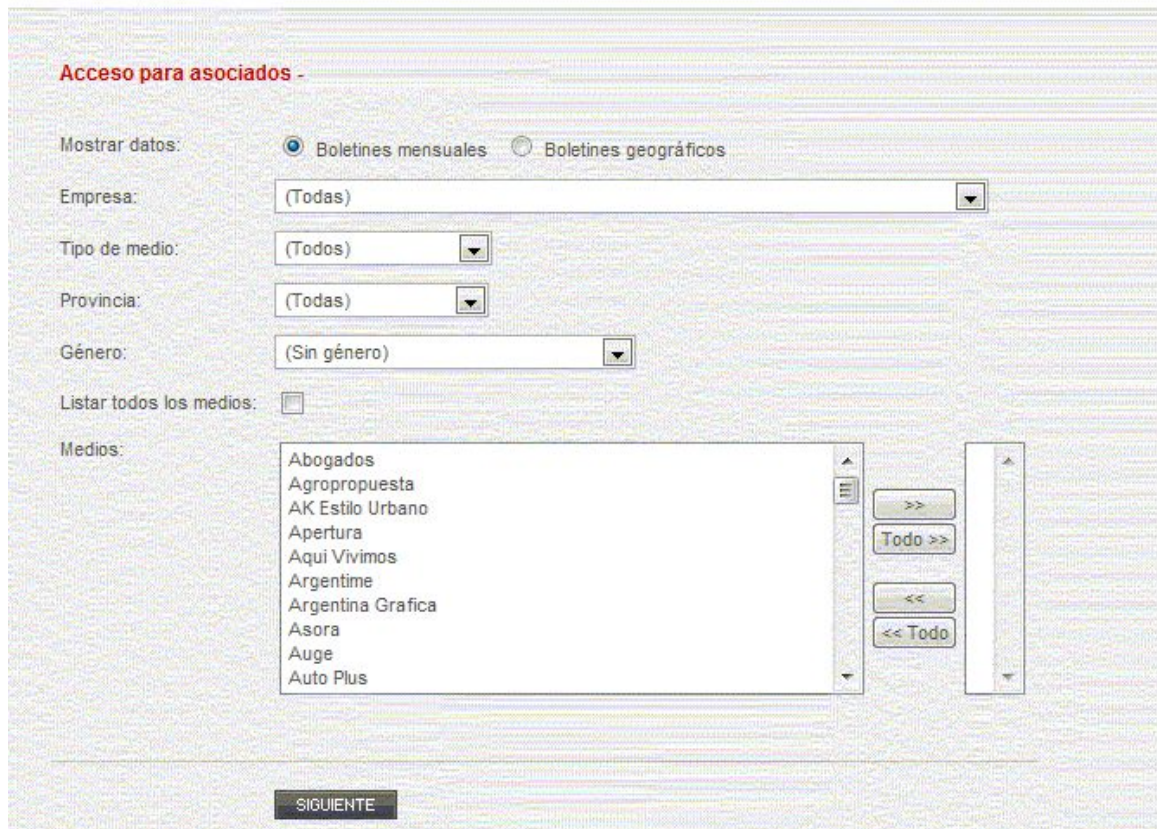
El mercado nacional de diarios se encuentra, prácticamente, compartido entre los medios impresos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los que se editan en el interior del país.

Asimismo, puede afirmarse que el lugar de edición determina -casi en forma excluyente- el ámbito de circulación, razón por la cual no puede expresarse válidamente que podría obtenerse la cobertura -periodística o publicitaria- del interior del país mediante los diarios capitalinos ni, mucho menos, en forma inversa.

A partir de distintos estudios realizados puede establecerse, en promedio, que los diarios del interior guardan una relación de lectores por ejemplar equivalente a una vez y media más que la que existe en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El periodismo regional cumple un rol fundamental acompañando el crecimiento de las distintas comunidades del interior, expresa permanentemente sus aspiraciones, constituyéndose en verdadero nexo con el país y el mundo, a través de una cobertura que refleja a diario la problemática local, nacional e internacional. Basta señalar cómo se compone actualmente el mercado periodístico nacional para comprender el alcance de estas afirmaciones.

Para el cálculo de los indicadores logísticos se utilizaron como fuente de información bases de datos descargadas y confeccionadas especialmente para este trabajo.



La base maestra fue confeccionada en base a dos informes que se encuentran disponibles para afiliados del IVC:

Boletines Mensuales	Datos generales de todos los asociados para un mes
Boletines Geográficos	Datos generales por localidad para un periodo de cuatro meses

Asociado	Relacionado al medio gráfico
Año	Datos temporales
Mes	
Edición	Tipo de tirada: Diaria, Mensual, Bimestral, etc.
Precio	Precio de venta al público
Cantidad	Cantidad de días de la semana en ese mes

Generalmente el precio de venta varia en la semana.

Los ratios son:

Circulación Neta Paga

Circulación Gratis

Otros

Boletines Geográficos: Proporcionan información a nivel de localidad, pero promediados para un periodo específico.

Asociado Relacionado al medio gráfico

Localidad Localidad de venta

Periodo

Día de la
semana

Cantidad

Los ratios obtenidos de esta base son

Cantidad

bruta

Devolucion
es

De aquí se obtiene

$(\text{Cantidad Vendida}) = (\text{Cantidad bruta}) - (\text{Devoluciones})$

$(\text{Venta}) = (\text{Cantidad Entregada}) * (\text{Precio})$

Cruzando ambas bases de datos se puede ponderar la venta mensual dentro de un periodo en las distintas localidades. De esta manera se llega a la demana pero con un pequeño error asociado.

El asociado tiene relación univoca con una empresa. Una empresa puede tener distintos asociados (medios).

Relación Edición-Peso

El peso de una publicación esta definido por:

$(\text{Peso}) = (\text{cantidad de hojas}) * (\text{peso de las hojas})$

Los diarios son confeccionados con papel prensa, del cual existen dos tipo.

Papel prensa común: Es el papel que se utiliza para las publicación de todos los días y esta definido en 0,00277 kg/hoja.

Papel presa mejorado: Este papel se utiliza en algunas publicaciones especiales y se caracteriza por tener mayor firmeza que el papel común. Su peso unitario se define en 0,00322 kg/hoja.

Para simplificar se utilizará en el cálculo el papel común.

Para calcular la cantidad de páginas es importante aclarar que no es constante en una semana. La cantidad de páginas depende de: Los suplementos y las noticias. Los fines de semana el diario tiene más suplementos que el resto de los días.

Para el cálculo de las páginas se utilizaron promedios diarios para una semana tipo. Esto permite distinguir las variaciones que hay durante la semana, pero supone que no existen variaciones para un mismo día de la semana durante el año.

10.3 Rutas

Para obtener un maestro de rutas, es necesario asociar a cada ruta una localidad de entrega para poder así tener los valores representativos de carga de las unidades de transporte. Las rutas seleccionadas siguen los caminos que se realizan actualmente, sin tener en cuenta algunas excepciones que para el análisis no son significativos como puede ser el desglose de una ruta en varias. En nuestro caso pueden existir diarias unidades logísticas en una misma ruta.

Salvando el detalle de la provincia de Buenos Aires, las rutas conectan provincias y no localidades. Esta simplificación permite facilitar los cálculos.

10.4 Transporte

Para calcular los costos de las unidades de transporte se realizó un modelo siguiendo valores y parámetros actuales.

Los datos generales de los insumos están presentados a continuación.

Para combustibles:

Combustible y Lubricante	
<i>Precio Venta Surtidor</i>	2,300
<i>TV</i>	18,5%
<i>IVA</i>	21,0%
<i>ITC</i>	\$0,150
<i>Precio Base</i>	1,541
<i>Lubricante (Aceite Motor)</i>	\$ 8,00

Para material rodante:

Neumaticos	
1000 X 20R	\$ 1.200,00
1000 X 20	\$800,00
900 X 20	\$680,00
235/75R15	\$400,00
215/80R16	\$400,00
225/70R15	\$430,00
165/70R13	\$200,00

Para la mano de obra:

Salarios	
<i>Chofer Basico</i>	1306,38
<i>Chofer Basico + Cargas Sociales</i>	1718,54
<i>Otros</i>	210,22
<i>Chofer Total</i>	1928,76
<i>Horas Extras Promedio</i>	\$0,11073
<i>Horas Extras 92%</i>	\$0,09799
<i>Horas Extras Sabado 4% al 1,5</i>	\$0,14699
<i>Horas Extras Domingo 4% al 2</i>	\$0,19598
<i>Viatico por Km</i>	\$0,09799
<i>% de Cargas Sociales</i>	31,55%

Los gastos administrativos:

PATENTE	4161,00
RTO	153,47
HABILITACION REGISTRO NACIONAL	166,00
TOTAL ANUAL	4480,47
TOTAL x MES	373,37

La característica de cada vehiculo de manera genérica se encuentra en la siguiente tabla:

Datos por Vehiculo	BALANCIN	CHASIS	CAMIONETA	
CONSUMO GAS-OIL	0,30	0,28	0,15	lt/km
CONSUMO LUBRICANTE	3,00	3,00	2,00	gr/km
PESO EN ORDEN DE MARCHA	5.000	4.400	1.900	kg
PESO CARGA UTIL MAXIMA	10.420	7.600	1.635	kg
PESO BRUTO TOTAL	15.420	12.000	3.535	kg
NEUMATICOS DIRECCION	1000 X 20R-16pr TT	900 X 20 - 14pr TT	225/70R15 - TL	
CANTIDAD	2	2	2	u
VIDA UTIL CUBIERTA NUEVA	150.000	140.000	70.000	km
NEUMATICOS TRACCION	1000 X 20R-16pr TT	900 X 20 - 14pr TT	225/70R15 - TL	u
CANTIDAD	8	4	2	km
VIDA UTIL CUBIERTA NUEVA	150.000	120.000	60.000	km
TOTAL CANTIDAD DE NEUMATICOS	10	6	4	u
% VALOR MENSUAL REPARACIONES	3,00%	3,00%	3,00%	
VALOR X KILOMETRO DE MANTEN	0,02	0,02	0,02	\$/km
	120	84	72	
VIDA UTIL	1.000.000	1.000.000	800.000	km
VALOR DE RECUPERO	36%	36%	42%	
CARROCERIA	15%	15%	0%	
Valor del 0 Km en U\$S	74.000	67.500	34.700	
Valor del 0 Km en \$\$	236.800	216.000	111.040	
Valor del 0 Km en \$\$ Sin IVA	195.702	178.512	91.769	

Los costos tienen dos tipos de comportamiento: Variable y semi-fijo.

El objetivo es poder variabilizar el costo por kilómetro recorrido. Para esto se toman los viajes promedios de cada tipo de vehículo. Esto se encuentra representado en la siguiente tabla:

	BALANCIN	CHASIS	CAMIONETA
Días	13	24	27
KmPromedio	982	962	464

	BALANCIN	CHASIS	CAMIONETA
Promedio de Viajes por mes :	12,9	24,3	27,0
Promedio Km/mes	12621	23363	12520
Cantidad conductores:	0,72	1,10	0,99
Distancia en kms. :	982	962	464
Viaje Ida + Vuelta	2	2	2

El modelo arroja como resultado los valores de la siguiente tabla:

Costo para viaje estándar:

	BALANCIN	CHASIS	CAMIONETA
Conceptos	Viaje	Viaje	Viaje
Combustibles	1075,72	983,89	254,06
Lubricantes	47,12	46,18	14,84
Neumaticos	109,95	52,77	24,69
Reparaciones	39,27	38,48	18,55
Gastos Chofer	554,08	544,00	288,48
VARIABLES	2380,22	1665,32	600,61
Rodado	282,79	252,78	61,70
Sueldo	215,88	174,19	142,05
Seguro	162,38	51,90	34,97
Patente	61,51	33,34	0,00
Gs Generales	10,71	3,98	0,46
FIJOS	733,28	516,20	239,19
TOTAL	3.113,50	2.181,51	839,80
TOTAL TRANSPORTISTA	3.580,52	2.508,74	965,77

Costo por kilómetro recorrido:

	BALANCIN	CHASIS	CAMIONETA
Conceptos	Por Km	Por Km	Por Km
Combustibles	0,548	0,511	0,274
Lubricantes	0,024	0,024	0,016
Neumaticos	0,056	0,027	0,027
REPARACIONES	0,020	0,020	0,020
Gastos Chofer	0,308	0,309	0,366
VARIABLES	0,956	0,892	0,702
Rodado	0,144	0,131	0,067
Sueldo	0,110	0,091	0,153
Seguro	0,083	0,027	0,038
Patente	0,031	0,017	0,000
Gs Generales	0,005	0,002	0,000
FIJOS	0,37	0,27	0,26
TOTAL	1,33	1,16	0,96
TOTAL TRANSPORTISTA	1,53	1,33	1,10