

# RESUMEN

El futuro de los medios de comunicación a nivel mundial es incierto, el sector está en crisis por la influencia de la tecnología, del internet, cambios en el sistema de vida y de comunicación de los ciudadanos; lo que obliga a toda empresa mediática a responder a su entorno para garantizar su sustentabilidad.

En síntesis esta tesis analiza: 1) la gestión de los medios de comunicación y concretamente el de la prensa escrita. Analiza las perspectivas como bien de información y como bien creativo, 2) Se resaltan aspectos claves en la gestión de una empresa de periódico, como son: su doble mercado, políticas de precios y el umbral de la rentabilidad. 3) Analiza el entorno externo e interno según las matrices de las fuerzas competitivas y cadena de valor, y, la implementación de la Planeación Estratégica complementándola con el BSC.

Este trabajo muestra la aplicación del proceso del BSC, la metodología utilizada es la que propone el modelo de Kaplan y Norton, que considera la definición de procesos, objetivos, indicadores y medidas para construir el Cuadro de Mando Integral. A través de este modelo se facilita la ejecución de planes y acciones dentro de la visión estratégica (de largo plazo) de la empresa al traducirla en términos operativos (corto plazo). Éste modelo ha sido desarrollado para la empresa de periódicos “Diario El Tiempo”.

***Palabras claves: Economía de medios. Mercados duales. Estrategia. Fuerzas Competitivas. Cadena de Valor, Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.***

# INDICE GENERAL

## INDICE DE FIGURAS

## INDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>CAPITULO I: LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....</b>                                       | <b>15</b> |
| 1.1. Los medios de comunicación.....  | 15        |
| 1.1.1. Definición. ....   | 15        |
| 1.1.2. Influencia de los medios de comunicación en la sociedad. ....                      | 17        |
| 1.1.3. Tendencias de los medios de comunicación frente la tecnología. .                   | 18        |
| 1.1.4. La concentración de la industria de los medios.....                                | 20        |
| 1.1.5. La prensa escrita: Evolución y futuro de la industria de la prensa<br>escrita..... | 22        |
| 1.1.6. La prensa en el Ecuador y en Cuenca. ....  | 22        |
| 1.1.7. Organismos Nacionales e Internacionales.- .....                                    | 25        |
| 1.2. Empresa Periodística.....  | 28        |
| 1.2.1. Definición y Concepto. ....  | 28        |
| 1.2.2. Estructura de una empresa de prensa escrita.....                                   | 32        |
| 1.2.3. Sistema de generación de ingresos. ....  | 38        |
| 1.2.4. Mercados interrelacionados en un medio escrito. ....                               | 43        |
| 1.3. Parámetros de la economía de medios y la Estrategia de Negocios. ....                | 44        |
| 1.3.1 La Planeación Estratégica y el Marketing de Periódicos.....                         | 45        |
| 1.3.2 Fijación de Precios. ....   | 47        |
| 1.3.3. Elasticidad precio de la demanda: publicidad vs circulación. ....                  | 50        |
| 1.3.4. Cómo fijar las tarifas de publicidad.....  | 51        |
| 1.3.5. Cómo fijar tarifas y precios de circulación. ....                                  | 55        |
| 1.3.6. Oportunidades de Mercado para la Circulación. ....                                 | 63        |
| <b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL UMBRAL DE LA RENTABILIDAD EN UN<br/>MEDIO ESCRITO.....</b>   | <b>66</b> |
| 2.1. Umbral de la Rentabilidad. ....  | 66        |
| 2.1.1. Análisis de la relación costo-volumen-utilidad.....                                | 67        |
| 2.1.2. Análisis del punto de equilibrio. ....   | 68        |
| 2.1.3. Formas de aplicación del punto de equilibrio. ....                                 | 77        |
| 2.1.4. Impacto de las economías de escala. ....   | 82        |
| 2.1.4.1 Tipos y Clasificación de costos en un medio de comunicación<br>escrito.....       | 86        |
| <b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA .....</b>                               | <b>88</b> |
| 3.1. Fundamentos de la Planeación Estratégica.- .....                                     | 88        |
| 3.1.1. ¿Cómo crear ventaja competitiva y sostenible? .....                                | 88        |
| 3.1.2. ¿Cuáles son los errores en la concepción de la Estrategia? .....                   | 90        |
| 3.1.3. ¿Cómo saber si se tiene una buena estrategia? .....                                | 91        |
| 3.1.4. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.- .....                           | 93        |
| 3.1.5. Posicionamiento Estratégicos: efectividad vs posicionamiento. ....                 | 97        |
| 3.1.6. Cadena de Valor. ....  | 101       |
| 3.1.7. ¿Por qué hay tantos errores con la estrategia? .....                               | 103       |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2. Formulación de la Estrategia.- Aplicación Práctica.....   | 104        |
| 3.2.1 Perfil de la Compañía.....   | 106        |
| 3.2.2. Diagnóstico General y Situacional.....  | 110        |
| 3.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.....   | 111        |
| 3.2.4. Análisis de la Cadena de Valor. ....  | 120        |
| 3.2.6. Valores Corporativos.....   | 126        |
| 3.2.7. Análisis DOFA.....  | 127        |
| 3.2.8. Objetivos Estratégicos.....   | 131        |
| <b>CAPÍTULO IV: EL BALANCED SCORECARD O EL TABLERO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA.....</b> | <b>132</b> |
| 4.1. Conceptos y esquema del BSC.....  | 132        |
| 4.1.1. Qué es un BSC o CMI.....  | 132        |
| 4.1.2 Perspectivas del BSC.....  | 135        |
| 4.1.3. Cómo proveer direccionamiento estratégico. ....   | 137        |
| 4.1.4. Enfoque estratégico. ....   | 140        |
| 4.2. Desarrollo del BSC. ....  | 148        |
| 4.2.1. Integración de la Estrategia y el BSC.....  | 150        |
| 4.3. Ejecución del BSC. ....   | 154        |
| 4.2. La estrategia un proceso continuo.....  | 156        |
| 4.5. Aplicación Práctica.- Diario El Tiempo.....   | 159        |
| <b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>  | <b>173</b> |
| 5.1. Conclusiones. ....  | 173        |
| 5.2 Recomendaciones. ....  | 177        |
| <b>BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION.....</b>  | <b>179</b> |
| <b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>  | <b>182</b> |

# INDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura No 1.</b> El Marketing Estratégico de Periódicos en los medios de Difusión...                                 | 35  |
| <b>Figura No 2.</b> Desagregación e interacción del Marketing Estratégico de Periódicos en los medios de Difusión ..... | 36  |
| <b>Figura No 3.</b> Sensibilidad Precio de la Demanda .....   | 37  |
| <b>Figura No. 4</b> Cuadro Explicativo de la Elasticidad de la Demanda.....   | 40  |
| <b>Figura No 5.</b> Estructura del Departamento de Circulación .....  | 47  |
| <b>Figura No 6.</b> Hábitos de Lectura .....  | 49  |
| <b>Figura No 7.</b> Proceso de Producción y Venta del Periódico .....   | 53  |
| <b>Figura No 8.</b> Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista Dominical La Pluma” .....                         | 63  |
| <b>Figura No 9.</b> Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista infantil Panas” .                                 | 64  |
| <b>Figura No 10.</b> Silla de Montar. ....  | 68  |
| <b>Figura No 11.</b> Análisis de los Ingresos de Circulación versus Ingresos de Publicidad. ....                        | 70  |
| <b>Figura No 12.</b> Economía de Escala .....   | 72  |
| <b>Figura No 13.</b> Creación de Valor para la Empresa .....  | 81  |
| <b>Figura No 14.</b> Las Cinco Fuerzas Competitivas .....   | 86  |
| <b>Figura No 15.</b> Posicionamiento Estratégico .....  | 87  |
| <b>Figura No 16.</b> Posicionamiento Versus Efectividad. ....   | 89  |
| <b>Figura No 17.</b> Cadena de Valor. ....  | 92  |
| <b>Figura No.18.</b> Esquema del Proceso de Planeación Estratégica .....  | 95  |
| <b>Figura No 19.</b> Organigrama de Diario El Tiempo .....  | 98  |
| <b>Figura No 20.</b> Matriz de Análisis: Las Cinco Fuerzas Competitivas para Diario El Tiempo. ....                     | 106 |
| <b>Figura No 21.</b> Matriz de la Cadena de Valor para Diario El Tiempo .....   | 109 |
| <b>Figura No 22.</b> Organización centrada en la Estrategia .....   | 122 |
| <b>Figura No 23.</b> Perspectivas del BSC. ....   | 124 |
| <b>Figura No 24.</b> La Estrategia en términos operativos. ....   | 126 |
| <b>Figura No 25.</b> Direccionamiento Estratégico .....   | 127 |
| <b>Figura No 26.</b> De la Estrategia a la Acción .....   | 138 |
| <b>Figura No 27.</b> Plataforma de Integración: Estrategia y BSC .....  | 141 |
| <b>Figura No 28.</b> ¿Cómo se alinea tu empresa en la Estrategia? .....   | 157 |
| <b>Figura No 29.</b> La Estrategia un Proceso Continuo .....  | 145 |
| <b>Figura No 30.</b> Validación de la Misión y Visión de Diario El Tiempo .....   | 148 |
| <b>Figura No 31.</b> Mapa estratégico de diario El Tiempo .....   | 152 |

## INDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla No 1.</b> Proceso de Producción del Periódico .....   | 48  |
| <b>Tabla No 2.</b> Punto de Equilibrio según método del Margen de Contribución.<br>“Revista Dominical La Pluma” y Revista Infantil “Panas” .....       | 60  |
| <b>Tabla No 3.</b> Punto de Equilibrio según método de la ecuación. “Revista<br>Dominical La Pluma” y “Revista Infantil “Panas” .....                  | 61  |
| <b>Tabla No 4.</b> Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista Dominical La<br>Pluma” .....  | 63  |
| <b>Tabla No 5.</b> Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista infantil Panas” .   | 64  |
| <b>Tabla No 6:</b> Punto de Equilibrio para la operación de Diario El Tiempo .....   | 65  |
| <b>Tabla No 7.</b> Análisis de los Ingresos de Circulación versus Ingresos de<br>Publicidad. ....  | 70  |
| <b>Tabla No 8.</b> Clasificación de Costos en un medio de difusión escrita .....   | 74  |
| <b>Tabla No 9.</b> Estructura de un Estado de Pérdidas y Ganancias en un medio de<br>difusión .....  | 75  |
| <b>Tabla No 10.</b> Matriz de Resumen del Análisis de la Cinco Fuerzas<br>Competitivas aplicado al Sector de los Medios de Comunicación escritos ..... | 107 |
| <b>Tabla No 11.</b> Matriz de Análisis DOFA de Diario El Tiempo .....  | 117 |
| <b>Tabla No.12</b> Matriz de Enfoque de Comparación para Estrategias de Diario El<br>Tiempo .....  | 118 |
| <b>Tabla No 13.</b> Intención de Objetivos Estratégicos .....  | 129 |
| <b>Tabla No 14.</b> Formulación de Medidas Estratégicas .....  | 130 |
| <b>Tabla No 15.</b> Plantilla del BSC .....  | 131 |
| <b>Tabla No 16.</b> Diseño de Indicadores .....  | 132 |
| <b>Tabla No 17.</b> Métricas en Cascada. ....  | 134 |
| <b>Tabla No 18.</b> Paso al Sistema en Cascada del BS .....  | 135 |
| <b>Tabla No 19.</b> La Estrategia en términos operacionales para crear valor .....   | 142 |
| <b>Tabla No 20.</b> Encuesta para alinear la Estrategia .....  | 143 |
| <b>Tabla No 21.</b> Clasificación de características de la Misión y Visión de Diario El<br>Tiempo .....  | 148 |
| <b>Tabla No 22.</b> Formularios 1 y 2 de hoja de trabajo de intención de trabajo de<br>objetivos estratégico; y hoja de trabajo de medidas .....       | 150 |
| <b>Tabla No 23.</b> Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario 3) .....  | 153 |
| <b>Tabla No 24.</b> Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario 4-5) .....  | 155 |
| <b>Tabla No 25.</b> Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario 6) .....  | 156 |
| <b>Tabla No 26.</b> Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario6A) .....  | 157 |



**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS,  
MENCIÓN EN FINANZAS**

**“GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS DEL  
UMBRAL DE RENTABILIDAD PARA UN MEDIO DE PRENSA  
ESCRITO”**

**(Aplicación Práctica Diario EL TIEMPO)**

**Tesis previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gestión y Dirección de Empresas,  
mención en Finanzas**

**AUTORA: Ing. María Alicia Salinas Herrera.**

**DIRECTOR: Eco. Pedro Fabián Mora Pacheco.**


**CUENCA – ECUADOR**

**2012**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
Fundada en 1867


Yo, María Alicia Salinas Herrera, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

  
\_\_\_\_\_  
María Alicia Salinas Herrera  
CI. 0300815693



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Fundada en 1867

Yo, María Alicia Salinas Herrera, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas con mención en Finanzas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

  
\_\_\_\_\_  
María Alicia Salinas Herrera  
Ci. 0300816693



**DEDICATORIA:** Con todo mi amor para las personas más importantes en mi vida: mi esposo Alfredo y a mis hijas Ma. Daniela y Ma. Emilia, quienes con su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional han sido mi fuerza e inspiración durante el desarrollo de la maestría y la realización de la presente tesis.

*Ma. Alicia*

**AGRADECIMIENTO:** Al Eco. Pedro Fabián Mora Pacheco, Director de Tesis, quién me supo guiar en forma profesional y apoyarme con sus valiosos conocimientos en la realización de esta tesis, a la plantilla de profesores del programa de Maestría, por los conocimientos transmitidos; a la Doctora Ana Lucia Dosch por su invaluable colaboración en la revisión de la tesis, así como también, de manera muy especial a los Directivos de Diario EL TIEMPO por la oportunidad brindada para desarrollar el presente trabajo de investigación.

## **ABSTRACT**

The future of the media worldwide is uncertain, the industry is in crisis due to the influence of technology, the internet and changes in the way of life and communication between citizens, which requires any media company to respond to its environment to ensure its sustainability. On the other hand media products do not only constitute a public good for the community but also serve the users and advertisers. Given this dual function media companies, just as any other business, should consequently enhance their investment and manage their resources with modern management systems.

In summary this thesis examines and analyzes: 1) the management of the media and particularly the written press (newspapers). Considering the specificity of the media, the thesis analyzes the management of their product (newspapers) from a generic perspective, taking into account that newspapers are both information goods and creative goods; 2) key aspects of running a newspaper company, including decisions on formats and quality management while also considering the dual market (reader/advertising) pricing policies and the threshold of profitability; 3) the external and internal environment of the media through the matrices of competitive forces and the value chain, and the need to complement the Strategic Planning with the BSC, as conditions in the business management.

This work demonstrates the application of the Balanced Scorecard (BSC) process, using the methodology proposed by Kaplan and Norton. This approach considers the definition of this process, objectives, indicators and measures for building the BSC. This model facilitates the implementation of plans and actions within the strategic vision (long term) of the company to translate it into operational terms (short term). This model has been developed for the business newspaper "Diario El Tiempo"

***Keywords: Economics of media. Dual markets. Strategy. Competitive Forces. Value Chain, Balance Scorecard.***

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento sobre los medios de comunicación, su origen, su desarrollo, la evolución que éstos han tenido a través de la historia y sobre todo la influencia que han ejercido y ejercen en el desarrollo socio-económico-político de los pueblos; son conceptos fundamentales en todo trabajo de investigación, aún más si consideramos cómo el desarrollo tecnológico ha transformado las formas de comunicarse y comunicar, y su impacto en la sociedad. “Las técnicas y las tecnologías de la comunicación se han hecho presentes en las diferentes estructuras sociales y han provocado modificaciones de los modelos de consumo: La comunicación no solamente ha acelerado la sociedad de producción y de consumo, sino que la práctica de nuevos medios de comunicación que comienza a inicios de los años 80 ha instaurado un nuevo período, caracterizado por una forma de consumo. Tanto las pequeñas como las grandes empresas tienen que recurrir a las tecnologías de la comunicación si desean guardar ciertas esperanzas en la promoción de sus zonas industriales y conquistar nuevos mercados”.<sup>1</sup> (Salinas, 1995, pág. 43); por lo tanto es necesario conocer las características propias de la industria de la prensa escrita y los parámetros de la economía de los medios para su gestión empresarial. Hoy por hoy las empresas mediáticas tienen que afrontar el embate de los cambios del siglo XXI, lo que obliga a las empresas evaluar su futuro, adoptar las nuevas tendencias y aprovechar los nichos de mercado emergentes, y soportar su modelo negocios con bases del gerenciamiento estratégico.

Esta investigación está estructura en cinco capítulos, como sigue:

En el Capítulo I, se desarrollan los conceptos relacionados a los medios de comunicación y la empresa periodística desde tres puntos de vista; En primer lugar se hace una introducción sobre los Medios de Comunicación, su origen, evolución, tendencias y futuro de la prensa escrita; desde la perspectiva

---

<sup>1</sup> Febres Cordero, F. Salinas, A.L. y otros autores (1995) .*Comunicación, Sociedad y Cultura*. Cuenca. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad de Cuenca

empresarial se aborda sobre la empresa periodística como tal, su estructura, sistema de generación de ingresos y las características básicas del producto “periódico”;y, el tercer enfoque de este capítulo tiene como objetivo conocer los parámetros de la economía de los medios: tales como la fijación de tarifas, el aspecto distintivo entre circulación y distribución, mecanismos de distribución y cobertura geográfica, tipo de lectores y el análisis de los mercados interrelacionados que abarcan un medio de comunicación.

El Capítulo II está dedicado al análisis de la relación costo-volumen-utilidad, punto de equilibrio, margen de contribución y su aplicación práctica en Diario El Tiempo. Adicionalmente se plantea cómo el análisis del costo-volumen-utilidad puede ser aplicado a los diferentes modelos de negocio de la prensa escrita: sea ésta con circulación pagada o no, o se trate de una empresa que basa su negocio tanto en los ingresos de la circulación como la publicidad. Finalmente se realiza un análisis sobre el impacto de la economía de escala en un medio de comunicación.

En el Capítulo III, se propone la utilización del modelo de Michael Porter cuyo objetivo es crear ventaja competitiva en la empresa, este modelo se pone en práctica mediante el análisis del sector de los medios de comunicación escrita, a través de la matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas y de otra parte del análisis interno (de la empresa) mediante el modelo de la Cadena de Valor. En este capítulo se da especial importancia a la diferenciación que existe entre la visión del posicionamiento estratégico versus la efectividad operativa; y los aspectos que hay que observar para evitar errores en los procesos de planeación estratégica. Se describe igualmente las declaraciones estratégicas del Diario El Tiempo, como paso necesario y previo al desarrollo del tablero de mando integral CMI o Balanced Scorecard. En tal virtud no se realiza una profundización en la parte conceptual y filosófica del proceso de planeación estratégica. Sin embargo se propone de una manera muy esquemática a manera de guía el desarrollo de este proceso.

El Capítulo IV abarca tanto de manera teórica como práctica el desarrollo del Sistema de Medición y Evaluación a través del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). En primer lugar se introduce su parte conceptual indicando lo qué es un BSC, explicando su relación con el proceso

estratégico de la empresa, e identificando las cuatro perspectivas o dimensiones de este tablero de mando. Seguidamente se efectúa el análisis del direccionamiento y enfoque estratégico, para lo cual se propone el esquema de desarrollo a través de la aplicación de los formularios de: "Hoja de intención de Objetivos Estratégicos, Hoja de Medidas, Plantilla del BSC, Medidas de Despliegue, Hoja de Trabajo para Métricas en Cascada, Esquema de paso en cascada del BSC". En este Capítulo también se describe la plataforma de integración de la Planeación Estratégica con el sistema de evaluación y medición del BSC; con lo cual se complementa y se cierra el proceso estratégico; en el que converge la formulación filosófica de la planeación estratégica con el tablero de mando de evaluación y medición en la operación. Además se hace énfasis en la importancia que tiene para las empresas el considerar a la Estrategia como un proceso continuo y dinámico, teórico (aspiracional) y práctico (medible), visto de una manera integral y holística, con lo cual se puede garantizar el éxito y la consecución de la visión y de los objetivos planteados. Este modelo ha sido desarrollado para la empresa Diario El Tiempo de la ciudad de Cuenca.

El Capítulo V corresponde a las conclusiones y recomendaciones, las mismas que enfatizan la necesidad del giro que deben dar las empresas de comunicación y difusión escrita, redireccionando sus modelos de negocios para alinearse con las tendencias tecnológicas, y para cuyo proceso es indispensable contar con las herramientas de la administración estratégica y los sistemas de evaluación y medición del desempeño como lo proponen los modelos del BSC.

Finalmente es importante señalar que a la luz de las ciencias sociales y políticas existen estudios e investigaciones sobre la gestión de medios, enfocados especialmente a la gestión de contenidos; sin embargo bajo la perspectiva empresarial y de la gestión estratégica este aporte es mucho más reducido, por lo que el presente estudio pretende contribuir de alguna manera en este campo.



# CAPITULO I: LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En el presente capítulo se considera imprescindible familiarizarse con las características de una empresa periodística; su estructura, sistema de generación de ingresos e identificar los mercados, criterios de la fijación de precios, tipos de anuncios, anunciantes y lectores, criterios de la distribución y de cobertura geográfica, aspectos relacionados con el marketing de periódicos como bases para la planeación estratégica. Aspectos que pretenden ser introducidos en forma sucinta y resumida.

## 1.1. Los medios de comunicación.

### 1.1.1. Definición.

En su sentido etimológico “medio” es el agente transmisor, intermediario; por lo tanto, un medio de comunicación es el vehículo de difusión de la información y/o comunicación; es el instrumento a través del cual se realiza el proceso comunicacional.

El propósito fundamental de los medios de comunicación es informar, educar, transmitir, entretener, enseñar, formar opinión; dentro de esta amplia gama de formas de comunicar, cada medio se especializa en alguno o algunos de ellos, en función de su filosofía o visión organizacional.

A los medios de comunicación se los entiende como "medios de trasmisión que se utiliza para la selección y mediación de los mensajes que tienen una proximidad inmediata con la actualidad y que están relacionados con una cierta periodicidad", como el periódico, la radio o la televisión.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Rémy Rieffel, en Bertrand, Claude-Jean (1995). Les Médias, Introduction à la presse, la radio et la télévision. Ellipses, Paris.



“Un medio es un equipo técnico que permite al hombre comunicar la expresión de su pensamiento, independientemente de la forma y la finalidad de esta expresión”<sup>3</sup>

El fin último de todo medio de comunicación es garantizar a toda persona una efectiva libertad de expresión y libertad a la información, de una manera plural, equitativa, incluyente, democrática sin consideraciones de fronteras, ideología, género o tendencias (Balle, 1998); sin censura previa y con responsabilidad ulterior, tal como reza en la Constitución de la República del Ecuador promulgada en el 2008 en la Sección Tercera, artículos del 16 al 20; así como también en los convenios internacionales referentes a este campo y declaraciones de Derechos Humanos. Es importante señalar que en el Ecuador se halla en proceso de discusión y aprobación un nuevo proyecto de ley de comunicación.

La comunicación, sea ésta de prensa, radio, televisión, pública, privada o comunitaria, son mecanismos de difusión masiva de la información, que deben facilitar la construcción de consensos sociales y permitir la interacción de los nuevos medios independientes y alternativos.

“La revolución de los medios de comunicación de masa ha transformado profundamente la forma de funcionamiento de la Sociedad Internacional, por lo que la comunicación también constituye la mejor de las ideologías de cambio, - ideología de la conciliación universal.- Así políticamente hablando, los medios de comunicación pueden ejercer por lo menos las siguientes funciones:

- 1) Un rol de integración, uniendo los pueblos, las sociedades y los Estados; promulgando la difusión de ideas, de valores, de obras, la cooperación cultural, intelectual, artística, los encuentros, etc.

---

<sup>3</sup> Ballé, Francis (1998). *Médias et Sociétés*. Paris: Montchrestien.





- 2) Un rol de movilización, de sensibilización y de estimulación, desarrollando la solidaridad internacional, la sistémica humanitaria en el caso de catástrofes naturales.
- 3) Un rol de liberación, de estabilización y legitimación de los pueblos.
- 4) Un rol de internacionalización: intervención externa debido a crisis locales”.  
(Salinas, 1995, pág. 50).

### **1.1.2. Influencia de los medios de comunicación en la sociedad.**

Los medios de comunicación han sido los protagonistas de grandes cambios en la humanidad en las diferentes épocas y etapas de la historia, y hoy por hoy precisamente los medios de comunicación viven un proceso de cambio vertiginoso y trascendental en la tendencia mundial.

Este conjunto de cambios han originado a lo largo del tiempo una influencia directa en la sociedad tanto en aspectos positivos como negativos. Dentro de lo positivo se puede indicar que gracias a los medios de comunicación la información tiene una amplia difusión y puede ser conocida de manera inmediata a lo largo y ancho del mundo. Los nuevos sistemas de comunicación facilitan y trascienden las fronteras gracias a lo cual los ciudadanos del mundo están más integrados y comunicados entre sí. Estos nuevos sistemas han cambiado los hábitos y formas de vida del individuo y de las colectividades. Estas nuevas formas de comunicarse tienen un alto impacto en la economía de los pueblos, en los ámbitos empresariales y dentro de la globalización mundial.

Los factores negativos por los que se responsabiliza y se critica a los medios de comunicación, son: el no apegarse a los principios éticos y filosóficos de la profesión periodística, la manipulación y uso de la información en pro de intereses propios, partidistas o de algún grupo de poder político o económico.

Esta ha sido la lucha que libran los estados democráticos “el temor y resistencia a los medios de comunicación”<sup>4</sup>. (Periodismo para periodistas,

---

<sup>4</sup> <http://periodismoparaperiodistas.blogspot.com/2009/05/el-poder-de-la-prensa-imprensa-barcelona.html>



2007), por esta razón se les ha denominado históricamente a los medios de Comunicación como el Cuarto Poder.

La sociedad recibe tal cantidad de información que le es difícil reconocer ¿cuál es veraz y confiable? ¿Cuáles están tergiversadas y manipuladas y cuáles son objetivas? Este bombardeo de información muchas veces lejos de informar confunde a la opinión pública, por lo que los medios reciben la censura y se les responsabiliza de desinformar en vez de informar. De entre todos, la prensa escrita es el medio que se ha caracterizado por ser el más prestigioso, puesto que esta actividad demanda de mayor profundidad, desarrollo y análisis de la información que en los otros medios.

### **1.1.3. Tendencias de los medios de comunicación frente a la tecnología.**

Al revisar la historia, claramente podemos observar que en los últimos ciento cincuenta años los avances de la ciencia y tecnología han originado profundos cambios en lo que a comunicación se refiere. Desde el apareamiento de la telegrafía, seguido por la telefonía, radio, televisión, transmisión por cable y satélite, telefonía móvil y por su supuesto la presencia del Internet, factor último que revolucionó todos los métodos de comunicación, y con el cual la humanidad entró en la “era digital”, también denominada como la segunda revolución industrial, (en la cual la información es el eje, en semejanza de lo que la energía representó en su momento). Así observamos que se han dado cambios que convergen en la llamada sociedad de la información o conocimiento.

Se da entonces un entorno en el que emerge un nuevo modelo económico, productivo y social para los medios de comunicación masiva, obligándolo a replantear y repensar el modelo hasta ahora conocido, puesto que ahora debe orientarse a satisfacer las nuevas necesidades del consumidor en el marco de las nuevas tecnologías de la información y comunicación

Esta evolución tecnológica conduce a la “***inexorable confluencia de los medios comunicativos, y sólo aquellos actores que sean capaces de***



***interpretar con facilidad los indicadores que emergen, podrán ser protagonistas del cambio”***<sup>5</sup> (Larrégola, 1998 ).

A este concepto, es preciso agregar lo que Roger Fidler, define como mediamorfosis: ***“la transformación de un medio de comunicación de una forma u otra, generalmente como resultado de la combinación de cambios culturales y la llegada de nuevas tecnologías”***<sup>6</sup> (wikipedia, 2011).

Consecuentemente los medios de comunicación deben adaptarse y adoptar las estrategias para implementar éstas nuevas formas de comunicación, las que deben complementarse a las existentes, puesto que los medios tradicionales no desaparecerán, así como tampoco no ha desaparecido la radio ante la presencia de la televisión, la prensa tampoco desaparecerá ante los medios digitales. La visión debe ser emerger y desarrollarse en cada nueva forma y coexistir con todas las demás; por lo tanto para el caso de la prensa escrita más que la digitalización en sí misma, es generar nuevos métodos de comunicarse, acordes a las nuevas necesidades, a los nuevos públicos y realidades y sobre todo a las nuevas tecnologías.

De aquí entonces, que ésta mediamorfosis nos lleva a la era ***multimediatca y de cibermedios***.<sup>7</sup> Esta última consolida el cambio del sistema de comunicación tradicional: del documental al mediático, y de éste al digital con una interconexión en el ciberespacio, que permite al usuario la profundización en los temas y el acceso aleatorio a los contenidos, en el que puede

---

<sup>5</sup> Larrégola (1987). *La era digital: Nuevos Medios, Nuevos Usuarios y Nuevos Profesionales*. Revista Razón y Palabra. Pág. 2.

<sup>6</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Mediamorfosis>

<sup>7</sup> La Multimedia es un sector industrial en el cuál las tecnología convergen: la computación (hardware, software, servicios); comunicaciones (telefonía, cable, satélite, fibra óptica) y contenidos (entretenimiento, publicaciones, información) a través de un medio electrónico de comunicación. Cibermedio se lo define como el canal o medio electrónico por el cual es transmitida la información. Para muchos autores es considerado como “el cuarto medio de comunicación”



interactuar y ser parte del sistema de comunicación, esquema que en la actualidad se denomina “**new media**”<sup>89</sup> (wikipedia, 2011).

Estas nuevas realidades, implican nuevas formas de relacionarnos y comunicarnos, consecuentemente nuevas formas de manejar la economía. Razón por la cual el interés de estudiar y aplicar nuevas teorías y principios económicos a la industria de los medios se ha incrementado notablemente. De igual manera sus funciones e instituciones económicas se han visto afectadas, lo que ha creado la necesidad de nuevos modelos económicos y de gestión para los medios de comunicación.

Finalmente podríamos decir que “el recurso a las nuevas tecnologías deberían entonces servir para poner en obra dispositivos que permitan la modernización y el mejor funcionamiento de las administraciones, así como para la búsqueda racional de los mecanismos que garanticen la democracia”. (Salinas, 1995, pág. 45).

#### **1.1.4. La concentración de la industria de los medios.**

La industria de la comunicación, es la que está conformada por los medios:

- Impresos: periódicos, revistas y libros.
- Televisión
- Radio
- Nuevos medios: periódico digital, redes sociales, blogs, etc.

Un medio de comunicación por una parte es un transmisor de información así como también emisor de conocimientos, ideas y actitudes. De igual manera es un emisor de una visión de la realidad, esta realidad puede ser tal y como se la percibe, o puede tomar una forma desde la óptica que se la analice.

El tema de la concentración de los medios de comunicación, ha sido y es uno de los temas más ampliamente cuestionados y polemizados, sobre el cual hay

---

<sup>8</sup> New Media: Nuevos Medios, entendiéndose como los medios digitales de comunicación



varias corrientes y posiciones que pretenden dar explicaciones sobre este fenómeno.

Cuando se habla de concentración de la propiedad de los medios se refiere a la concentración económica o de poder versus la libertad de expresión. Por esta razón se cuestiona en muchas sociedades la independencia de un medio de comunicación.

Los argumentos y puntos de vista que apoyan la concentración de los medios son diversos. Unos se orientan a la visión de favorecer el crecimiento de las empresas como factor de desarrollo económico y de la innovación en tanto que corrientes opuestas manifiestan que la concentración del mercado de los medios dificulta la libre competencia y el contraste de ideas y puede constituirse en un mecanismo de presión política.

Por otra parte ciertas corrientes sostienen que la sociedad y la economía moderna necesitan disponer de información adecuada y objetiva para la mejor toma de decisiones de los ciudadanos y consumidores, proceso dentro del cual los medios son intermediarios; circunstancias que pueden entrar en oposición a los intereses de los propietarios de los medios, puesto que de una manera u otra los medios promocionan sus valores e intereses.

Por lo tanto es necesario establecer políticas nacionales de comunicación, que eviten la concentración de la propiedad de los medios de comunicación, que reflejen las distintas identidades de los pueblos, que propendan al pluralismo político, la diversidad cultural y eviten la dependencia e influencia cultural de otras sociedades.

En lo socio político este fenómeno es de mucha actualidad en América Latina, y de amplio análisis. Sin embargo no es motivo de este estudio profundizar en el tema, sino indicar su relevancia y las diversas posiciones al respecto.



### **1.1.5. La prensa escrita: Evolución y futuro de la industria de la prensa escrita.**

Como ya se ha indicado anteriormente la industria de los medios de comunicación es un sector que ha experimentado vertiginosos cambios ocasionados especialmente por la revolución tecnológica, y es así que desde comienzos del siglo XX vemos cómo ha evolucionado desde el linotipo hasta los nuevos medios, caracterizada por una nueva dinámica en la manera de interactuar con las audiencias; en la cual la información no tiene un periodo de cierre, se va mutando y evolucionando según los intereses de las audiencias y como producto del diálogo que se produce entre estos nuevos actores, y éstos con el medio.<sup>10</sup> En muchas ocasiones la información evoluciona inclusive sin la participación del periodista, quien debe buscar participar de este flujo de información para clarificarla y dar valor agregado a este intercambio de información; lo que nos lleva a incorporar un nuevo elemento dentro de la gestión periodística, pues ya no sólo se habla de gestión de contenidos, calidad y recursos, sino que se habla de la gestión de audiencia.

Un medio escrito debe incorporar esta nueva tendencia y combinarla con los medios tradicionales de la prensa escrita.

### **1.1.6. La prensa en el Ecuador y en Cuenca.**

La historia de la prensa ecuatoriana data de la época de la Colonia por los años 1755. Con la venida de los españoles viene también la imprenta y posteriormente la aparición del primer periódico en 1825, “El Espectador Quiteño”.

En los inicios del periodismo Ecuatoriano Eugenio Espejo fue su mayor exponente, intelectual quiteño, cuya formación tuvo influencia de las escuelas liberales de Francia, representadas por Montesquieu; Voltaire, Quesnay, entre

---

<sup>10</sup> <http://newspaper.buscamix.com/web/content/view/18/90/> “Los orígenes de la Prensa”



otros; así como también del inglés Adam Smith; cuya visión política estaba orientada a las causas sociales y liberales.

En 1772 Espejo creó y fundó el periódico “Primicias de la Cultura de Quito”, en la que puso de manifiesto su clara posición separatista del gobierno de turno, oposición que le llevo a perder su libertad.<sup>11</sup> (La Prensa Escrita y su Ideología, 2008).

La influencia de la prensa en la vida política ecuatoriana por las opiniones y oposición crítica ha encontrado opositores y enemigos y es así que en la época del gobierno de Juan José Flores y durante la revolución marxista según relata la historia, los directores del Quiteño Libre fueron asesinados, de igual forma en el periodo garciano la libertad de prensa fue irrespetada y el periodismo amordazado, en este convulsivo ambiente emerge la figura de Juan Montalvo, periodista ambateño que combatió arduamente la tiranía del gobierno de García Moreno.

En el período de la Restauración con el gobierno de Plácido Caamaño renace la libertad de expresión y el de la prensa escrita, es una etapa de renacimiento cultural del Ecuador, libertad que se extiende durante el gobierno de Eloy Alfaro caracterizado por un profundo respeto a la libertad de expresión, periodo en el cual nacen 26 periódicos en Ecuador, siendo los principales los siguientes<sup>12</sup>: (La Prensa Escrita y su Ideología, 2008)

- El Telégrafo, El Comercio de Quito (enero de 1906).
- El Día (1913)
- El Federalista
- La Democracia
- La Época
- El Tiempo

---

<sup>11</sup> [http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008\\_11\\_01\\_archive.html](http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008_11_01_archive.html).- “Historia de la Prensa en el Ecuador. (15-11-2008)

<sup>12</sup> <sup>12</sup> [http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008\\_11\\_01\\_archive.html](http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008_11_01_archive.html).- “Historia de la Prensa en el Ecuador. (15-11-2008)



- El Constitucional
- El diario de Quito

Entre 1940 y 1970 se crea la Unión Nacional de Periodistas (UNP), periodo que se caracteriza por ser una etapa de madurez del periodismo ecuatoriano, abanderado por personajes importantes como Benjamín Carrión quien funda la Casa de la Cultura Ecuatoriana, el periódico El Sol (1951), junto con Alfredo Pareja Diezcanseco.

La Nación (1949), junto con el vespertino La Hora se convierten en una trinchera de combate patriótico, reflejando la vida de Guayaquil con sus vicios y virtudes.

Diario El Ecuador (1955), fundado en Quito fue dirigido por Eduardo Borja Illescas y Diario Expresó de Guayaquil fundado en 1969.

Entre los años 1980-1990 se fundan los siguientes periódicos: en 1984 El Telégrafo, en 1975 El Extra, ambos guayaquileños.

En cuanto al periodismo azuayo en 1924 se funda el diario El Mercurio y en 1955 El Diario El Tiempo; ambas empresas de grupos familiares de la ciudad.

En el quehacer periodístico a lo largo de la historia ecuatoriana se han destacado grandes nombres como Manuel J. Calle, Medardo Ángel Silva, José María Egas, José de la Cuadra, Joaquín Gallegos Lara, Demetrio Aguilera Malta, Enrique Gil Gilbert, Alfredo Pareja Diezcanseco.<sup>13</sup> (La Prensa Escrita y su Ideología , 2008). Entre los periodistas contemporáneos más destacados se cita a Leopoldo Benítez Vinuesa, Alejandro Carrión, Rafael Días Icaza, Sucre Pérez Castro, Milton Álava Ormazá, Efraín Pérez Castro, Diego Oquendo, cabe también nombrar a otras personalidades e intelectuales cuencanos como Hugo

---

<sup>13</sup> [http://laprensaescritaysuideologia.blogspot.com/2008\\_11\\_01\\_archive.html](http://laprensaescritaysuideologia.blogspot.com/2008_11_01_archive.html).- “Historia de la Prensa en el Ecuador. (15-11-2008)





Ordóñez Espinosa, Eliécer Cárdenas; personaje último quien desde un inicio de la empresa hasta en la actualidad es Editoralista de Diario El Tiempo.

Es preciso indicar que el gran aporte periodístico y el rol de la prensa nacional y de la cuencana, se han constituido en el apoyo fundamental y trascendental para la afirmación de la nación y democracia ecuatoriana, no se puede desconocer la influencia de los medios en el quehacer de la comunidad, y es por eso que muchos la han titulado históricamente como el cuarto poder, bien visto para unos, y rechazado por otros.

Para el actual régimen la prensa no ha sido bien vista, se la ha tildado como “corrupta”, en un enfrentamiento frontal con los medios de comunicación. Al momento se espera la aprobación de una nueva ley de comunicación, proyecto que ha sido muy polémico y criticado por algunos sectores, pues se considera que limita la libertad de expresión, en tanto que desde la perspectiva del gobierno considera que ésta es una oportunidad histórica para poner freno a los abusos de poder de los medios de comunicación.

### **1.1.7. Organismos Nacionales e Internacionales.-**

Dentro de los Organismos Nacionales que asocia a los medios de comunicación impresos o escritos (básicamente medios privados) está la Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos (AEDEP)<sup>14</sup>:

“Una prensa libre es condición fundamental para que las sociedades resuelvan sus conflictos, promuevan el bienestar y protejan su libertad. No debe existir ninguna ley o acto de poder que coarte la libertad de expresión o de prensa, cualquiera sea el medio de comunicación”.<sup>15</sup> (www.aedep.org.ec)

---

<sup>14</sup> <http://www.aedep.org.ec/>

<sup>15</sup> [http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=118](http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=118)



“Porque tenemos plena conciencia de esta realidad, la sentimos con profunda convicción y estamos firmemente comprometidos con la libertad, suscribimos esta Declaración con los siguientes principios:

1. No hay personas ni sociedades libres sin libertad de expresión y de prensa. El ejercicio de ésta no es una concesión de las autoridades; es un derecho inalienable del pueblo.
2. Toda persona tiene el derecho a buscar y recibir información, expresar opiniones y divulgarlas libremente. Nadie puede restringir o negar estos derechos.
3. Las autoridades deben estar legamente obligadas a poner a disposición de los ciudadanos, en forma oportuna y equitativa, la información generada por el sector público. No podrá obligarse a ningún periodista a revelar sus fuentes de información.
4. El asesinato, el terrorismo, el secuestro, las presiones, la intimidación, la prisión injusta de los periodistas, la destrucción de los medios de comunicación, la violencia de cualquier tipo y la impunidad de los agresores, coartan severamente la libertad de expresión y de prensa. Estos actos deben ser investigados con prontitud y sancionados con severidad.
5. La censura previa, las restricciones a la circulación de los medios o la divulgación de sus mensajes, la imposición arbitraria de información, la creación de obstáculos al libre flujo informativo y las limitaciones al libre ejercicio y movilización de los periodistas, se oponen directamente a la libertad de prensa.
6. Los medios de comunicación y los periodistas no deben ser objeto de discriminaciones o favores en razón de lo que escriban o digan.
7. Las políticas arancelarias y cambiarias, las licencias para la importación de papel o equipo periodístico, el otorgamiento de frecuencias de radio y televisión y la concesión o supresión de publicidad estatal, no deben aplicarse para premiar o castigar a medios o periodistas.
8. El carácter colegiado de periodistas, su incorporación a asociaciones profesionales o gremiales y la afiliación de los medios de comunicación a cámaras empresariales, deben ser estrictamente voluntarios.



9. La credibilidad de la prensa está ligada al compromiso con la verdad, a la búsqueda de precisión, imparcialidad y equidad, y a la clara diferenciación entre los mensajes periodísticos y los comerciales. El logro de estos fines y la observancia de los valores éticos y profesionales no deben ser impuestos. Son responsabilidad exclusiva de periodistas y medios. En una sociedad libre la opinión pública premia o castiga.
10. Ningún medio de comunicación o periodista debe ser sancionado por difundir la verdad o formular críticas o denuncias contra el poder público. La lucha por la libertad de expresión y de prensa, por cualquier medio no es tarea de un día; es afán permanente. Se trata de una causa esencial para la democracia y la civilización en nuestro hemisferio. No sólo es baluarte y antídoto contra todo abuso de autoridad; es el aliento cívico de una sociedad. Defenderla día a día es honrar a nuestra historia y dominar nuestro destino. Nos comprometemos con estos principios”.<sup>16</sup> (AEDEP, 2011)

En el ámbito internacional La Sociedad Interamericana de Prensa (SIP)<sup>17</sup>, es una organización sin fines de lucro dedicada a defender la libertad de expresión y de prensa en todas las Américas, inició sus actividades en 1926, hoy en día congrega a más de 130 miembros a lo largo de toda América.

Dentro de sus objetivos constan:

- “Defender la libertad de prensa donde quiera que se impugne en las Américas
- Proteger los intereses de la prensa en las Américas
- Defender la dignidad, los derechos y las responsabilidades del periodismo
- Alentar normas elevadas de profesionalismo y conducta empresarial
- Promover el intercambio de ideas e información que contribuyan al desarrollo técnico y profesional de la prensa

---

<sup>16</sup>[http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=118](http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=118)

<sup>17</sup> <http://www.sipiapa.org/v4/>



- Alentar un conocimiento amplio y un mayor intercambio de información entre los pueblos de las Américas en apoyo a los principios básicos de una sociedad de prensa.”<sup>18</sup> (SIP-IAPA, 1990).

## 1.2. Empresa Periodística.

### 1.2.1. Definición y Concepto.

Existen varias definiciones sobre lo que es una empresa periodística, unas que se orientan al aspecto empresarial y otras al ámbito informativo.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la define como: “una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, dedicada a actividades mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”<sup>19</sup>

Desde punto de vista empresarial Nieto lo define así: “El conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social”<sup>20</sup>(Nieto A, 1993) número de página

Según lo formulan Población y García Alonso: “Es aquella unidad económica de producción, libremente dirigida por el empresario, concebida por sus promotores para crear, editar, vender y difundir ideas y juicios de valor derivados directamente de un trabajo empresarial aplicado sobre la noticia, con el objeto de que ésta sea verdaderamente difundida, para obtener así el beneficio máximo posible y lícito” (Poblacion, 2000)<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> <http://www.sipiapa.org/v4/>

<sup>19</sup> Real Academia Española, (2002) *Diccionario de la Lengua*. Alarcón. Espasa -Calpe

<sup>20</sup> Nieto, A. y F, Iglesias. (1993) *Empresa Informativa*. Madrid. Ariel. P.8

<sup>21</sup> Población, J, I. y P García-Alonso (2000). *Organización y Gestión de la Empresa Informativa*. Madrid. Dossat.



En un sentido conceptual la empresa periodística es un medio de comunicación masivo, que produce de una manera industrial un producto denominado periódico. A la vez es una organización que sintetiza a través de un trabajo de redacción y edición la información que recibe tanto de las agencias de prensa, como la que recopilan e investigan su equipo de periodistas y la información recibida a través de cualquier otro tipo de fuente informativa; la que es analizada y evaluada previa a su publicación, difusión y distribución.

De esta conceptualización se identifica tres elementos claves tales como el objeto-periódico, el medio de comunicación-periódico y el periódico-empresa. Factores que deben ser analizados de manera integral e individual simultáneamente.

*El objeto – periódico*, es una mercancía cultural, es un bien de consumo masivo y de servicio, transportable en el espacio y duradero en el tiempo. El lector consumidor tiene la decisión, (elección) de compra, en función de sus características tanto físicas, gráficas como de su contenido.

Como objeto también podemos señalar que un periódico es la publicación escrita - visual, impresa en papel, producida de manera regular en cuanto a su periodicidad, esto es diario, semanal, quincenal, etc.

Un periódico se identifica y se diferencia de otros medios y de sus competidores por sus características y contenidos, en una dinámica de competencia o de complementariedad, en función de su valor y aceptación del público lector. Un periódico está sujeto a las condiciones de oferta y demanda del mercado.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Jorner, Carlos (2006). *Gestión Periodística Herramientas para lograr un periodismo efectivo de calidad*. Argentina. Prometeo.



Como mercancía tiene un valor comercial, aunque éste no representa el verdadero costo de la producción, generalmente esta subsidiado por los ingresos publicitarios.

*El medio de comunicación – periódico:* Su finalidad es informar, formar y entretener. Debe responder a la necesidad informativa tanto individual como colectiva en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana (cultura, deportiva, política, económica, social, noticiosa, etc., etc.) Considerado de interés público, el periódico transmite la información que incorpora al individuo y la familia en el contexto global y con la sociedad. El periódico es el portador de varios signos de la realidad social, es un intermediario entre el emisor y el receptor, con difusión social y está destinado a un público amplio y heterogéneo.<sup>23</sup>

*El periódico como empresa:* es una organización y como tal pueden aplicarse todos los principios de administración y gestión gerencial como se lo hace con cualquier tipo de empresa, la rentabilidad, calidad, efectividad y productividad son las metas a alcanzarse. Sin embargo para un medio de comunicación dadas las particularidades inherentes a su actividad es todo un desafío, puesto que éstas marcan una gran diferenciación de las empresas comunes, ya que si bien en verdad existen objetivos comerciales y de rentabilidad también representan un carácter ideológico o de opinión (línea editorial) con una función de responsabilidad social.

En una empresa convencional el capital humano normalmente debe estar alineado a los principios, valores y estrategias definidos por la empresa como un requisito fundamental. En un medio de comunicación sus colaboradores son especiales, puesto que son miembros de una profesión (periodismo y/o comunicación social) en la que existe un componente ideológico e intelectual de los propios periodistas; por lo tanto no estamos frente a un trabajador común y asalariado, por lo que vemos que esta realidad en muchas ocasiones

---

<sup>23</sup> Jornet, Carlos (2006). *Gestión Periodística Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Argentina. Prometeo.



genera situaciones en las que los principios empresariales chocan con los principios profesionales; realidad que ninguna gerencia debe desconocer o ignorar. (Una situación similar podemos asociar con la labor de los docentes en los centros educativos).

De otra parte no se puede desconocer que el periodista y los medios de comunicación ejercen un contrapoder en el balance social frente a los poderes tradicionales en una sociedad democrática.

Adicionalmente se debe considerar que los valores periodísticos hacen la diferencia entre un medio y otro, puesto que a través de los contenidos se puede conocer los valores (editorial) de los periódicos.

Otro de los grandes dilemas que debe ser resuelto en un empresa periodística es el cómo mantener el balance entre los contenidos editoriales y los comerciales, entre los valores periodísticos y las prioridades empresariales; ya que para el lector y el consumidor la empresa es una sola entidad, es un solo producto; no es transparente para el lector la disyuntiva que se conjuga al interior de un medio de comunicación.

Entender conceptualmente a una empresa periodística da la pauta de la gestión y dirección e igualmente permite alinear estos dos aspectos de la mejor forma, ya que es muy difícil conjugar los intereses empresariales con los informativos sin que se afecten los valores periodísticos. Esta necesidad nos lleva a reflexionar sobre lo enunciado de Michael Smith;...“los periódicos deben ser estratégicos para poder tener éxito. Un periódico estratégico es aquel que se concentrará en las necesidades de su propio mercado y se construye sobre la base de sus propios valores y cultura para desarrollar metas, planes y tácticas. Un periódico no puede copiar la estrategia de otro y lograr el éxito automáticamente” <sup>24</sup>(Smith, 1995).

---

<sup>24</sup> Smith, M. (1990) *Valores. Cultura. Contenido. Tres claves para el periodismo en un periódico estratégico*. Illinois: Media Mangement Center. Pág. 51



Hoy en día a más de la gestión de la calidad, de la gestión de los contenidos y recursos, existe un nuevo desafío: la gestión de los nuevos medios, dinámica reciente y muy intensa, en la que se vinculan la forma de interrelacionarse con las audiencias. Este nuevo elemento forma parte y está dentro del proceso de producción de la información, lo que provoca adecuar los contenidos en función de cómo evoluciona la información e igualmente en función del dialogo y el interés de las audiencias, por lo que exige respuestas novedosas que deben ajustarse a las nuevas tecnologías y plataformas. Esto implica también que hay que estar abiertos a los cambios e incorporarlos, puesto que el reto y clave del éxito es ser una empresa que aprende todo el tiempo y que responde a las necesidades de sus lectores y del mercado.

La especificidad económica de los productos mediáticos es el carácter perecedero del contenido de los medios. Este es un aspecto común a todos los medios de comunicación. Se trata de una similitud que se aplica sin lugar a dudas a todas las industrias mediáticas y que reside en el carácter eminentemente perecedero del producto que éstos difunden.

En la mayoría de los casos el contenido de los medios pierde rápidamente su valor en la medida que no se puede conservar su valor comercial. Los medios generan un flujo de producción caracterizado por la obsolescencia, es decir la pérdida de valor casi instantánea del producto, ya que pierde su valor una vez que se ha difundido (ciclo vida del producto). Hay diferentes grados que van desde la noticia, la actualidad inmediata, el flash informativo hasta la obra audiovisual (reportajes) que pueden tener mayor duración.

Esta especificidad de alguna manera condiciona la economía de los medios y especialmente el de la prensa escrita ya que tiene un impacto en la creación de prototipos y en la impresión del número de ejemplares.

### **1.2.2. Estructura de una empresa de prensa escrita.**

Con los antecedentes expuestos, un medio de comunicación tiene sus particularidades propias, las que lo hacen diferente de otro tipo de empresas y





organizaciones, razón por la cual la gestión gerencial debe enfocarse y partir de estas realidades del sector. Además como toda empresa debe armonizar el elemento de su objeto social y el empresarial, disponer y combinar los recursos materiales, técnicos, económicos y humanos.

Si bien en verdad existen ciertos lineamientos que las ciencias de la administración proporcionan, no es menos cierto que tampoco existe una fórmula ideal ni modelo único a seguir, puesto que cada empresa es distinta a las demás y por lo tanto debe de estructurarse a conveniencia y en función de sus propias realidades.

De manera convencional una empresa de prensa escrita está conformada por cuatro actividades básicas y necesarias dentro del proceso de la tarea periodística, las que se traducen en las siguientes áreas:<sup>25</sup>

- Redacción
- Producción
- Circulación: difusión y distribución
- Publicidad

Un medio de comunicación es una organización compleja, en la que entra en contraposición su naturaleza de índole informativa y de responsabilidad social con la comunidad versus la aspiración de sus stockholders<sup>26</sup> o accionistas.

Adicionalmente una empresa de comunicación debe saber manejar tanto las características de una empresa industrial (proceso de producción), como la de una comercial (venta de publicidad y del producto en sí mismo) de manera simultánea.

En lo estructural tradicionalmente se concibe la organización en forma piramidal y jerárquica, cuyo liderazgo está representada por el Director

---

<sup>25</sup> Jornet, Carlos (2006). *Gestión Periodística Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Argentina: Prometeo.

<sup>26</sup> Stockholders: este término es utilizado por las ciencias administrativas, para referir se no sólo a los accionistas, sino a los diversos grupos de interés que tiene una organización, tales como clientes, proveedores.



General, designación que obedece a la naturaleza de un medio de comunicación. Otras tendencias y corrientes administrativas han configurado una estructura orgánica bicéfala, en la que las figuras del Director General y Gerente General administran y gestionan por separado en los ámbitos periodísticos por una parte, y los administrativos comerciales por otra.<sup>27</sup> (Jornet, Carlos. 2006)

En la actualidad se propende a armonizar estos intereses contrapuestos en un medio de comunicación: redacción vs comercial; producción vs redacción; redacción vs circulación, tensiones que se vive día a día en una empresa periodística, y que estratégicamente deben ser resueltos.<sup>28</sup> (Iglesias, F. 1997)

Por otra parte una empresa periodística desde el punto de vista empresarial debe abordar una complejidad adicional, más allá de saber cómo producir más periódicos, debe saber cómo venderlos, cómo distribuirlos de una manera eficaz y eficiente, Así la distribución juega un rol fundamental en la sostenibilidad de la empresa, cuya respuesta va a dar el mercado, el lector-consumidor; y de aquí el círculo virtuoso, ¿cómo generar un producto que editorialmente capte la atención y demande el lector sin perder sus valores e independencia periodística y que responda a las expectativas comerciales?.

En una visión rápida se exponen estos aspectos de la vida cotidiana en un medio escrito, ya que son los antecedentes a ser considerados y evaluados al momento de la planificación estratégica.

### **1.2.2.1 La Redacción y el periódico.**

La Redacción igualmente conocida como Sala de Redacción o Sección Editorial de un medio de comunicación es el departamento o sección fundamental en donde se desarrolla el proceso de elaboración de un periódico. Es aquí en donde se elaboran y se editan los contenidos para su publicación y

---

<sup>27</sup>Jornet, Carlos (2006). *Gestión Periodística: Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Argentina: Prometeo.

<sup>28</sup> Iglesias, F. y Verdeja, S (1997). *Marketing y Gestión de Periódicos*. España: EUNSA.



difusión. Por lo tanto es indispensable conocer algunos conceptos, procesos, y familiarizarse con terminologías del proceso periodístico, pero sobre todo es necesario conocer de una manera breve lo que es un periódico y sus recursos.

**Personal y Puentes de Mando:** las posiciones básicas de una sala de redacción son:

- Director General
- Subdirector
- Editores de Sección: Impacto, Intereses, Deportes, etc.
- Editor Gráfico

### **1.2.2.2 Clasificación y tipos de periódicos.**

Un periódico puede ser clasificado desde diversos criterios, así:

#### **1.- Por su difusión:** (alcance geográfico)

- Continental: mediante web
- Mundial
- Nacional
- Regional, Local

#### **2.- Por su periodicidad:** frecuencia de circulación y publicación

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Bimensual
- Semestral
- Anual

#### **3.- Por los contenidos:** generales o especializados



- General
- Temáticos

**4.- Por el formato:** el tamaño físico del periódico

- Tabloide: 29 cm x 32,5 cm
- Estándar: 32,5 cm x 57,7 cm
- Berlinés: 32 cm x 46,5 cm.

**5.- Según su edición:** Por la hora de circulación

- Matutino: circula en las primeras horas de las mañanas
- Vespertino: circula por las tardes

**6.- Por su Tratamiento:** Estilo editorial

- Sensacionalista: denominada prensa amarilla, se caracteriza por el uso de grandes titulares y abuso de la imagen y del color. La información está orientada a la noticias de escándalos, sucesos y crónica roja.
- Prestigio: predomina el texto que es tratado con rigurosidad, es formal y tiene un manual de estilo claro

### **1.2.2.3 Estructura de un periódico.**

Normalmente se estructura en Secciones, dividida por temas: nacional, internacional, local, deportes, cultura, economía, opinión, su agrupación o desagregación está al criterio de cada empresa periodística.

Un periódico tiene por lo general una estructuración predefinida a través de maquetas, las que se manejan en función de la jerarquía de su importancia informativa.<sup>29</sup> (Prensa Cam, 2010)

Sus partes principales son:

- Portada: o primera página, identifica al medio, ciudad, fecha, número de edición, y lo más importante da la información del día. Puede presentarse

---

<sup>29</sup> <http://prensacam.wordpress.com/4-estructura-de-un-periodico-maquetacion/>



en dos estilos: escaparate o cartel. El primero se expone todas las noticias en breves y en el segundo sólo se incluye la nota más importante.

- Páginas Interiores: las páginas impares o (derechas) tienen mayor importancia por ser las primeras que se ven y son las más apetecidas para la publicidad.
- Contraportada: última página, también es de gran importancia, en este espacio se destina para noticias de interés, prensa rosa o de interés social.
- Página de Opinión: ésta merece un especial énfasis, por cuanto es ésta se encuentra el editorial que representa la opinión del propio periódico.

#### **1.2.2.4 Géneros periodísticos.**

Se refiere a las diferentes modalidades de presentación de los hechos o información. Existen varios criterios para su clasificación, sin embargo se ha considerado la clasificación más genérica que se utiliza para la prensa, la que clasifica en tres géneros:

**Informativo:**           Noticia:  
                                  Reportaje  
                                  Entrevista:

**De opinión:**           El editorial  
                                  Carta al Director  
                                  Artículo de opinión  
                                  La columna  
                                  La crítica  
                                  Tira cómica

**Interpretativo:**       La crónica



La primera clasificación que corresponde al género informativo es aquella en la cual el texto periodístico transmite un hecho real y de interés general. Su objetivo es hacer constar datos y hechos concretos y obviamente no se incluye la opinión personal del periodista ni se dan juicios de valor, se transmite sólo información.

Cuando hablamos del género de opinión, el enfoque sustancial es la opinión personal del periodista, no así la información misma, la cual pasa a un segundo plano. En definitiva es el análisis que se hace sobre un tema específico y por lo tanto es de carácter subjetivo.

El género interpretativo, también considerado como un género mixto es un género en el que se interpreta la información, por lo tanto es de carácter subjetivo y de opinión personal. Se incluye el punto de vista del periodista.

### **1.2.3. Sistema de generación de ingresos.**

Una empresa periodística como cualquier otra empresa, tienen costos de producción, los mismos que deben ser cubiertos por los ingresos que ésta genere. Un periódico convencionalmente tiene dos fuentes de generación de recursos que provienen de los ingresos publicitarios y otro de la comercialización del periódico o medio impreso como tal.

En el mercado se identifica dos tipos de clientes, el conformado por el lector o población que compra el periódico; y el anunciante que ofrece sus bienes o servicios por medio de publicaciones o anuncios contratados.

A diferencia de algunos países en Europa, la prensa ecuatoriana no se beneficia de ayudas o subvenciones estatales.



### 1.2.3.1. Circulación.

Se entiende por circulación <sup>30</sup> a la difusión de los ejemplares impresos que se destinan al lector a través del proceso de distribución y logística que permite que el periódico esté disponible para la venta y finalmente esté al alcance del consumidor final. Obviamente tiene una cobertura geográfica determinada.

Los ingresos que provienen por circulación se originan en la venta del producto mediante distribuidores, en establecimientos –puntos de venta-, venta de suscripciones y en el canal de canillas o voceadores (grupo humano que se halla en proceso de desaparición).

Cuando se habla de difusión existen corrientes que conceptualizan el proceso de difusión que no sólo incluye el hecho de la propagación física o distribución, sino que incorpora un elemento: “el hecho de poner el periódico a disposición del público”. En un sentido más amplio Francisco Iglesias y Sam Verdeja; lo definen: “el término difusión aplicado a la prensa, que muchas veces se emplea como sinónimo de circulación, puede tener los siguientes significados:

- 1) La cantidad de ejemplares de cada edición que se ha hecho llegar a los lectores;
- 2) La situación de dispersión geográfica o espacial de los ejemplares de una publicación;
- 3) El conjunto de las técnicas que hacen posible que los ejemplares lleguen efectivamente al público.” <sup>31</sup>(Iglesias. F, 1997)

En resumen diremos que la distribución es la función de entregar los productos fabricados en los puntos en los que van a ser recibidos por el cliente, en tanto que la difusión es poner los ejemplares al alcance de los lectores. En este caso

---

<sup>30</sup> Circulación en el lenguaje de la comercialización de la prensa escrita es sinónimo de tiraje o tirada al número de ejemplares producidos y/o vendidos que son difundidos en un área de cobertura predefinida.

<sup>31</sup> Iglesias, F. y Verdeja, S (1997). *Marketing y gestión de periódicos*. España: Eunsa. Pág. 47



el proceso de difusión coincide con el proceso de comercialización del producto.

Como se indicó anteriormente, la comercialización se la puede realizar en los establecimientos, se los puede dejar a consignación. Esto implica que sean periódicamente liquidados y comprobados versus los ejemplares invendidos.

Dentro de los canales de venta tenemos los siguientes:<sup>32</sup>

**Canal de puntos de venta:** este canal lo conformar el sistema de tiendas, y ventas que se realizan en un lugar comercial.

**El canal de voceros o canillas:** Se conoce como voceadores o canillas a las personas que venden el periódico de manera ambulante, mientras vocean el nombre del diario que venden, mediante este método llaman la atención de la ciudadanía para que lo compren, es la forma de publicitar la venta del periódico.

**Distribuidores:** Otro canal de comercialización representa los distribuidores o sectores mayoristas. Estos son los intermediarios entre los canales directos como puntos de venta y voceadores.

**Suscripciones:** dentro de la venta de suscripciones se encuentran las ventas que se efectúan por periodos determinados de tiempo, éstos pueden ser trimestral, semestral o anual, y se distribuyen directamente al cliente contratante, con servicio a domicilio.

Es importante conocer el y al mercado de lectores y los factores que determinan el área de circulación, entre los criterios que se analizan consta:

---

<sup>32</sup> La clasificación descrita corresponde a la establecida por la empresa de Diario El Tiempo de la ciudad de Cuenca, modelo adoptado por la experiencia compartida con otros medios nacionales e internacionales.





- El límite geográfico natural que existe para el periódico.
- La atracción comercial de la ciudad o el área urbana.
- El área de distribución física que el periódico puede cubrir en forma económica y eficaz.

### **El ritmo de lectura:**

Otro de los aspectos que se deben considerar dentro de la gestión de la circulación es el conocimiento del tipo y clase de “lector”. Es importante determinar si es un lector habitual, ocasional, sólo de fines de semana, de ciertos días entre semana, frecuente, etc.); así como también conocer el índice de lectoría, (cuántas personas leen un periódico), y el índice de lectura de prensa, lo cual se puede determinar considerando la relación de circulación promedio X 1000/ sobre el número de habitantes.

### **1.2.3.2. Publicidad.**

Otra fuente de generación de ingresos que representa por lo general entre el 70 al 85% de los ingresos totales es la que se origina en la publicidad que pauta el cliente anunciante. Se define como mercado de anunciantes “aquellos individuos y/u organizaciones en el área geográfica atendida que podrían querer enviar mensajes de venta a los clientes actuales y potenciales”.

<sup>33</sup>(Schultz) página y año

En la publicidad intervienen tres tipos de actores principales: Los anunciantes que adquieren espacios publicitarios con la finalidad de promover sus actividades o productos. Los medios que venden estos espacios publicitarios para financiar sus costos de producción y las agencias publicitarias e intermediarios que igualmente adquieren espacios publicitarios para la realización de campañas publicitarias.

---

<sup>33</sup> Schultz, E (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. USA: INMA,. Pág. 55



Los anunciantes: Como se ha indicado anteriormente son las empresas que quieren hacer conocer, difundir y ofrecer sus productos o servicios en un mercado constituido por clientes potenciales. Estas empresas pueden ser públicas o privadas y cuyo objetivo principal es promover sus actividades y su imagen. (Bertrand. 1995)

Generalmente los anunciantes consagran una parte importante de su presupuesto a actividades publicitarias y de promoción, por lo tanto los anunciantes esperan obtener un retorno de la inversión publicitaria realizada. Esto implica la necesidad de los periódicos de convertirse en un medio eficaz, capaz de responder a las expectativas del anunciante. Sin lugar a dudas la mejor manera de hacerlo es adoptar el punto de vista del cliente, entender sus necesidades publicitarias y conjugarlas con las capacidades del medio.

Los medios. Como hemos visto los medios y concretamente la prensa escrita vende espacios publicitarios, cuyos ingresos son indispensables para su financiamiento, puesto que aquellos obtenidos directamente del consumidor no son suficientes para equilibrar su presupuesto. Por lo tanto la prensa escrita y concretamente el periódico tiene que recurrir a este segundo mercado constituido por la publicidad.

El precio del espacio publicitario en general tiene dos criterios: el tamaño de la audiencia (distribución geográfica) y el perfil socio-económico del lector (tipo de lector: edad, sexo, profesión, etc.). La manera en la que el anunciante evalúa al medio son: a) cobertura y penetración; b) costo por mensaje transmitido; c) efectividad – respuesta al aviso pautado-.

Las Agencias de Publicidad: Otro aspecto importante que se debe tener presente es que una buena parte del mercado es asesorado por Agencias de Publicidad o Central de Medios. La compra de espacios publicitarios no lo hace directamente el cliente sino que lo hace a través de éstos intermediarios. Es importante considerar estos aspectos al momento de establecer las tarifas de la publicidad.



Finalmente debe también tenerse presente que hoy en día se cuenta con otros recursos publicitarios de menor costo y probablemente de mayor impacto, como son las herramientas digitales, redes sociales, televisión, radio, etc. Cuando un cliente anunciante pauta a más de comprar el espacio publicitario adquiere implícitamente el acceso a una audiencia y a una cobertura geográfica.

Los periódicos están totalmente conscientes de que para alcanzar mayor participación del mercado en temas publicitarios, se debe resolver el problema de los lectores. Está claro que el anunciante comprará el espacio cuando esté convencido de que el medio le entregará prospectos para sus marcas, soportado bajo la premisa de los volúmenes adecuados de la circulación del periódico, por lo que la circulación es un objetivo primordial en una empresa periodística.

#### **1.2.4. Mercados interrelacionados en un medio escrito.**

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, la característica primordial en un medio de comunicación es la existencia de mercados duales, en la que coexisten dos tipos de clientes diferentes entre sí.

- Los consumidores de contenidos, a través de la venta directa, suscripciones o puntos de ventas.
- Los anunciantes que consumen espacio publicitario o pauta publicitaria en el medio impreso.

A este tipo de mercado se le conoce como mercados interrelacionados ya que son interdependientes entre las respectivas demandas, sin embargo ambos consumidores no están relacionados entre sí, ni participan de las mismas necesidades.

Se dice que son interdependientes porque si se incrementa la circulación (por promociones) se incrementará también el mercado de anunciantes, sin



embargo no es una relación simétrica ya que si se incrementa la publicidad no necesariamente incrementará la circulación.

Una empresa periodística lo que busca es convivir y optimizar su gestión y maximizar la generación de ingresos en ambos productos. Los medios no sólo ofrecen noticias, se esfuerzan por ofrecer productos diferenciados para satisfacer la amplia gama de necesidades de información y de lectores; diferenciarse en servicio, calidad e innovación del producto.

Al desarrollar este capítulo podemos apreciar claramente como ha sido la evolución de la prensa y los medios de comunicación, su aporte positivo a la comunidad y como factor de desarrollo de los pueblos, pero también hoy en día toma mucho protagonismo la influencia negativa que puede tener un medio; de otra parte el desarrollo tecnológico obliga a la prensa desde el punto de vista empresarial a revisar su modelo de negocio y su gestión gerencial.

### **1.3. Parámetros de la economía de medios y la Estrategia de Negocios.**

Un medio de comunicación tiene sus dos aristas: el aspecto editorial por una parte y por otra el comercial, lo cual nos lleva a tratar con mercados duales e interrelacionados. Por tanto la gestión gerencial requiere de un hábil manejo y debe generar una estrecha relación entre los siguientes aspectos: política editorial, estrategia industrial de la producción y la estrategia comercial para la circulación y publicidad.

Estos factores son elementos que están íntimamente ligados, pues existe un producto editorial (contenidos), un producto industrial (el producto-ejemplar que se vende), un producto comercial (el bien producido y el servicio publicitario).<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Iglesias, F. y Verdeja, S (1997). *Marketing y Gestión de Periódicos*. Navarra España: EUNSA.



Como se ha indicado una empresa periodística debe ser vista también desde una perspectiva económica, considerándole así al periódico como un producto comercial. Por tanto necesita establecer su estrategia, su plan de acción, y plan de marketing, entre otros. Si consideramos que éstas son herramientas necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. El presente trabajo pretende aportar con el desarrollo de un sistema de gerenciamiento estratégico diseñado para una empresa de un medio de comunicación escrito. Que le permita ser competitiva y rentable en todos los productos y servicios que provea, incrementado de esta forma el valor de la empresa.

### **1.3.1 La Planeación Estratégica y el Marketing de Periódicos.**

La Planificación Estratégica para un medio de comunicación, entre otros se correlaciona con los programas de marketing, que para la prensa se denomina “marketing de periódicos”. Esta actividad es la que se encarga de conocer los gustos y preferencias del consumidor- lector del periódico – tanto actuales con potenciales. En consecuencia en las empresas de medios es muy frecuente la realización de estudios de mercado sobre la lectura de periódicos: “estudio base y perfil de lectoría”, que permite identificar a los lectores por edad, sexo, condición socio –económica, percepción del periódico tanto de forma global como por secciones, expectativas cubiertas y no cubiertas, hábitos de compra, percepción sobre los canales de distribución, etc. Esta retroalimentación es vital para la mejora del producto actual y para crear nuevos productos que satisfagan las expectativas del usuario, así como nuevas necesidades. El conocimiento de audiencias debe ser parte de la responsabilidad tanto del área comercial como de la redacción o sala de prensa.

También debe tenerse en cuenta que para los medios de difusión el marketing tiene componentes muy particulares y propios de la industria de medios referente al conocimiento de los mercados que atiende (lector y anunciante), e inclusive se incorpora un tercer componente que es la Sociedad en un sentido más amplio. La clave en el marketing de los medios de difusión es que también

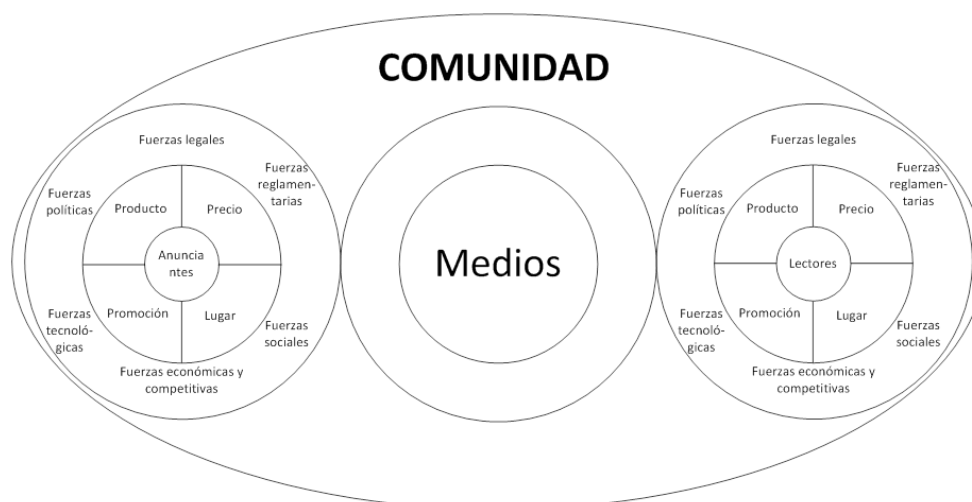
debe existir un intercambio entre el usuario (lector) y el anunciante para que el medio sea considerado exitoso.

Otra diferencia a más de las señaladas es la influencia y el impacto que genera en la comunidad y la sociedad y en el sistema en su conjunto.<sup>35</sup>

La verdadera tarea del marketing de periódicos es entender e interpretar las necesidades y deseos del lector, del anunciante y de la comunidad. Permitirá identificar las áreas de interés, los mercados potenciales y finalmente en coordinación con el editor se creará el periódico como producto.

Se ilustra a continuación la interacción de la comunidad: a) Mercados de Anunciantes, Medios y Mercado de Lectores; y, b) Cómo los medios interactúan a través de sus estructuras de marketing: Gerencia de Productos de Mercado, Gerencia de Medios, Medios con los anunciantes y lectores. En resumen demostrar la importancia del rol del Marketing en los medios de difusión.

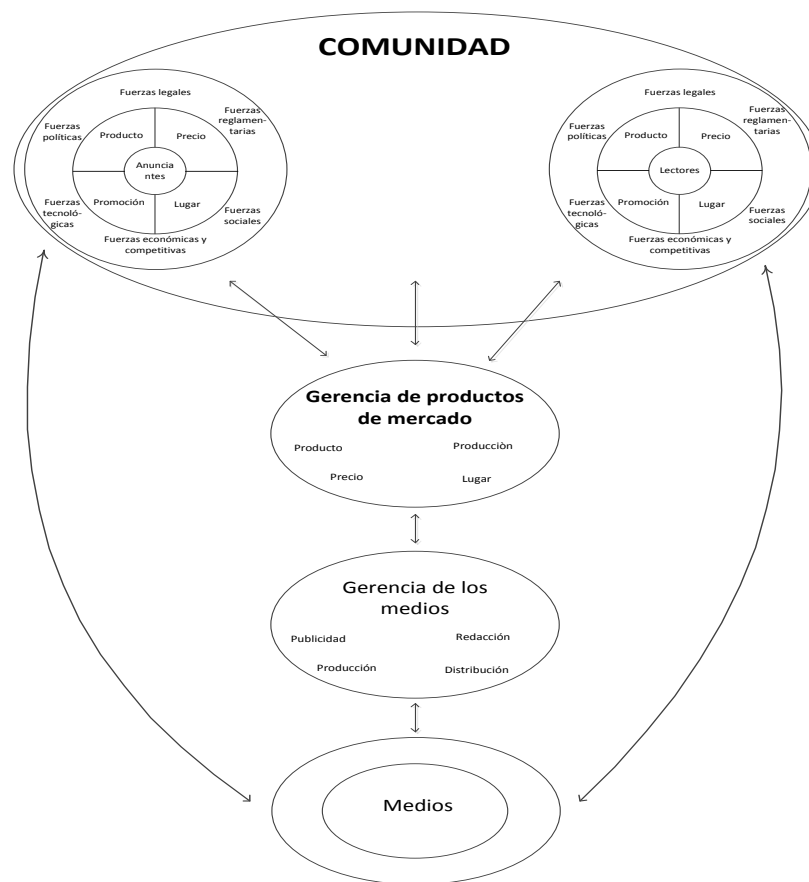
Elemento importante dentro de la Estrategia global de empresa y del proceso de planeación estratégica.



Fuente: Schultz D. "Marketing Estratégico de Periódicos" (1994). Illinois- USA. INMA

**Figura No 1.** El Marketing Estratégico de Periódicos en los medios de Difusión

<sup>35</sup> Schultz, D. (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. Illinois- EEUU: INMA.



Fuente: Schultz, D (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. Illinois- USA: INMA.

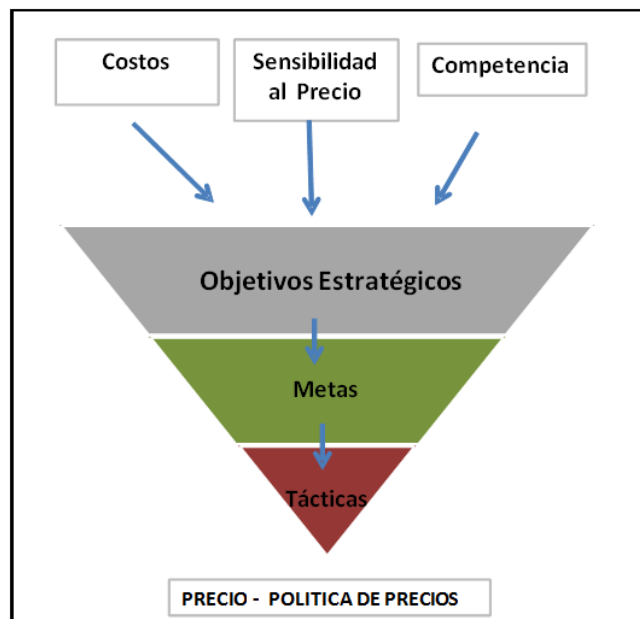
**Figura No 2.** Desagregación e interacción del Marketing Estratégico de Periódicos en los medios de Difusión

### 1.3.2 Fijación de Precios.

La fijación de precios es una de las tareas más importantes en un medio de comunicación y una de las más complejas debido a la dificultad de separar y clasificar los costos fijos de los costos variables. Otro aspecto que contribuye a su dificultad es la limitación de los sistemas contables tradicionales que no permiten generar la información adecuada para la toma de decisiones. Además en muchas ocasiones hay una falta de conocimiento de las audiencias a las cuales se dirige el producto, lo cual constituye un verdadero desafío para la gerencia de una empresa periodística.

Para este tipo de negocio se ha identificado tres factores cuya influencia son trascendentales para la fijación de precios:

1. Costo del producto o servicio
2. Sensibilidad del precio
3. Competencia.



Fuentes: Thomas T (1987). *The Strategy and Tactics of Pricing*. NJ: Prentice Hall. Pág. 7.

**Figura No 3.** Sensibilidad Precio de la Demanda

De otra parte, el periódico como todo negocio para ser sustentable y sostenible económicamente, debe realizar las siguientes consideraciones: En primer lugar debe fijar sus precios por encima de sus costos a la vez que debe conocer el precio que el consumidor (anunciante – lector) está dispuesto a pagar; precio que para una empresa de medios estará en función de la relación que exista entre el precio de la publicidad versus la circulación en el caso del anunciante publicitario, en tanto que para el lector una mayor publicidad, no implica mayor circulación en forma simétrica.

Finalmente la competencia es el mejor referente del precio que puede cobrarse en el mercado.





Para un medio de prensa uno de los objetivos básicos y estratégicos es la consecución del retorno de la inversión para los accionistas, los que se expresan así: <sup>36</sup>

- ROI: Retorno de la Inversión
- ROS: Retorno de las suscripciones
- ROA: Retorno de la publicidad

Las acciones implícitas son el desarrollo de algunas o parte de las estrategias que se describen a continuación:

**Estrategia de Penetración:** Destinada a establecer el precio que permita alcanzar la máxima cobertura geográfica del mercado.

**Estrategia de cribado:** Fijar el precio de publicidad y circulación a niveles que maximicen el rendimiento, esto puede llevar a un incremento de las tarifas a costa de una menor circulación, (lo que implica que los anunciantes más pequeños o con menor capacidad de pago quedan fuera del mercado objetivo).

**Estrategia Neutral:** Fijar los precios en función de la percepción de valor del consumidor anunciante y lector, es decir maximizar la relación precio/valor, aunque esta estrategia es muy compleja puesto que al ser un medio masivo posee clientes con gustos heterogéneo es imposible realizar una segmentación específica, por lo que normalmente se recurren a generar la relación precio/valor para los segmentos más amplios del mercado.

En conclusión la fijación de precios responde a una combinación de todas o de algunas de las estrategias señaladas, sin embargo se pone mucho énfasis en la estrategia de penetración y de percepción del valor del consumidor, que a su

---

<sup>36</sup> Schultz, E (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. Illinois-EEUU: INMA. Capítulo 5.



vez van de la mano de la línea editorial que caracteriza al medio, por ejemplo como es el caso de un periódico sensacionalista o de la prensa amarilla, etc.

Uno de los mayores dilemas que enfrenta cualquier medio impreso, es saber y determinar ¿cuál es la influencia o qué factor empuja la dinámica del mercado, si es la publicidad o si es la circulación? ¿Cuál de éstas fuerzas empuja a la otra?

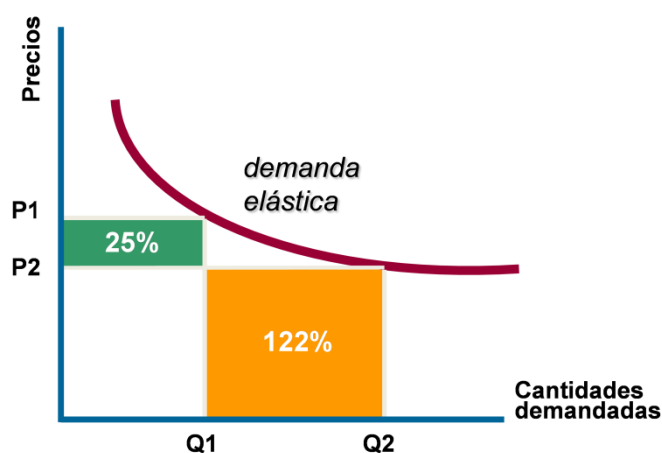
No existe una respuesta única a esto interrogantes, sin embargo la experiencia enseña que existen dos fuerzas que van paralelas e íntimamente relacionadas, y que la una depende de la otra.

### **1.3.3. Elasticidad precio de la demanda: publicidad vs circulación.**

Los sistemas de fijación de precios están basados en conceptos económicos como la curva de la demanda y la elasticidad de los precios, El concepto de la curva de la demanda establece cierta relación entre el precio del producto y el volumen requerido por los consumidores. En la industria de la prensa escrita se dice que normalmente las tarifas de publicidad y los costos de circulación tienen una relación elástica dentro de ciertos límites.

Para aumentar el volumen de publicidad se puede recurrir a una de dos estrategias; disminuir las tarifas de publicidad, o incrementar el tiraje reduciendo los costos de circulación o de venta (punto de ventas o canillas).

## Elasticidad de la demanda



Cuando el precio es P1 la cantidad demandada es Q1.

Una pequeña disminución del precio, hasta P2, provocará un gran aumento de la demanda, hasta Q2. El precio ha bajado un 25%...

...provocando un aumento de la demanda superior al 100%

La demanda representada en este gráfico resulta ser muy sensible a las variaciones en los precios **En estos casos se dice que la demanda es elástica**

Elaborado: Módulo de Finanzas MBA Universidad de Cuenca

**Figura No. 4** Cuadro Explicativo de la Elasticidad de la Demanda

Como se ha indicado el periódico tiene una demanda elástica, lo que deberá ser aprovechado estratégicamente.

### 1.3.4. Cómo fijar las tarifas de publicidad.

Los ingresos por publicidad son la principal fuente en la mayoría de los medios de comunicación. Teniendo en cuenta su importancia se requiere que dichos servicios estén acordes con las necesidades del cliente anunciante y satisfagan sus expectativas. Por lo tanto la promoción de la publicidad se orienta a la búsqueda y consecución de nuevos anunciantes para el periódico y consecuentemente a la fidelización de los existentes.

Es por lo tanto necesario mencionar y conocer los diferentes servicios, los tipos de anuncios y familiarizarse con las diferentes clases de anunciantes de la prensa escrita



## Servicios:

Los servicios publicitarios pueden desarrollarse y enfocarse tanto para la realización de campañas publicitarias o para la promoción individualizada de un cliente anunciante,

Generalmente los medios modernos poseen los recursos y la infraestructura necesaria y ponen a disposición del cliente los departamentos de Diseño, Diagramación, Marketing y Publicidad Creativa, similar a la estructura de una agencia de publicidad, para brindar asesoramiento al cliente anunciante y la ejecución de la propuesta publicitaria.<sup>37</sup>

### 1.3.4.1. Tipos de Anuncios.

En lo relativo a los diversos tipos de anuncios se los suele categorizar en:<sup>38</sup>

**Anunciantes de Publicidad Comercial:** Son los anunciantes que venden marcas, pueden ser locales o nacionales mayoristas o minoristas. Estos anunciantes, que pautan su publicidad en la búsqueda de una distribución amplia. La pauta publicitaria puede ser de carácter público como privado.

**Anunciantes de Clasificados:** La publicidad de clasificados es un servicio de publicidad destinado a la compra, venta, renta de bienes y o servicios, es más bien de carácter masivo. Sus usuarios son tanto individuos que colocan clasificados personales como usuarios empresariales.

**Anunciantes de Avisos Especiales:** Dentro de este grupo constan las publicaciones de carácter judicial, convocatorias y extractos judiciales, invitaciones y acuerdos fúnebres.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Diario El Tiempo Cía. Ltda. investigación de campo y observación directa.

<sup>38</sup> Schultz, D (1994). *Marketing Estratégico de los Periódicos*. Illinois. EEUU: INMA.

<sup>39</sup> Diario El Tiempo. (2012). Investigación de campo y observación directa



**Anunciantes mediante insertos:** Hoy en día este es un recurso muy utilizado, se realizan insertos de material publicitario dentro del periódico, cuya distribución puede ser con el tiraje total del periódico o puede ser segmentado. Esta categoría corresponde a un servicio que se ofrece al anunciante en forma accesoria que genera un rubro de ingresos adicionales a la empresa, pero no está dentro del rubro de la publicidad pautaada, sin embargo es importante considerarla.

### 1.3.4.2 Tipos de Clientes.

Finalmente, en cuanto a los tipos de clientes anunciantes en el mercado existen dos tipos: los clientes directos y aquellos que realizan sus anuncios a través de agencias de publicidad o de un bróker, cuya participación implica un costo adicional por la intermediación, aspecto importante a tenerse en cuenta para la fijación de precios.

El mercado publicitario demanda la comprensión y el conocimiento del cómo los clientes anunciantes evalúan al periódico como medio publicitario,<sup>40</sup> criterios que son parte del análisis para la fijación de las tarifas de publicidad:

- **Por Cobertura o penetración:** Áreas geográficas urbanas, suburbanas, etc.
- **Por Costo por mensaje transmitido:** También llamado “Costo Por Mil” (CPM), es un coeficiente que se obtiene entre el total de la inversión publicitaria sobre el total de tiraje del medio: Es un coeficiente referencial.
- **Por Efectividad o retorno en ventas:** El anunciante intenta vincular el retorno en sus ventas de la publicidad con el medio.

En la mayoría de los periódicos los ingresos por publicidad representan entre un 60% y un 80% de los ingresos totales, consecuentemente la fijación de tarifas de publicidad debe considerar en primer lugar el alcanzar el “punto de equilibrio”, con la finalidad de determinar cuánto debe incrementarse las ventas

---

<sup>40</sup>Jornet, Carlos (2006). *Gestión Periodística.- Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Argentina: Prometeo.



para beneficiarse con una reducción de precios, o cuánto tendrá que decaer las ventas para que un aumento de precios sea desfavorable. El cálculo básico es el siguiente: <sup>41</sup>

$$\text{Punto de equilibrio en ventas} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

Como se ha citado, la fijación de precios para un medio es complejo, puesto que la tarifa estará en función del tipo de cliente del que se trate, del tipo de anuncio que publique y de la competencia, sin embargo estos no son los únicos parámetros que deben analizarse, sino adicionalmente se deberá considerar el tipo de producto, ya que cada uno de ellos tiene su propio tarifario, tales como: (Schultz 1994)

- Periódico
- Suplementos (Temáticos)
- Revistas
- Láminas (educativas)
- Fascículos coleccionables (Schultz. 1994)

El precio de la publicidad en los periódicos se suele calcular en base a la cantidad de espacio que éste ocupa en la página impresa, se utiliza una medida base que puede ser mediante módulos, columnas, líneas ágatas, centímetros de columna, tipo de página o secciones que van a ocuparse, etc. <sup>42</sup>

La mayoría de los periódicos han estandarizado el cobro mediante un importe por centímetros del espacio usado, esto es mediante una unidad denominada “módulo”, base de cálculo para los diferentes tamaños y formatos publicitarios, que pueden tener cierta variación entre las diferentes empresas de periódicos.

43

---

<sup>41</sup> Schultz, Don (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. Illinois USA: INMA.

<sup>42</sup> Diario El Tiempo. (2012). Investigación de campo y observación directa

<sup>43</sup> Schultz, D. (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. Illinois. USA. INMA



Por ejemplo Diario el Tiempo tiene su unidad de medida en un “modulo, cuya dimensión se establece en un espacio de 3,5cm x 3,5 cm; por lo tanto un formato de un ¼ de página del tamaño estándar corresponde a 15 módulos, el costo total a obtenerse será el resultado de multiplicar 15 por el costo unitario de cada módulo.

Finalmente, otro factor clave que todo medio debe observar dentro de las políticas de venta de publicidad es el de mantener una relación de publicidad/contenido. Este coeficiente debe ser determinado y aplicado con la finalidad de mantener un equilibrio entre los contenidos editoriales y la publicidad pagada, con la finalidad de garantizar un producto efectivo en los dos ámbitos. Si bien no existe una norma expresa, se recomienda una política de 60% contenidos editoriales y un 40% de publicidad, cualquier exceso dentro de esta relación afecta la reputación y prestigio editorial del medio.

### **1.3.5. Cómo fijar tarifas y precios de circulación.**

En primer lugar es importante estandarizar los vocablos que se utilizan en el lenguaje comercial de la prensa en lo que respecta a los términos: tirada o tiraje, difusión, circulación y distribución.<sup>44</sup>

Se debe indicar que sobre el alcance y semántica de esta terminología existen algunos puntos de vista muy respetables de diversos autores, sin embargo en el presente trabajo se incluye la terminología que se ha considerado más apropiada para fines de esta investigación; así:

**Tirada o Tiraje:** Según la OJD es la “cifra total de ejemplares del mismo número de una publicación salidas del proceso de producción en condiciones de ser distribuidas”<sup>45</sup> Esta definición no incluye a los ejemplares que llegan a las manos de lector.

---

<sup>44</sup> Iglesias, F y Verdeja, S (1997). *Marketing y Gestión de Periódicos*. Navarra. EUNSA.

<sup>45</sup> OJD: [http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca\\_de\\_ojd/\\_v-kge23aq7quUzVFwH3FTg](http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca_de_ojd/_v-kge23aq7quUzVFwH3FTg), La OJD es la oficina de información y control de publicaciones en España, “Encargada



**Difusión:** Este término etimológicamente evoca la acción y el efecto de difundir, extender, propagar físicamente algo, en sentido figurado es la acción de divulgar conocimiento, noticias, costumbres, moda, etc.

Para la OJD, <sup>46</sup>la difusión en el sentido numérico se la define como la cantidad de ejemplares que resultan de restar a la cifra de tirada útil y aquella que corresponde a ejemplares no vendidos.

**Distribución:** Los términos difusión y distribución no son sinónimos, según Alfonso Nieto la distribución en prensa es el proceso que: "engloba y comprende el conjunto de técnicas propias del mercado de la prensa y su relación con los lectores" <sup>47</sup>. En este sentido podemos apreciar que va más allá de la distribución física de los ejemplares del periódico, integra el concepto comercial; en tanto que la Difusión o Circulación incluyen la promoción de ventas, marketing, propaganda y sistemas de distribución; consecuentemente es mucho más amplio que la distribución.

En resumen se puede indicar que la Circulación o difusión en una empresa de periódico "puede tener los siguientes significados:

- 1) La cantidad de ejemplares de cada edición que se ha hecho llegar a los lectores;
- 2) La situación de dispersión geográfica o espacial de los ejemplares de una publicación;

---

de la realización y verificación de las cifras de difusión de las publicaciones cuyos ejemplares son vendidos a terceros a través de los distintos canales, y de las de distribución gratuita". Sus servicios generan un valor añadido a las cifras de difusión.

<sup>46</sup> El término difusión aplicado a la prensa tiene diferentes puntos de vista en su análisis, para Alfonso Nieto, difusión en un sentido económico exige estar puesta a disposición del público, es decir se de una aceptación tácita o explícita de los ejemplares por parte del destinatario. En tanto que para Nenita, presidente del Sindicato Nacional de Depositarios de Prensa en Francia, define a la difusión como la acción de poner al alcance y disposición de los eventuales lectores, este concepto es más liberal pues no condiciona a la aceptación explícita de los lectores.

<sup>47</sup> Nieto, A (1984). *La Prensa Gratuita*. Pamplona-España: EUNSA. Pág. 101





- 3) El conjunto de las técnicas que hacen posible que los ejemplares lleguen efectivamente al público”.<sup>48</sup>
- 4) La actividad y los esfuerzos desplegados para intentar que el periódico alcance el mayor eco y notoriedad posible.

Es importante tener en cuenta cuando nos referimos a la circulación de que es el hecho de llegar a los lectores, ya que un periódico puede ser leído por un número variable de personas o lectores,<sup>49</sup> por lo tanto éste es un indicador que debe tenerse muy en cuenta para dimensionar efectivamente las audiencias. Técnicamente a este indicador se le denomina “Índice de lectores por ejemplar”.

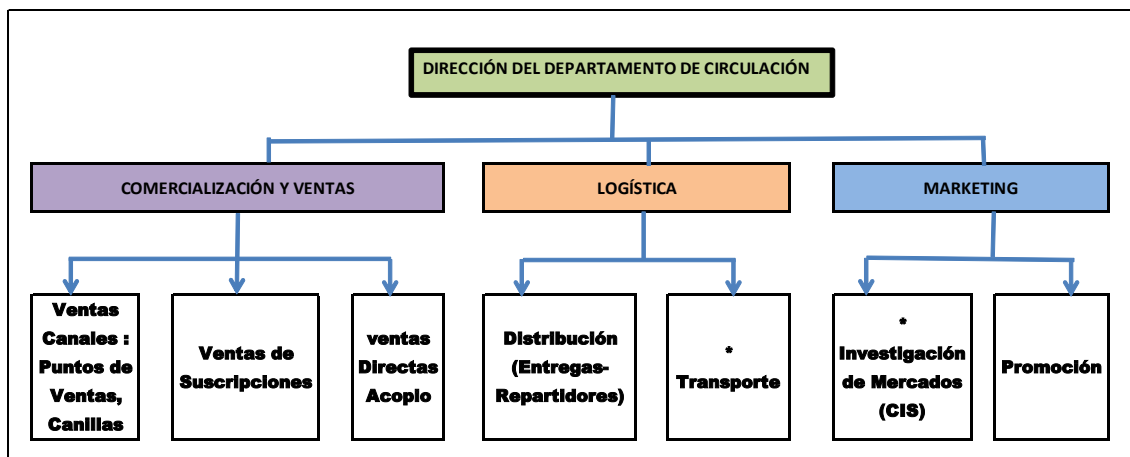
Por lo expuesto anteriormente vemos que el departamento de Difusión o Circulación es un departamento clave dentro de la empresa periodística, es el área que debe tener mayor dinamismo, interacción y coordinación tanto con el departamento de redacción, producción como con el de publicidad y marketing.

A continuación se propone un esquema de organización del área de Circulación para ser aplicado en Diario El Tiempo:

---

<sup>48</sup> Iglesias, F y Verdeja, Sam (1997). *Marketing y Gestión de Periódicos*. Navarra España: EUNSA. Pág. 47

<sup>49</sup> Este fenómeno es de vital importancia dentro de los estudios de mercado, concretamente en el estudio de perfil de lectoría. De acuerdo al os estudios de mercado realizado en Cuenca por Diario El Tiempo en el año 2011, este indicador refleja que por cada ejemplar adquirido leen cinco personas más.



\*Servicios que pueden ser Externos,

Elaborado por: el autor

**Figura No 5.** Estructura del Departamento de Circulación

El área de Circulación se encarga de la distribución y entrega del periódico a los diferentes canales: al canal de suscripciones a domicilio, a puntos de ventas y voceadores. La gestión de la circulación implica las responsabilidades de entrega, venta, promoción, transporte e información al consumidor.<sup>50</sup>

El esquema describe en términos globales los procesos fundamentales, en la segunda columna se describe los procesos que corresponden a las tecnologías convencionales con el uso de pre – prensa y las modernas con el sistema Ófset CTP.<sup>51</sup>

Por lo tanto es responsabilidad del área de Circulación conocer los contenidos del periódico para poder venderlo y generar la expectativa de venta en los diferentes canales de distribución. Para mayor comprensión a continuación se presente en forma gráfica el proceso de producción y venta del periódico.

<sup>50</sup> Iglesias, F y Verdeja S (1997). *Marketing y Gestión de Periódicos*. Navarra España: EUNSA.

<sup>51</sup> CTP: “Computer To Plate” tecnología de las artes gráficas que se usa en el proceso de preprensa, la información se transfiere a las placas mediante computadora, y no por intermedio del proceso de filmación de placas



| <b>DINÁMICA DEL PROCESO:<br/>CONFECCIÓN, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN</b> |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| <b>Entrada al sistema<br/>(Confección)</b>                             | <b>Talleres<br/>(Producción)</b>   | <b>Salida del Sistema<br/>(Distribución y venta)</b> |   |   |
| Noticias (redacción)<br>Publicidad                                     | Fotocomposición<br>Armado<br>Cámaras<br>Planchas<br>* Placas CTP<br>Rotativas<br>Empaquetado<br>Embarque | Transporte   | Distribución o<br>Reparto   | Venta:<br>suscriptor o<br>comprador                             |
| <b>Hora de Cierre:<br/>lo más tarde posible</b>                        | <b>Producción:<br/>rapidez y calidad</b>   | <b>Hora de Salida:<br/>lo antes<br/>posible</b>      | <b>Hora de Llegada<br/>al repartidor:<br/>con suficiente<br/>antelación</b> | <b>Hora de<br/>entrega:<br/>lo más<br/>temprano<br/>posible</b> |

\*Esta tecnología sustituye a los pasos antes descritos en el cuadro en la columna de Talleres.

Fuente: Iglesias, F y Verdeja Sam (1997). *Marketing y Gestión de Periódicos*. Navarra España: EUNSA.

**Tabla No 1.** Proceso de Producción del Periódico

### 1.3.5.1 Mecanismos Distribución.

Los mecanismos de distribución dependerán de la forma de venta que adopte la empresa:

- 1) **Venta Directa:** realizada íntegramente por la empresa de periódicos.
- 2) **Venta a Minorista:** la empresa entrega al vendedor minorista, y éste al lector.
- 3) **Venta a Mayoristas:** El distribuidor o mayorista compra los ejemplares a la empresa y luego los entrega al minorista, quien a su vez los hace llegar al lector.

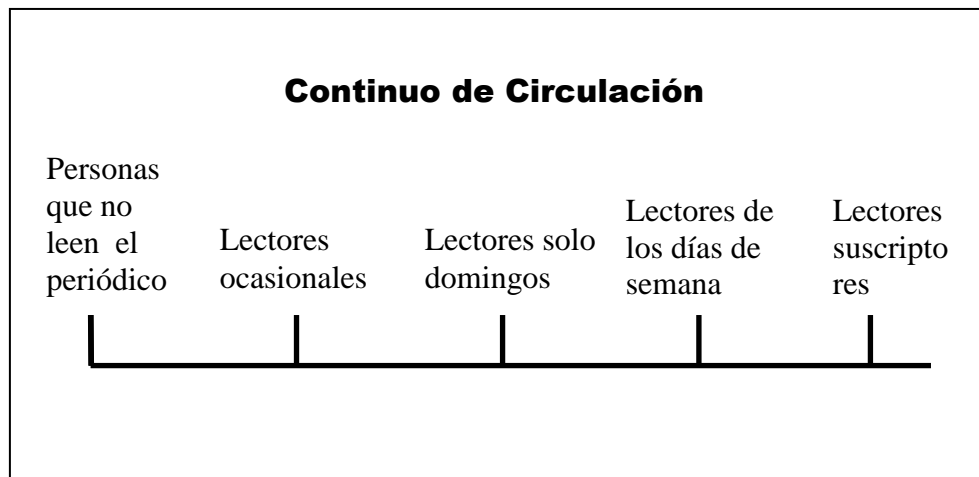
Adicionalmente es necesario conocer ciertos conceptos y criterios básicos sobre la circulación en un medio de comunicación escrita. Así por ejemplo es indispensable identificar los diferentes tipos de lector, los criterios de

segmentación para la cobertura geográfica, los tipos de canales y métodos de distribución e igualmente identificar el mercado actual y potencial de lectores.

### 1.3.5.2 Tipos de Lectores.

Si bien en verdad un medio de comunicación escrito es un medio masivo de información, no es menos cierto que se dirige a audiencias heterogéneas con diferentes hábitos y diferentes intereses de lectura. Así podemos clasificarlos de la siguiente manera:

**Según Hábitos de Lectura:** De acuerdo a este criterio tenemos a los lectores habituales o suscriptores y a los lectores ocasionales. Estos tipos de lectores se diferencian atendiendo a la frecuencia con la cual compran el periódico. Se considera como parámetro de base el consumo del período en una semana, es decir lectores que adquieren el periódico de lunes a domingos, aquellos que lo adquieren sólo el fin de semana, o de ciertos días entre semana, por citar algunos ejemplos.



Fuente; Schultz, D. (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. EEUU.: INMA

**Figura No 6.** Hábitos de Lectura



El objetivo último de la circulación es alcanzar al mayor número de lectores y desplazarlo al llamado “continuo de circulación”<sup>52</sup>. Obviamente el objetivo final está orientado a generar un hábito continuo y permanente.

**Según Intereses de Lectura:** Dentro de este grupo se identifica a los lectores que tienen una preferencia por alguna o algunas secciones o se centran en temas específicos del periódico. Así observamos lectores con preferencias de temas deportivos, económicos, políticos, sociales, etc. Lectores que buscan información y otros que buscan entretenimiento o publicidad. Etc.

### 1.3.5.3. Cobertura Geográfica.

Los criterios de segmentación por áreas geográficas están en función de cada país o continente. Para nuestro país los criterios de segmentación geográfica se establecen considerando zonas urbanas y rurales con cobertura local, regional y/o nacional.

- **Zona Urbana:** Es el área geográfica dentro de los límites de la ciudad y sus zonas adyacentes.
- **Zona Rural:** corresponde al área ubicada fuera de la zona urbana.
- **Cobertura Regional:** es el área geográfica que reúne a varias ciudades o provincias; por el ejemplo la región del Austro del país.
- **Cobertura Nacional:** corresponde al ámbito nacional, es decir una cobertura que abarca una mayoría de provincias que conforman el territorio nacional.

El responsable de Circulación debe determinar la cobertura posible y los precios pueden alcanzarse y mantenerse. Según Don. E. Schultz, en su obra de Marketing Estratégico de Periódicos, se considera que alcanzar un 60% o más de penetración en los hogares es altamente exitoso. Esta cifra corresponde a consideraciones realizadas a finales de la década de los 90, sin embargo hoy en día esta tendencia está a la baja.

---

<sup>52</sup> Schultz, D (1994). *Marketing Estratégico de Periódico*. USA: INMA.



Entre los factores determinantes están:

- 1) **Penetración máxima:** se considera que un 90% de penetración es el techo del mercado, indiferentemente de la calidad y servicio que ofrezca el producto.
  
- 2) **Preferencia en la distribución:** se ha demostrado que la elección del método de distribución está en función del tamaño de la ciudad. Constatamos que en las ciudades pequeñas se prefiere la entrega a domicilio, en tanto que en las grandes ciudades se prefiere comprar en el kiosco o puesto de ventas de periódicos y revistas.
  - a) **Precio:** sujeto a la elasticidad por la sensibilidad al precio de circulación del periódico y las ventas por ejemplar, hasta llegar a cierto nivel, luego de lo cual cambia la relación precio/valor, lo que puede ser negativo para la compra del periódico.
  
  - b) **Promoción:** En este punto hay que evaluar el incremento del tiraje (tirada) versus el costo de producción de las unidades adicionales. Hay que considerar que la publicidad no puede incrementar las tarifas a pesar de que se dé un incremento de la circulación.
  
  - c) **Alternativas de compra de precios:** el sistema de compra mediante suscripciones asegura una continuidad en la circulación, a pesar de que ésta operación representa mayores costos que la venta directa.
  
  - d) **Precios Competitivos:** Los precios de la competencia tienen una incidencia directa en los niveles de circulación puesto que hay una cierta sensibilidad del precio frente a la competencia. Esto produce un efecto en el mercado de una evidente paridad a los ojos del lector. <sup>53</sup> Tal es esta fuerza que se puede corroborar en el mercado, así vemos que casi todos

---

<sup>53</sup> Schultz, D (1994). *Marketing Estratégico de Periódico*. USA: INMA.



los periódicos similares en su filosofía editorial y comercial tienen el mismo precio de venta al público.

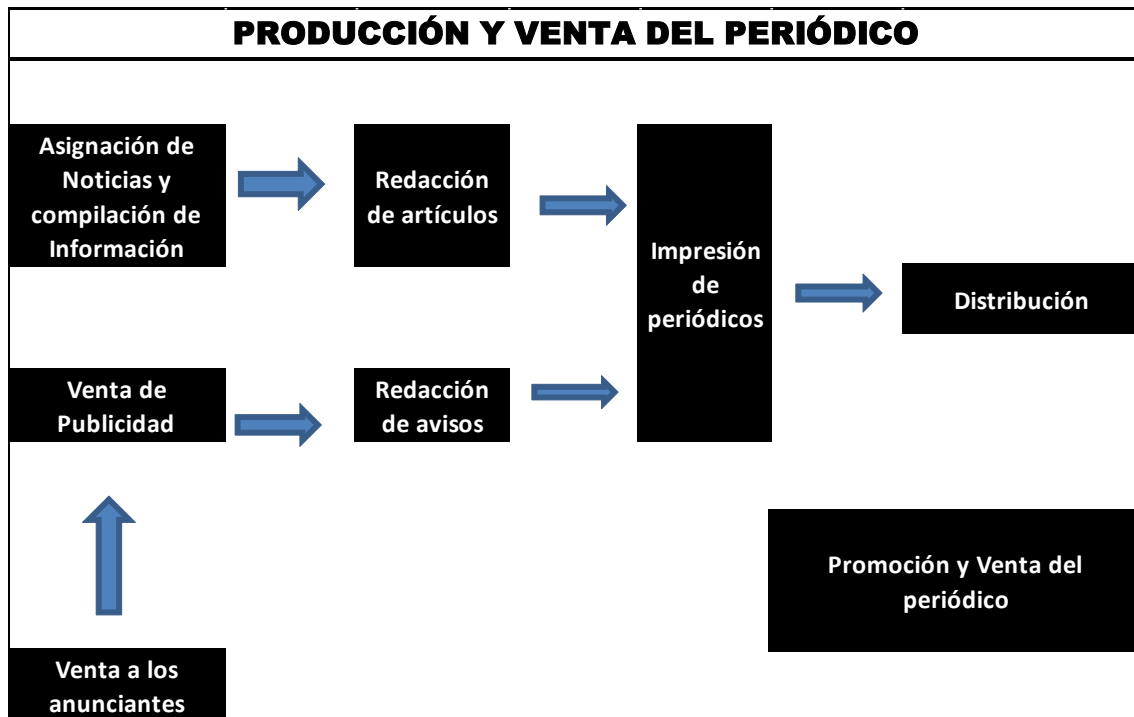
### 1.3.6. Oportunidades de Mercado para la Circulación.

De otra parte es importante recordar que objetivos del área de Difusión o Circulación deben enfocarse en función de las oportunidades del mercado, tales como:

- 1) **Área de Servicio:** El cliente más atractivo corresponde a los clientes a los que se les puede atender de manera eficaz con los sistemas actuales de distribución, esto es a los hogares o suscriptores actuales.
- 2) **Atractivo Editorial:** Se apunta a los clientes potenciales cuyos intereses sean similares y afines a los suscriptores o lectores.
- 3) **Atractivo Publicitario:** es un estímulo para concentrar los esfuerzos de circulación a los sectores, hogares a donde se direccionan los contenidos publicitarios.
- 4) **Potencial de Conversión:** es identificar a los clientes potenciales que se sumen o se adopten a la modalidad de suscriptores permanentes.

Para reforzar lo dicho en el cuadro que se exhibe a continuación se explica en forma gráfica el proceso de producción y venta de periódico. En él se involucra los departamentos: Sala de Redacción, Comercial, Producción y Distribución.

Se puede observar que la cadena de valor requiere condiciones de precisión, inmediatez y eficiencia en todas sus etapas.



Fuente: Schultz, Don (1997). *Marketing Estratégico de Periódicos*. EEUU: INMA.

**Figura No 7.** Proceso de Producción y Venta del Periódico

Como resumen de este capítulo se puede señalar que conocer sobre los Medios de Comunicación, es un estudio multidisciplinario, que involucra las ciencias de la comunicación social, ciencias políticas, periodismo para el eje editorial, en tanto que para la perspectiva empresarial le corresponde las ciencias de la economía, administración y marketing, elementos todos que confluyen de manera interdependiente.

Analizar la influencia y la revolución de los medios que han transformando la sociedad como vector de las ideologías de cambio hasta llegar hoy a hablar de sociedades de la información globalizada, era de cirbermedios y multimedia.

Y de otra parte su dimensión como empresa, modelo de negocio que conjuga la responsabilidad social de la información con las legítimas expectativas de sus inversores. En lo comercial el manejo de dos mercados con productos





Universidad de Cuenca

diferentes dirigidos a públicos diferentes, la necesidad de una excelente gestión de logística y distribución, son condiciones necesarias para la empresa de periódico y para los desarrollar un modelo de gestión estratégica



## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL UMBRAL DE LA RENTABILIDAD EN UN MEDIO ESCRITO

### 2.1. Umbral de la Rentabilidad.

El conocer el umbral de rentabilidad, punto muerto o punto de equilibrio es vital en cualquier empresa, y lo es mucho más en aquellas que se basan en economías de escala, modelo que corresponde a un medio de comunicación escrita; en la que por un lado tiene que buscar la eficiencia y rentabilidad en el **producto periódico** alcanzando los niveles de producción y ventas que le permitan superar el punto de equilibrio; y, por otra, se considera la operación global, por lo que tiene que superar el umbral de rentabilidad del mix de sus **ingresos totales** (circulación y publicidad) en la cual éstos ingresos sean superiores a sus costos totales, pues debe ser rentable en sus negocios

Por lo tanto es necesario conocer las características propias de la industria de la prensa escrita, sus procesos, y, aquellos parámetros de la economía de los medios que se consideran para fijar las tarifas tanto del periódico (circulación) como de los servicios de publicidad, de los sistemas de distribución, cobertura geográfica, etc.

Los medios de comunicación son analizados desde diferentes perspectivas: políticas, sociales, y económicas. Esta última perspectiva es la que nos interesa para el presente estudio, la involucra en términos generales a la microeconomía, macroeconomía, economía política y de la administración.

La perspectiva económica en un medio de comunicación se denomina “Economía de Medios”, ciencia que estudia cómo la industria de los medios de comunicación utilizan recursos escasos para producir contenidos que serán



distribuidos entre consumidores para satisfacer variadas necesidades y deseos (Albarrán, A. 2002).

Cabe señalar que el enfoque económico de los medios de comunicación parece un poco tardío en relación a la evolución que ha conocido la prensa escrita y el audiovisual en los albores del siglo 21. No fue sino hasta la década de los 60 que se empieza a analizar la importancia de las estrategias económicas de los medios de comunicación. El enfoque sociopolítico es tal que muchos todavía no osan considerar a las empresas de medios de comunicación como “industrias”. Obviamente las actividades de la prensa escrita, la radio y la televisión (inclusive el cine) ubican a los medios dentro de lo que se podría considerar como “empresas especializadas. (Toussaint-Desmoulins, 1995)

### 2.1.1. Análisis de la relación costo-volumen-utilidad.

La relación costo – volumen – utilidad (CVU) estudia los efectos del volumen de producción sobre los ingresos (ventas), egresos (costos) y la utilidad neta (utilidades netas).<sup>54</sup>

En otras palabras, analiza el comportamiento de los costos totales y de los ingresos de la operación como consecuencia de los cambios que ocurren a nivel de productos, precios de ventas, costos fijos y/o costos variables.<sup>55</sup>

Para comprender sobre el comportamiento de los costos, lo primero es diferenciar entre costos fijos y costos variables; los costos fijos permanecen

---

<sup>54</sup>“Hornigren et al. (1996)”. *Contabilidad Administrativa Serie Gran Biblioteca Empresarial* (3 tomos). México: Prentice Hall.

<sup>55</sup>Comportamiento de los costos hace referencia a como las actividades de la organización afectan sus costos, a estos factores se llaman “factores de costos”. Una empresa puede tener muchos factores de costos. El análisis CVU se enfoca a los factores de costos relativos al volumen. Es importante recordar las definiciones de **Costo Fijo**: un costo que no va a ser afectado de manera inmediata por los cambios ocurridos en el factor de costos. **Costo Variable**: un costo que presenta cambios directamente proporcionales a los cambios en el factor de costos.



fijos de manera independiente al factor de costos dentro de un “rango relevante”<sup>56</sup> o límites razonables, es decir un costo fijo permanece fijo sólo a lo largo de un periodo dado, pues existen costos que no siempre tienen un comportamiento lineal, por lo que no se puede clasificar a un costo como totalmente variable o totalmente fijo. Todos estos criterios se deben tener muy en cuenta al realizar los análisis de CVU.

Es importante destacar el beneficio que genera el análisis del CVU, ya que el conocer y comprender cómo se afectan los costos cuando varía el volumen es una gestión trascendental para la toma de decisiones. Ninguna empresa privada, sin fines de lucro o pública cuenta con recursos ilimitados y por lo tanto es precisamente el análisis del CVU la herramienta que genera esta información.<sup>57</sup>

Mediante el análisis CVU básico se calcula el punto de equilibrio, el que puede ser mensual, anual, en número de unidades o dólares, en unidades elaboradas o en unidades vendidas. Esto se realiza con la finalidad de obtener la combinación más rentable de los factores de costos variables y costos fijos.

De igual manera esta herramienta ayuda a visualizar cómo se afecta la rentabilidad de una empresa, herramienta que se vuelve muy útil especialmente en tiempos de crisis. En términos generales la mejor estrategia es bajar los costos hasta los niveles del punto de equilibrio, obteniendo así la eficiencia en sus costos fijos.

### **2.1.2. Análisis del punto de equilibrio.**

La Economía define que “El punto de equilibrio es el nivel de ventas, en el cual los ingresos son iguales a los egresos, y la utilidad neta es igual a cero”<sup>58</sup>. En

---

<sup>56</sup> Rango Relevante: son los límites de la actividad en el factor de los costos, dentro de los cuales es válida una relación específica entre los costos y el factor de costos.

<sup>57</sup> “Horngren et al. (1996)”. *Contabilidad Administrativa Serie Gran Biblioteca Empresarial*. (3 tomos). México: Prentice Hall.

<sup>58</sup>“Horgren et al. (1966). *Contabilidad Administrativa Serie Gran Biblioteca Empresarial*. (3 tomos). México: Prentice Hall.



otras palabras es aquel volumen de producción y ventas que una empresa alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con los ingresos obtenidos; por lo tanto es el punto en el cual los ingresos se igualan a los egresos. Financieramente es el punto en el cual una empresa analiza sus opciones de apalancamiento operativo.

En resumen se lo define como:

- a) “El nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos.
- b) También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades.
- c) Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>VENTAS TOTALES</b> | <b>COSTOS TOTALES</b>                  |
| <b>VENTAS TOTALES</b> | <b>COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES</b> |

- d) Es el análisis matemático con el que se determina la cantidad de unidades que se deben producir y/o vender, para cubrir el total de costos y gastos, sin utilidad ni pérdida.

$$VVu \times Q = CFT + (Cvu \times Q) \text{ “ }^{59}$$

De donde:

VVu = ventas unitarias

Q = cantidad (número de unidades)

CFT = Costos Fijos Totales

CVU= Costo Variable Unitario

<sup>59</sup> <http://www.03%20PEC%20An%E1lisis%20costo-vol%FAmen-utilidad.pdf>



Al punto de Equilibrio se le conoce como “Punto Muerto” o “Umbral de Rentabilidad”, mediante este análisis se puede anticipar en el corto plazo las ganancias y o pérdidas en función del volumen de ventas y el nivel de gastos en el cual opera un negocio y por consiguiente evaluar los riesgos posibles.

Existen tres técnicas para calcular el punto de equilibrio mediante la:

- Técnica del margen de contribución
- Técnica de la ecuación
- Técnica Gráfica

### 2.1.2.1. El Margen de Contribución.

Es un método aritmético en el cual cada unidad vendida genera un margen de contribución o utilidad marginal, que es igual al precio de venta menos todos los costos variables por unidad. Esta relación puede ser expresada en dólares o en porcentajes, tal como se expresa en el ejemplo que se describe a continuación:

|                                   | Por Unidad    | Por %      |
|-----------------------------------|---------------|------------|
| Precio de Venta Unitario          | 0,50          | 100%       |
| - Costo Variable Unitario         | <u>(0,40)</u> | <u>80%</u> |
| = Margen de contribución unitario | \$ 0,10       | 20%        |

El cálculo se lo puede hacer en función de la información que se posea en la empresa.

Cuando se trata de un solo producto se puede identificar claramente los costos fijos de los variables, si se tienen más de un producto, la información debe ser desglosada por cada producto. También se puede utilizar la relación porcentual con la cual se podrá calcular el punto de equilibrio de ventas en dólares, más no en unidades.



A continuación se expone el cálculo del margen de contribución aplicado a los dos productos editoriales más importantes y por ser los referentes de Diario El Tiempo:

| <b>CÁLCULO MARGEN CONTRIBUCIÓN UNITARIO<br/>PRODUCTOS EDITORIALES DE DIARIO EL TIEMPO</b> |                                     |             |                                   |
|---|-------------------------------------|-------------|-----------------------------------|
| <b>Rubros</b>   | <b>Revista la<br/>Pluma + Mujer</b> |             | <b>Revista Infantil<br/>Panas</b> |
| Precio de Venta Unitario  |                                     | 0,100       | 0,100                             |
| Menos Costo Unitario Variable Total   |                                     | 0,090       | 0,087                             |
| Costo Unitario Materia Prima  | 0,090                               |             | 0,048                             |
| Costo Unitario Distribución incremental   | 0,000                               |             | 0,000                             |
| Costo Unitario Láminas Educativas   | 0,000                               |             | 0,039                             |
| <b>Margen de Contribución Unitario</b>  |                                     | <b>0,01</b> | <b>0,01</b>                       |
| <b>% del Margen de Contribución Unitario</b>  |                                     | <b>10%</b>  | <b>13%</b>                        |

**Nota: dentro de los Costos Variables se incluye costo de papel, tinta, placas e insumos directos**

Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado por el autor.

**Tabla No2.** Punto de Equilibrio según método del Margen de Contribución. “Revista Dominical La Pluma” y Revista Infantil “Panas”

De los resultados obtenidos se puede deducir que el producto de la Revista Infantil genera un margen de contribución unitario mejor que el producto de la revista dominical La Puma + Mujer. La explicación está en que este producto tiene más páginas y contenido editorial que la revista infantil; pese a que financieramente existe diferencia. Sin embargo editorialmente la revista dominical tiene su prestigio editorial y genera lectoría importante, en tal virtud no puede sacrificarse editorialmente por aspectos financieros.

### 2.1.2.2. Técnica de la Ecuación.

Es una forma de análisis más general, está muy familiarizado con un estado de resultados, así:



$$\text{Ventas} - \text{gastos variables} - \text{gastos fijos} = \text{utilidad neta}$$

De donde el punto de equilibrio, es cuando la utilidad neta es igual a cero, así:

$$\text{Ventas} - \text{gastos variables} - \text{gastos fijos} = \text{utilidad neta}$$

$$(VVu \times Q) - CFT - (Cvu \times Q) = 0$$

Como se puede apreciar las dos técnicas están muy ligadas entre sí, y a partir de éstas se puede derivar las fórmulas que nos permitan calcular tanto en volumen (unidades) como en ventas (dólares) de equilibrio, así: (Horngren, 1996)

$$\text{volumen de equilibrio en unidades} = \frac{\text{gastos fijos}}{\text{margen de contribución por unidad}}$$

$$\text{volumen de equilibrio en dólares} = \frac{\text{gastos fijos}}{\text{razón del margen de contribución}}$$

| DETALLE DE LOS COSTOS FIJOS<br>PRODUCTOS EDITORIALES DE DIARIO EL TIEMPO |   |  |               |
|--|---|--|---------------|
| Costos Fijos por Edición   | Revista la Pluma +<br>Mujer                 | Revista Infantil Panas                 |               |
| Total Costo  |   | 146,18                                 | 118,16        |
| Mano de Obra Directa   | 10,85                                       |  | 6,23          |
| Gastos de Fabricación  | 19,99                                       |  | 11,63         |
| Gastos Jefe Editorial  | 96,48                                       | --                                     |               |
| Gastos Colaboradores   | 18,86                                       |  | 100,30        |
| Gastos de ventas   |   |  |               |
| CÁLCULO DE VOLUMEN DE EQUILIBRIO<br>EN UNIDADES                          | `GASTOS FIJOS/MARGEN CONTRIBUCIÓN           |  |               |
|  | ` 146,18/0,01                               |  | ` 118,16/0,01 |
|  | <b>14.180</b>                               | <b>unidades en equilibrio</b>          | <b>9.234</b>  |
| CÁLCULO DEL VOLUMEN DE<br>EQUILIBRIO EN DÓLARES                          | `GASTOS FIJOS/RAZÓN DEL MARGEN CONTRIBUCIÓN |  |               |
|  | ` 146,18/10%                                |  | ` 118,16/13%  |
|  | <b>1.418,0</b>                              | <b>Volumen de Ventas en Equilibrio</b> | <b>923,4</b>  |

Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado por el autor.

**Tabla No3.** Punto de Equilibrio según método de la ecuación. “Revista Dominical La Pluma” y “Revista Infantil “Panas”





Al realizar el análisis del punto de equilibrio mediante la técnica de la ecuación, para el producto de la revista dominical La Pluma + Mujer, podemos determinar tanto el volumen de ventas de equilibrio, como el número de ejemplares de equilibrio para que no se pierda ni se gane.

El análisis se lo ha realizado únicamente con el producto impreso, no incluye los ingresos provenientes de la venta de los servicios publicitarios.

Los resultados obtenidos nos indican que el número de ejemplares por edición para el umbral de rentabilidad es de 14.180 ejemplares por edición, en tanto que el volumen de ventas de equilibrio por edición corresponde a USD1.418 (si se divide para el precio unitario de 0,10 centavos llegamos al mismo número de unidades calculadas).

Por el orden esta metodología se puede aplicar por cada producto y para la operación global de la empresa.

### **2.1.2.3. Técnica Gráfica.**

También existe la técnica gráfica para determinar el punto de equilibrio, mediante la relación costo - volumen – utilidad. En el eje horizontal se grafica el volumen de ventas y en el vertical los costos e ingresos en dólares, en el cual se puede visualizar el punto de intersección de las dos pendientes corresponde al punto de equilibrio. Para el caso del ejemplo de la Revista Dominical La Pluma + Mujer, corresponde a 14.179<sup>60</sup> ejemplares; en tanto que para la Revista Infantil Panas se determina que sus unidades de equilibrio se ubican en 9.234 y en ingresos de ventas en USD 923,40. Todo lo que esté por encima del punto de equilibrio corresponde al área de las utilidades o beneficios, y en sentido contrario, todo lo que se dibuje por debajo del punto muerto representa pérdidas.

---

<sup>60</sup> En el método gráfico puede existir una ligera diferencia, esto es por la aproximación de decimales que se realiza en la hoja electrónica.



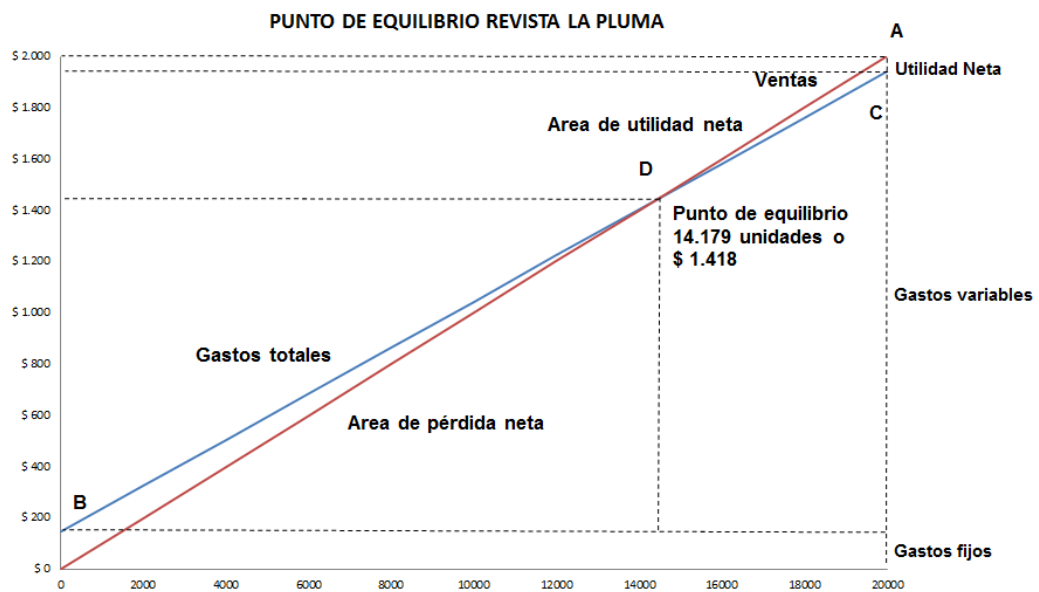
**REVISTA LA PLUMA**

| UNIDADES | COSTOS FIJOS | COSTOS VARIABLES | COSTO TOTAL | INGRESOS |
|----------|--------------|------------------|-------------|----------|
| 0        | 146,18       | 0,00             | 146,18      | 0,00     |
| 2000     | 146,18       | 179,38           | 325,56      | 200,00   |
| 4000     | 146,18       | 358,76           | 504,94      | 400,00   |
| 6000     | 146,18       | 538,14           | 684,32      | 600,00   |
| 8000     | 146,18       | 717,52           | 863,70      | 800,00   |
| 10000    | 146,18       | 896,90           | 1.043,08    | 1.000,00 |
| 12000    | 146,18       | 1.076,28         | 1.222,46    | 1.200,00 |
| 14000    | 146,18       | 1.255,66         | 1.401,84    | 1.400,00 |
| 16000    | 146,18       | 1.435,04         | 1.581,22    | 1.600,00 |
| 18000    | 146,18       | 1.614,42         | 1.760,60    | 1.800,00 |
| 20000    | 146,18       | 1.793,80         | 1.939,98    | 2.000,00 |

Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado: por el autor

**Tabla No 4.** Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista Dominical La Pluma”



Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado: por el autor

**Figura No 8.** Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista Dominical La Pluma”



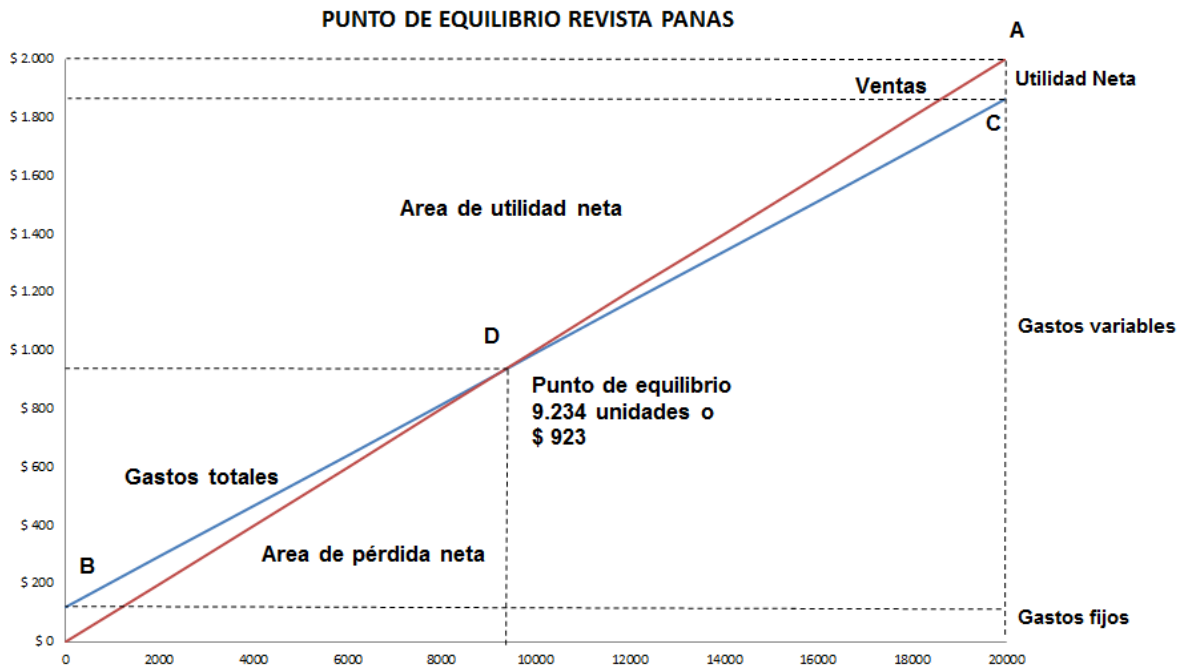
**REVISTA PANAS**

| UNIDADES | COSTOS FIJOS | COSTOS VARIABLES | COSTO TOTAL | INGRESOS |
|----------|--------------|------------------|-------------|----------|
| 0        | 118,16       | 0,00             | 118,16      | 0,00     |
| 2000     | 118,16       | 174,41           | 292,57      | 200,00   |
| 4000     | 118,16       | 348,81           | 466,97      | 400,00   |
| 6000     | 118,16       | 523,22           | 641,38      | 600,00   |
| 8000     | 118,16       | 697,63           | 815,79      | 800,00   |
| 10000    | 118,16       | 872,03           | 990,19      | 1.000,00 |
| 12000    | 118,16       | 1.046,44         | 1.164,60    | 1.200,00 |
| 14000    | 118,16       | 1.220,84         | 1.339,00    | 1.400,00 |
| 16000    | 118,16       | 1.395,25         | 1.513,41    | 1.600,00 |
| 18000    | 118,16       | 1.569,66         | 1.687,82    | 1.800,00 |
| 20000    | 118,16       | 1.744,06         | 1.862,22    | 2.000,00 |

Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado: por el autor

**Tabla No 5.** Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista infantil Panas”



Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado: por el autor

**Figura No 9.** Punto de Equilibrio según Método Gráfico “Revista infantil Panas”



El análisis costo-volumen-utilidad (CVU) proporciona una visión financiera del proceso de planeación. El análisis del Punto de Equilibrio y del CVU, tiene especial aplicabilidad en la industria de los medios de comunicación impresos, porque permite conocer la rentabilidad por producto así como de manera global, más aún tratándose de una industria de economías de escala, cuyos costos fijos tienen un peso importante, y se ubican entre los más altos en comparación a cualquier otro tipo de actividad o sector de la industria; por lo que optimizarlos es un factor crítico.

Conocer el umbral de rentabilidad de los ingresos (circulación vs publicidad) es de suma importancia ya que su información es útil para la toma de decisiones.

En el cuadro que se expone a continuación podemos apreciar el cálculo del punto de equilibrio de la operación para Diario El Tiempo, el que se determina que de acuerdo a la estructura de sus costos fijos y variables, se requiere alcanzar un volumen de ventas anuales (dólares) de USD \$1.577.261, por lo tanto cualquier incremento de ventas por encima de este umbral o disminución del nivel de costos y gastos se constituirá un utilidad para la Empresa. Adicionalmente podemos observar lo dicho en relación a la estructura de los costos; los costos fijos representan el 63% en tanto que los variables de 37%

| <b>CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA OPERACIÓN GLOBAL<br/>DIARIO EL TIEMPO</b> |   |     |
|--|---|-----|
| <b>ESTRUCTURA DE LOS COSTOS Y GASTOS (según Balance 2011)</b>                      |   |     |
| GASTOS FIJOS   | 1.358.147   | 63% |
| COSTOS VARIABLES   | 219.114   | 37% |
| <b>Cálculo de Volumén de Ventas en equilibrio</b>                                  | Costos y Gastos Fijos + Costos y Gastos Variables<br>1.339.220 + 219.114<br><b>1.577.261</b> <b>Volumen de Ventas en Equilibrio</b> |     |

Fuente: Diario el Tiempo

Elaborado: por el autor

**Tabla No 6:** Punto de Equilibrio para la operación de Diario El Tiempo



### 2.1.3. Formas de aplicación del punto de equilibrio.

Con los conceptos vertidos en los puntos precedentes en lo que al análisis CVU, punto de equilibrio y margen de contribución se refiere, se podrá ver su aplicación directa para las empresas de periódico, en función de su estrategia comercial, así vemos la siguiente clasificación:

#### 2.1.3.1. Empresa periodística que vende tanto ejemplares como publicidad.

Dentro de este grupo se encuentran la mayoría de los medios de comunicación escrita. En el caso de nuestro país tenemos a los siguientes diarios: Diario El Comercio, El Universo, Hoy, El Tiempo, Mercurio, La Hora, El Expreso, entre los más relevantes.

Es importante recordar las características para este tipo de modelo de negocios:

- El mercado de la prensa posee mercados duales e interrelacionados.
- No existe una relación simétrica entre el mercado de consumidores y anunciantes.
- Posee clientes que son completamente diferentes del uno al otro mercado, en lo que a sus necesidades se refiere.
- Un aumento en la circulación podría generar un aumento de publicidad, pero no necesariamente se da la relación inversa.

**Mercado Interrelacionado:** Se denomina mercado interrelacionado porque es un mercado de bienes y servicios que convergen de manera paralela. Por una parte está como “bien” el producto periódico y como “servicio” el acceso a audiencias de anunciantes para pautas publicitarias. El objetivo de un medio de prensa es maximizar los beneficios de sus dos mercados (en número de ejemplares y en anuncios publicitarios).



**Mercados Duales:** Goldenberg, Libai y Muller en su estudio demuestran que después de un período inicial de ventas crecientes aparece una clara recesión, la que se mantiene por cierto tiempo hasta que las ventas se incrementan otra vez por encima del pico inicial. A este nuevo patrón lo denominan “saddle” (silla de montar).

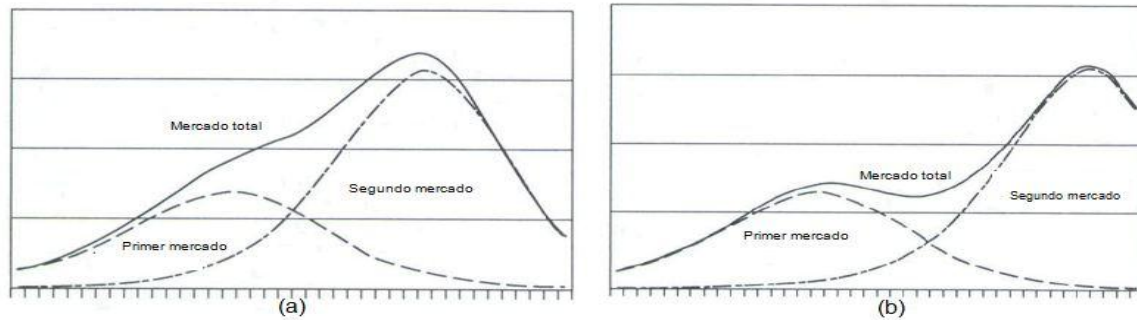
Según los autores, el efecto **silla de montar**<sup>61</sup> sólo puede explicarse si existen dos mercados desplazados en el tiempo y que adoptan el producto a diferentes velocidades. Este fenómeno calza perfectamente en un medio de comunicación escrita y está representado por sus mercados: el mercado de circulación y el mercado de publicistas.

A más de los aspectos teóricos económicos enunciados, es de interés estudiar e identificar el comportamiento de los mercados y sus características. Hay que estimar con mayor exactitud los parámetros de conducta al delimitar el conjunto de equilibrios posibles,<sup>62</sup> y evaluar el poder de los mercados (teoría de los juegos)

---

<sup>61</sup> <http://www.somospioneros.com/2011/07/19/mercados-duales>

<sup>62</sup> <http://www.auladeeconomia.com/microap-material9b.htm>: “Actualmente la teoría de juegos es uno de los principales campos de investigación de la economía, pero su campo de aplicación es enorme y va desde la economía a la biología y las ciencias sociales. Su aplicación en el mundo real se manifiesta en situaciones en las que, al igual que en los juegos, el resultado de una acción depende de la decisión o conjunto de decisiones que cada participante toma en el transcurso de un determinado lapso. La teoría de juegos es una herramienta que permite examinar el comportamiento estratégico de los participantes los cuales actúan motivados por la maximización de sus utilidades, y suponen que los otros participantes son racionales. En la teoría de juegos: Se toma en cuenta el comportamiento esperado de otros, Se considera el reconocimiento mutuo de la interdependencia.



Evolución de adopción de la innovación en mercados duales. El mercado total es la suma del primer y segundo mercado. (Adaptado de Goldenberg, Libai & Muller, 2002)

Fuente: <http://www.somospioneros.com/2011/07/19/mercados-duales/>

**Figura No 10.** Silla de Montar

Para este tipo de empresas la aplicabilidad del umbral de rentabilidad se la puede realizar de las siguientes maneras:

- Análisis del punto de equilibrio a nivel del total de ingresos -ventas- con el total de costos/gastos, mensual, trimestral, semestral y/o anual.
- Análisis de equilibrio del nivel de producción de ejemplares de periódico, para alcanzar el volumen de equilibrio.
- Análisis del margen de contribución por producto (revistas, suplementos, especiales, etc.). por cada edición o campaña.

### **2.1.3.2 Empresa periodística con circulación gratuita que vende publicidad.**

Dentro de este grupo de empresas se encuentra los medios de circulación gratuita, cuyos costos de edición y distribución se hallan subsidiados o cubiertos por los ingresos de publicidad. Para el mercado ecuatoriano corresponde al caso de los periódicos: Metroquil y Metro Hoy.

El enfoque de negocio no se sustenta en los ingresos de circulación del periódico, su financiamiento está en la venta de publicidad, la que debe ser suficiente para cubrir los gastos de producción y distribución del producto, por lo que el análisis CVU y el umbral de rentabilidad se orienta en:



- En el análisis del punto de equilibrio a nivel del total de ingresos -ventas- con el total de costos/gastos, (mensual, trimestral, semestral y/o anual).

### **2.1.3.3 Empresa periodística que vende ejemplares y no vende publicidad.**

Esta estrategia el negocio se sustenta básicamente en la circulación más no en los ingresos publicitarios, tal es el caso del Diario El Extra, cuyo ingreso por publicidad es marginales.

Para este tipo de medios el umbral de rentabilidad será definido en base a su producto principal que es el “periódico”, su modelo de negocio no se basa en los ingresos publicitarios, por lo que su análisis se enfocará fundamentalmente en: <sup>63</sup>

- En el análisis de equilibrio del nivel de producción de ejemplares de periódico, para alcanzar el volumen de equilibrio.

El modo de comercializar en el mercado y los diferentes modelos de negocios que adoptan los medios de comunicación escrito obedecen a un tema estratégico, de competitividad y posicionamiento.

En los cuadros que se exponen a continuación se puede evidenciar la aplicabilidad de la relación, CVU, para un medio de comunicación escrito:

---

<sup>63</sup> Nieto A, en su obra “La prensa gratuita” propone la siguiente definición, misma que se transcribe: “Publicación periódica gratuita es el producto de la actividad editorial de una empresa, periodística o no, que lo entrega sin la adecuada contraprestación por parte de los receptores, y cuyo único o primordial ingreso procede de los anuncios que publica, difundiéndole exclusivamente mensajes publicitarios o también informaciones de carácter general y especializado” (pág. 115)

La prensa gratuita ha abierto una nueva competencia en el mercado publicitario, que de por sí es bastante competitiva. Lo que suelen hacer las empresas periodísticas publicitarias, es ofrecer y apoyarse en la información gratuita para compensarlo.

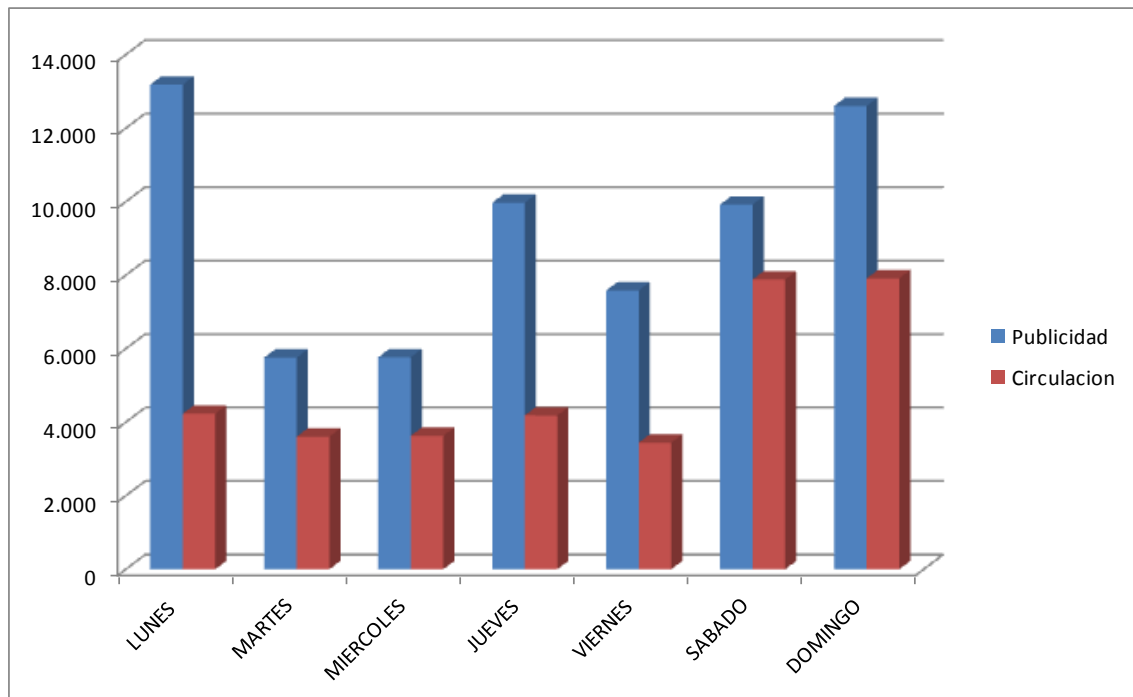




| DETALLE VENTAS PUBLICIDAD VS CIRCULACION POR DIA<br>DIARIO EL TIEMPO 2011 |                         |                          |                         |                           |                                     |                            |  |
|---|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--|
| DIA   | Publicidad x<br>Dia USD | Circulacion<br>x Dia USD | TOTAL ING.<br>X DIA USD | Costo<br>Periodico<br>USD | Margen<br>Contribución<br>x Dia USD | Utilidad en<br>Circulación | % Ingresos<br>Circulación/<br>Ingresos<br>Publicidad |
| LUNES   | 13.185                  | 4.231                    | 17.416                  | 1.280                     |                                     | 2.951                      | 32%  |
| MARTES  | 5.759                   | 3.609                    | 9.368                   | 1.280                     | 8.088                               | 2.329                      | 63%  |
| MIERCOLES   | 5.767                   | 3.629                    | 9.396                   | 1.280                     | 8.116                               | 2.349                      | 63%  |
| JUEVES  | 9.970                   | 4.183                    | 14.152                  | 1.280                     | 12.872                              | 2.903                      | 42%  |
| VIERNES   | 7.584                   | 3.443                    | 11.027                  | 1.280                     | 9.747                               | 2.163                      | 45%  |
| SABADO  | 9.921                   | 7.884                    | 17.805                  | 1.400                     | 16.405                              | 6.484                      | 79%  |
| DOMINGO   | 12.604                  | 7.912                    | 20.516                  | 1.400                     | 19.116                              | 6.512                      | 63%  |
| <b>TOTAL PROMEDIO</b>   | <b>2.695</b>            | <b>4.984</b>             | <b>7.679</b>            | <b>1.314</b>              | <b>6.365</b>                        | <b>3.670</b>               | <b>0,55</b>  |

Fuente: Diario El Tiempo  
Elaborado por el autor

**Tabla No 7.** Análisis de los Ingresos de Circulación versus Ingresos de Publicidad.



Fuente: Diario El Tiempo  
Elaborado por el autor

**Figura No 11.** Análisis de los Ingresos de Circulación versus Ingresos de Publicidad.



El análisis del margen de contribución por día, de los ingresos de publicidad versus circulación por día son fundamentales en un medio de comunicación escrita, de esta manera tenemos una radiografía del negocio para analizar las estrategias a seguir. De los cuadros se puede evaluar que Diario El Tiempo tiene un mercado potencial en el mercado publicitario, pues se halla por debajo de los parámetros técnicos aceptados en contenidos publicitarios.

De otra parte nos indica el comportamiento por día tanto en circulación como en publicidad, para lo cual se puede establecer promociones publicitarias y dirigir contenidos editoriales para generar mayor lectoría en los días martes, miércoles y viernes.

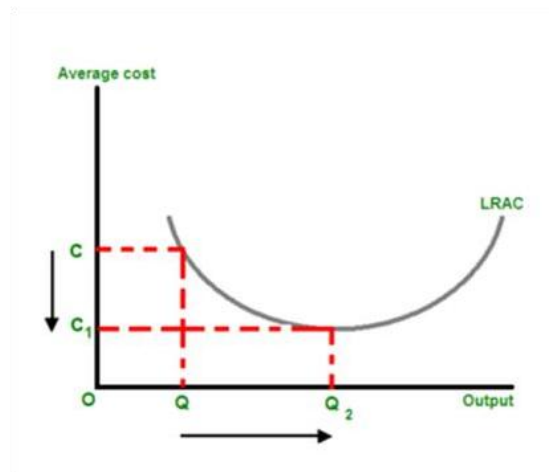
#### **2.1.4. Impacto de las economías de escala.**

La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza su nivel óptimo de producción (punto de equilibrio), para producir más a menor costo, por lo tanto a medida que la producción crece el costo por unidad producida se reduce. Dicho de otra forma las economías de escala representan una disminución de sus costos unitarios a medida que se expande la producción en el Largo Plazo. Cuando se presenta economías de escala la curva de los Costos Promedio a Largo Plazo (CPLP) tiene una forma descendente.

Las economías de escala estrictamente existen cuando los aumentos en el tamaño de la planta o la capacidad instalada existente permiten aumentos en los volúmenes de producción, y éstos están acompañados con incrementos



proporcionalmente menores a sus costos totales de producción, es decir que los costos medios o promedios son decrecientes.<sup>64</sup>



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_escala](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala):

**Figura No 12.** Economía de Escala

Por lo que se concluye que las “economías de escala” están presentes en todos los niveles de la planta inferior a la cantidad óptima ( $Q^*$ ), y de forma inversa podríamos definir las llamadas “Deseconomías de Escala”, ya que éstas representan un aumento en los costos unitarios promedio a medida que se expande la producción en el Largo Plazo (LP) y se encuentran comprendidas en los niveles de planta superior a la óptima. Cuando las deseconomías de escala están presentes observamos que la curva CPLP tiene una curva ascendente.

La principal fuente de economías de escala según la escuela Neoclásica es aquella que se fundamenta en la mayor especialización tanto del trabajo<sup>65</sup>

<sup>64</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_escala](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala) :A medida que la cantidad de producción aumenta desde Q hasta  $Q_2$ , el coste medio de cada unidad decrece desde C hasta

<sup>65</sup>En una economía donde los rendimientos son constantes (o eventualmente decrecientes) no habría lugar para la especialización del trabajo. A este criterio también es válido revisar la influencia que tiene la sustitución del trabajo por la maquinaria y tecnología, por lo que no se puede atribuir a la división del trabajo y la especialización como fuente única de la generación de las economías de escala.



como del capital. Otro de los factores que afectan a las economías de escala son los precios relativos de los insumos (que producen costos medios decrecientes).<sup>66</sup> En tanto que las deseconomías de escala se producen debido a la dificultad de administrar una empresa muy grande tanto en el aspecto organizacional como en lo comunicacional. Observamos que se produce el fenómeno de “pérdida de control”, generando así altas tasas de producción.

En resumen se puede señalar que “las economías y deseconomías de escala existen cuando el costo unitario de producir un bien baja/sube a medida que aumenta/disminuye la tasa de Producción”<sup>67</sup>

Si aplicamos estos conceptos al periódico, estos se traducen en identificar los costos fijos, aquellos que se producen sin importar cuánta publicidad se venda, o cuántos ejemplares se impriman o con qué frecuencia se produce el periódico. Para el sector de los medios de comunicación escrita, las economías de escala constituyen por ahora una barrera de entrada a nuevos competidores, siendo una fortaleza para quienes forman parte del mercado, no es menos cierto que puede transformarse en una debilidad futura, en la medida que la circulación decrezca a los niveles por debajo de su punto de equilibrio. Hay que tener claro e identificar si la economía de escala es interna, ésta produce menor competitividad; en tanto si es externa, proviene del mercado; por ejemplo es un factor positivo (externalidad positiva), consecuentemente una posición más competitiva, (desplaza la curva de los costos hacia abajo).

Para el caso de la prensa se describe a continuación en términos generales, la clasificación de costos de producción.

---

<sup>66</sup> Un caso típico de economías de escala se producen en la prestación de servicios públicos, y de aquellos servicios cuyos negocios operan bajo el sistema de redes. Pues al tratarse de monopolios naturales no tienen competidores. Existen negocios privados que están dentro de las categorías de monopolios privados, especialmente las empresas de energía, acero, comunicaciones. Aunque hoy por hoy las condiciones de mercado cambian, y este se transforma en de escala parcial.

<sup>67</sup> <http://www.zonaeconomica.com/definicion/economiasescal.-> Diccionario: Economías y Deseconomías de Escala.



| <b>Clasificación de Costos en una Empresa de Periódicos</b>                             |                         |
|---|-------------------------|
| <b>Costos Fijos</b>   | <b>Costos Variables</b> |
| Costos editoriales y de agencias de noticias  | Horas Extras operarios  |
| Seguros   | Papel                   |
| Remuneración y beneficios sociales de la Sala de Redacción, producción y administración | Tinta                   |
| Depreciación de maquinaria y equipos  | Placas                  |

Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado: por el autor

**Tabla No 8.** Clasificación de Costos en un medio de difusión escrita

La teoría económica indica que en un mercado de periódicos las variaciones de volumen producen lo siguiente:

Si los medios bajan sus precios por cada copia extra que venden se genera:

- Incremento del tiraje
- Incremento de la circulación
- Incremento de los ingresos por publicidad (resultado)

Si los medios suben sus precios y niveles de circulación, habrá una cierta caída en las ventas. Esta caída se produce debido a la gran sensibilidad por parte del consumidor ante los precios. Estos niveles suelen recuperarse en un lapso de seis a nueve meses, entonces:

- Disminuye el tiraje
- Disminuye la circulación



- Puede disminuir los ingresos por publicidad. (resultado)

### 2.1.4.1 Tipos y Clasificación de costos en un medio de comunicación escrito.

Según la economía de medios se identifica la existencia de cuatro tipos de costos de producción para los medios escritos, estos son:

- Costos fijos de Planta, edificios y equipamiento
- Costos de la Editorial: sala de Redacción
- Costos de circulación
- Costos del servicio publicitario (avisaje)

A continuación se propone un esquema de la clasificación y composición de los costos de un medio de difusión escrita. Vale la pena notar que para su aplicación se deberá tener en cuenta la realidad de cada empresa.

| ESQUEMAS DE COSTOS EMPRESA PERIODÍSTICA |                   |
|---|-------------------|
| <b>CUENTA DE INGRESOS</b>               |                   |
| <b>INGRESOS DE PUBLICIDAD</b>           |                   |
| Publicidad Comercial                    | Local             |
|   | Nacional          |
|   | Digital           |
|   | Insertos          |
| Publicidad No Comercial                 | Clasificados      |
|   | Judiciales        |
|   | Avisos Especiales |
| <b>INGRESOS DE CIRCULACIÓN</b>          |                   |
| Circulación                             | Matutina          |
|   | Vespertina        |
|   | Dominical         |
| <b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>        |                   |
| OTROS INGRESOS                          |                   |
| <b>INGRESOS TOTALES</b>                 |                   |
| <b>CUENTA DE COSTOS Y GASTOS</b>        |                   |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>                 |                   |
|   | Papel de Prensa   |
|   | Tinta             |
|   | Placas            |
|   | Insumos Directos  |
| <b>= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>         |                   |
| <b>COSTOS FIJOS</b>                     |                   |
| Sala de Redacción y Diagramación        | Nómina            |
|   | Editores Externos |
| Area de Producción                      | Nómina            |
| Gastos Indirectos                       | Depreciación      |
| Servicios Básicos                       | Seguros           |
|   | Servicios Básicos |
| <b>RESULTADO OPERATIVO</b>              |                   |
| MENOS                                   |                   |
| GASTOS DE DISTRIBUCIÓN                  |                   |
| GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN              |                   |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN                |                   |
| GASTOS FINANCIEROS                      |                   |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b> |                   |

**Tabla No 9.** Estructura de un Estado de Pérdidas y Ganancias en un medio de difusión

Una vez que se ha conocido e identificado la clasificación de los costos variables y fijos se puede obtener el umbral de rentabilidad de la empresa. Este



umbral lo podemos obtener a diferentes niveles: a) a nivel de la operación global de la empresa, análisis de gran aplicabilidad ya que sus costos fijos tienen un peso importante en el comportamiento de los costos; b) también se podría obtener el punto de equilibrio del proceso productivo (costos fijos y variables) y compararlo con los ingresos de circulación. c) Es válido el análisis CVU para cualquier proyecto considerando sus costos variables e incrementales.

En tanto que para realizar el análisis de resultados por producto (P y G del producto), se recomienda realizarlo bajo el esquema del costo marginal, pues los costos fijos no son relevantes para la decisión ya que éstos ya están dados, (con o sin el producto motivo de análisis), en tal virtud se considera conveniente hacerlo por el margen de contribución y por los costos incrementales que genere su producción.

Si bien en verdad se puede profundizar en su estudio económico, el hacerlo no constituye un objetivo de esta investigación. Su objetivo es el de orientar a la gerencia de un medio de comunicación para lograr la optimización de su producción, teniendo en consideración sus costos medios de producción y partiendo del análisis de los costos fijos y costos variables, e igualmente considerando el impacto que pueden tener los precios relativos de los insumos en la generación de ingresos. No hay que olvidar que este análisis se aplica para el largo plazo.

La existencia de economías de escala está presente en la industria de los medios de comunicación y por ende en la existencia del poder de mercado, poder que aún puede presentarse en los dos mercados interrelacionados pese a las vertiginosas innovaciones tecnológicas.



## **CAPÍTULO III: ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

El presente capítulo pone énfasis en el marco conceptual para la planificación estratégica como condición necesaria previa a su implementación, desarrolla los conceptos y aplicación práctica de las herramientas de análisis externo mediante la matriz de las 5 Fuerzas Competitivas, se pregunta ¿cómo crear ventaja competitiva para la empresa?; si el posicionamiento estratégico lo realiza desde la diferenciación del bien/servicio o desde el liderazgo de costos; adicionalmente realiza el análisis interno de la empresa a través de la Cadena de Valor.

Aborda de manera sucinta el proceso de la planificación y formulación estratégica porque presupone el conocimiento de dicho proceso.

Es de interés de esta investigación complementar y dar continuidad al proceso de planificación estratégica con el sistema de la evaluación del desempeño a través del modelo del Balanced Scorecard.

### **3.1. Fundamentos de la Planeación Estratégica.-**

#### **3.1.1. ¿Cómo crear ventaja competitiva y sostenible?**

Hablar de Planeación estratégica es abrir un inmenso abanico de conocimientos y experiencias, al cual el mundo empresarial se ha visto abocado a abordar e incorporar dentro de la rutina diaria. En definitiva es el camino que todas las empresas deben iniciar o continuar en el sendero trazado. Ante los vertiginosos cambios tecnológicos en este nuevo milenio la planeación estratégica también involucra y de manera especial a una empresa periodística y otros medios de comunicación.





Existe grandes exponentes y gurús en lo que se refiere a la planeación estratégica, entre los que se destacan Michael Porter, Phillippe Kotler, Peter Drucker, Henry Mintzberg, entre otros; quienes han aportado a las ciencias de la administración con sus valiosos conocimientos y experiencias. Si bien en verdad recurren a diferentes herramientas y metodologías, al final todos coinciden de una u otra manera con una visión compartida a nivel empresarial; en la que las decisiones apuntan a la interrelación y optimización de los recursos, a mantener bajo control, al monitoreo la ejecución operativa, y por consiguiente la obtención de los resultados esperados.

Es importante señalar algunos de los conceptos y esquemas básicos que involucra la planeación estratégica:

Kotler define a la planeación estratégica como “el proceso empresarial, mediante el cual se desarrolla y mantiene una conjunción entre los objetivos y recursos de la empresa y las oportunidades que ésta encuentra en el mercado”<sup>68</sup>(Kotler, P. 1984)

Peter Drucker dentro de su definición de planificación estratégica formula y plantea dos preguntas concretas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Estos cuestionamientos constituyen la base sobre la que se sustenta el pensamiento estratégico.

Para Henry Mintzberg estrategia tiene cinco dimensiones: 1) Como Plan; 2) Como Pauta de Acción; 3) Como Patrón; 4) Como Posición; y 5) Como Perspectiva. El parte de una idea de plan en la cual se debe tener una acción planificada y elaborada conscientemente, que contemple las maniobras, acciones o estratagemas necesarios para competir, dentro de un modelo de flujo de acciones. Debe ser mediadora entre la organización y su

---

<sup>68</sup> Kotler, P. (1984). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. New Jersey: Prentice Hall. Pág. 44



medioambiente (mercado), con una amplia perspectiva que de sentido a la vida institucional.<sup>69</sup>

Michael Porter asocia estrategia y competitividad, esquema sobre el cual se basara el análisis de esta investigación, ya que se lo considera un enfoque más integral. De igual manera Porter indica que el peor error en estrategia es competir con el rival en la misma dimensión, pretender “ser el mejor” es peligroso, no hay una sola manera de competir, ya que hay distintas formas de satisfacer al mercado. Si se pretende que las empresas sean iguales la competencia es más dura y por lo tanto es más difícil ganar. En definitiva no hay que hacer las mismas cosas, la filosofía de competir para ser el mejor no es lo más adecuado; en lo que sí se debe poner énfasis es en “cómo ser único y diferente”. La empresa se enfrenta así ante el dilema<sup>70</sup> ¿cómo lograr satisfacer al cliente siendo a la vez una empresa única y diferente? Este dilema debe sustentarse en la respuesta de éstas dos preguntas claves:

- ¿En qué sentido soy único?
- ¿Qué valor único creo para mi cliente?

Por lo tanto la estrategia define las diferencias competitivas sobre la cual se basa la compañía. No es algo que se esconde o es secreto, por el contrario debe ser parte de la cultura organizacional y debe ser la guía del comportamiento de cada empleado en su rutina diaria. Por consiguiente debe ser específica y coherente con la visión de la empresa. En términos de organización, ésta debe siempre ser pensada sobre la estrategia.

### **3.1.2. ¿Cuáles son los errores en la concepción de la Estrategia?**

---

<sup>69</sup>Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review.

<sup>70</sup> Porter, M (2011). Padre de la Estrategia. *Congreso Internacional de Estrategia y Competitividad*. Quito Ecuador. 24 julio.



Los principales errores que se comenten al formular la estrategia son:

- Confundir la estrategia con el objetivo empresarial. La estrategia define la ventaja competitiva (cómo ser únicos) para conseguir el objetivo.<sup>71</sup>
- Otro error puede constituir en confundir la estrategia con acciones o con los pasos de las acciones. Tener diferenciación competitiva implica la proposición de valor al cliente, por ejemplo: generar productos o servicios emergentes, alcanzar la internacionalización de productos, etc.
- Es igualmente un error cuando se confunde con el simple hecho de tener una visión, misión y valores. Si bien en verdad son parte del proceso de formulación de una estrategia, esto no implica que se cuente con una estrategia empresarial.

***En resumen la estrategia define el enfoque distintivo de la compañía para competir y define las ventajas competitivas en las que se basará la organización***

### **3.1.3. ¿Cómo saber si se tiene una buena estrategia?**

Lo primero que hay que comprobar es que si se tiene una “buena meta”, que en términos del retorno de la inversión, ésta sea atractiva e igualmente que la rentabilidad sea superior al crecimiento de la empresa.

La prioridad para toda empresa es lograr que el capital genere riqueza, es decir alcanzar el retorno esperado sobre el capital. La rentabilidad es el reto principal de toda empresa y el crecimiento debería ser la segunda meta. Obviamente se logra un real crecimiento sólo si el ROIC <sup>72</sup> es superior y si éste se logra en forma sostenible. La meta real es el desempeño económico. Sin embargo hay muchas empresas que se empeñan en alcanzar altos porcentajes de crecimiento en ventas, pero un bajo desempeño en términos de rentabilidad, lo

---

<sup>71</sup> Objetivo es la declaración que describe los resultados deseados, expresados en la estrategia.

<sup>72</sup> ROIC: Retorno sobre el capital invertido (Return on investment of capital)



cual no es óptimo ya que las metas de crecimiento pueden socavar la estrategia.<sup>73</sup>

Es necesario enfatizar que el pensamiento estratégico debe comenzar con el establecimiento de adecuados objetivos financieros para la empresa y consecuentemente para sus accionistas.

En conclusión pensar en estrategia es manejar el desarrollo económico, no adivinar el futuro, es tomar decisiones en el presente para ver los resultados futuros. Finalmente no se trata solamente de eliminar el riesgo, sino que implica estar preparados para las incertidumbres venideras.

## Desempeño Económico versus Mercado de Valor



Fuente: Porter, M (2011). *Congreso Internacional de Estrategia y Competitividad*. Quito Ecuador.

**Figura No 13.** Creación de Valor para la Empresa

Como se ha visto anteriormente el verdadero desempeño económico de una empresa se refleja en la obtención de un ROIC sostenible en el tiempo, y que

<sup>73</sup> Porter, M (2011). *Congreso Internacional de Estrategia y l Competitividad...* Quito, Ecuador. 24 jul.



éste a su vez se vea reflejado en el valor de la acción en el mercado, tal como se indica en el cuadro que precede.

A pesar de que en nuestro medio aún no existe una cultura empresarial que se oriente a la participación en el sistema bursátil (bolsa de valores), esta necesidad se hará más visible. Esta limitación puede ser sustituida por los resultados operacionales del ejercicio económico que genere una empresa.

### **3.1.4. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.-**

Las cinco fuerzas competitivas de Porter<sup>74</sup> constituyen un modelo holístico que analiza cualquier industria o sector en términos de rentabilidad. Este modelo hace un análisis de la industria o sector a la que pertenece la empresa.

Esta herramienta es útil para desarrollar ventajas competitivas respecto a sus rivales; para entender mejor la dinámica que influye en el sector y conocer en qué posición está la empresa; para analizar cuál es la posición estratégica de la empresa y buscar iniciativas que lo hagan mejorar.

El modelo explica que la rivalidad con los competidores se da por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza:

Estas cinco fuerzas o determinantes de la industria son:

- F1:** Poder de negociación de los clientes-compradores
- F2:** Poder de negociación con los proveedores
- F3:** Amenaza de nuevos entrantes o participantes en el mercado
- F4:** Amenaza de productos sustitutos
- F5:** Rivalidad entre competidores.

---

<sup>74</sup> Porter, M (1995). *Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial Continental.



Este análisis permite conocer cuáles son las tendencias y reglas de juego de la industria o sector; cuáles son las restricciones y elementos claves que afectan o impactan en la rentabilidad del sector; de igual manera permite conocer y comprender la estructura del sector al que pertenece el negocio y con quién se compete; y finalmente aclara cómo se debe elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable.

Sin este conocimiento sería imposible e incluso inadecuado estructurar una estrategia y peor aún si no se conoce la estructura del sector o la posición de la empresa. Es esencial identificar qué fuerzas determinan la rentabilidad o el potencial de utilidad para la empresa, ya que este conocimiento es imprescindible para las proyecciones a largo plazo.

Además hay que comprender los fundamentos de la competencia, más no únicamente saber si el sector es atractivo a no. Muchos errores de estrategia tienen su origen en una definición equivocada del “sector” de la industria al que corresponde, así como también por una determinación errónea de su alcance geográfico o fronteras.

El análisis mediante el esquema de las “Cinco Fuerzas Competitivas” permite identificar las fuentes para desarrollar ventajas competitivas para la empresa, A continuación se detalla de manera resumida sobre los principales factores que afectan a cada una de las fuerzas:

**F1: Poder de Negociación de los clientes-compradores: (es poderoso si)**

- Compra grandes volúmenes en relación con la venta del proveedor
- Los productos que compra son diferenciados o estándar
- Enfrenta costo de cambio bajo.
- Puede integrarse hacia atrás<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Se dice que una empresa está integrada hacia atrás en un insumo dado, si satisface todas las necesidades de ese mismo particular a partir de fuentes Internas. En tanto que una empresa se halla integrada hacia adelante para un producto dado, si es autosuficiente para proveer internamente la demanda de ese producto o fuente.



- El producto del sector industrial no afecta la calidad de los productos o servicios del comprador.

### **F2: Poder de Negociación de los proveedores: (es poderoso si)**

- Están más concentrados que el sector al que le venden
- No están obligados a competir con sustitutos
- Venden a diferentes sectores y el sector en cuestión no representa una fracción importante de sus ventas.
- Su producto es vital para el sector.
- Sus productos son diferenciados o hay costos de cambio
- Pueden integrarse hacia adelante.

### **F3: Amenaza de nuevos entrantes o participantes en el mercado: Barreras de entrada.<sup>76</sup>**

- Diferenciación de producto.
- Requisitos de capital: instalaciones, inventarios, cobertura pérdidas iniciales, financiación al cliente.
- Costos de Cambio: calificación o evaluación del nuevo proveedor, reentrenamiento a empleados, ayuda técnica, rediseño del producto.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.
- Ventajas en costo por nuevos ingresantes: subsidios gubernamentales.

### **F4: Amenaza de Productos Sustitutos:<sup>77</sup>**

- Productos que pueden desempeñar la misma función
- Ponen un límite superior al precio que se puede cobrar por el producto.

### **F5: Rivalidad entre competidores:**

---

<sup>76</sup> Las Barreras de Entrada crean atractivos positivos de la industria.

<sup>77</sup> Los productos sustitutos, esta fuerza es una amenaza, define el impacto que los productos sustitutos tienen sobre la rentabilidad promedio de largo plazo de la industria.



- Crecimiento lento del sector
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación en el producto: bien/servicio
- No hay costos de cambio<sup>78</sup>
- Altas barreras de salida.<sup>79</sup>

En este último punto sobre la rivalidad entre competidores se puede asumir dos posiciones:

- Una negativa: que pretende una rivalidad destructiva de suma cero, y,
- Positiva: que busca la diferenciación en el sector ya sea en producto o servicios y que agrega valor para el cliente o consumidor.

Podemos afirmar entonces que “conocer es poder”, el conocer ofrece el reto de innovar y hacer cambiar las condiciones del sector.

Este modelo tiene al momento una limitación de aplicación en los sectores, cuya modelo de negocio se ven afectados por el uso del internet, puesto que éste genera nuevos negocios complementarios, cuyos efectos no se pueden predecir ni conocer; sin embargo no anula ni excluye su utilidad para el presente estudio.

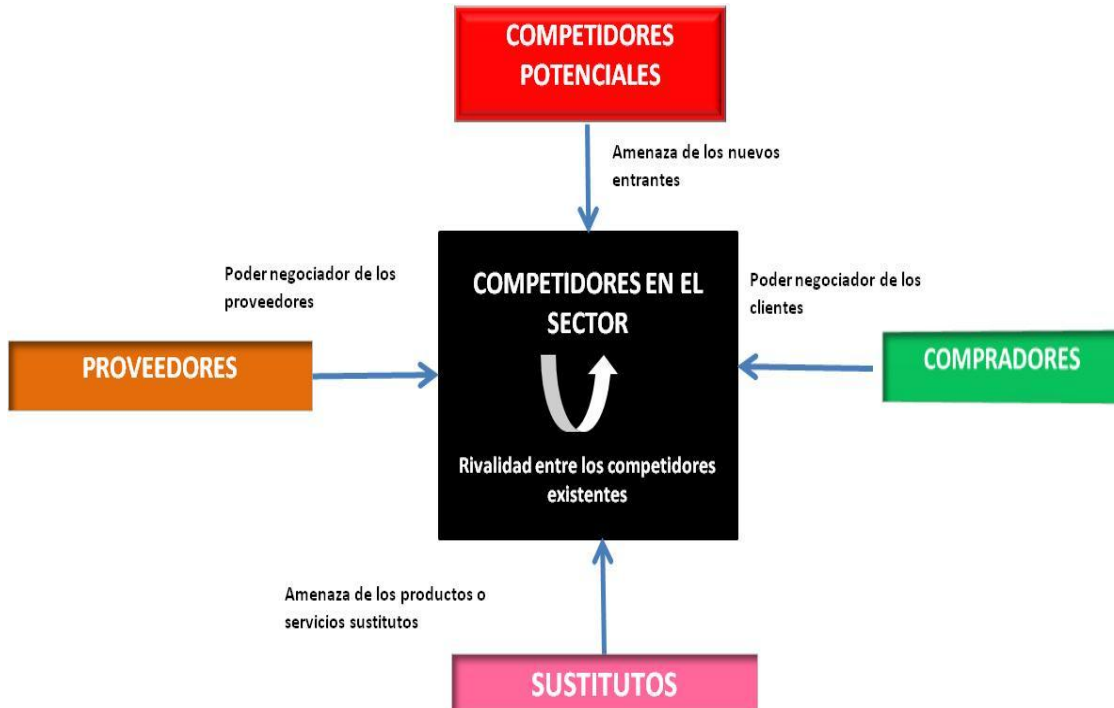
---

<sup>78</sup> Se entiende por costos de cambio, los costos que implica cambiarse de producto, si éstos son reducidos no tendrá problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos hay menos probabilidad que lo haga.

<sup>79</sup> Las Barreras de Salida se originan por l rivalidad intensiva de los competidores



## LAS FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UNA INDUSTRIA



Fuente: .Porter, M. (1995). *Estrategia y Competitividad*. México: CECSA. Pág... 24

**Figura No 14.** Las Cinco Fuerzas Competitivas

### 3.1.5. Posicionamiento Estratégicos: efectividad vs posicionamiento.

En este punto es importante detenerse a reflexionar y diferenciar claramente que posicionamiento estratégico no es lo mismo que efectividad operativa. Para ver esta diferencia se analizará a continuación cada una de estas dos visiones:

#### 3.1.5.1. Posicionamiento Estratégico.

Es una herramienta teórica y de análisis con una visión holística, que permite identificar fuentes de generación de valor para el cliente y para la empresa mediante la consecución del desarrollo económico empresarial; en definitiva pretende maximizar la utilidad y minimizar sus costos.



Este modelo propone desagregar la empresa en sus actividades:

- ✓ Primarias: estratégicamente relevantes
- ✓ Secundarias: de logística y apoyo

Esta desagregación está orientada a identificar fuentes de generación de valor para el cliente, bajo dos estrategias: liderazgo por costos, y/o, liderazgo por diferenciación competitiva.

**Liderazgo por costos:** Implica ser el productor del más bajo costo en la industria o sector para consolidar su ventaja competitiva. Consecuentemente se estimula las economías de escala.

**Liderazgo por Diferenciación:** En este tipo de liderazgo lo que se pretende es ser únicos, diferentes en la industria o sector, con una proposición de valor diferente a sus competidores, para lo cual el control de los costos es fundamental.<sup>80</sup>



Fuente: Congreso de Estrategia y Competitividad- Michael Porter 2011

**Figura No 15.** Posicionamiento Estratégico

<sup>80</sup> Porter, M (2011). *Congreso Internacional de Estrategia y Competitividad*. Quito Ecuador. 24 jul.



Finalmente se debe señalar que el posicionamiento estratégico surge de tres fuentes, que no son mutuamente excluyentes y que muchas veces se superponen.

- **Posicionamiento basado en la variedad:** Esto implica generar diversidad de productos en lugar de hacer una segmentación de clientes.
- **Posicionamiento basado en las necesidades:** Esta estrategia se basa en el cliente, y en sus necesidades; identifica la oportunidad por la cual el cliente está dispuesto a cambiar el bien/servicio por una mejor opción de costo.
- **Posicionamiento basado en el acceso:** Esta estrategia segmenta a los clientes por su ubicación geográfica o por el acceso que tengan el bien o servicio.

Vale la pena notar que en su gran mayoría los gerentes describen el posicionamiento en términos de sus clientes.

### **3.1.5.2. Efectividad Operativa.**

A pesar de que normalmente los gerentes suelen confundir estos conceptos, vale la pena especificar que la efectividad Operativa, no es estrategia.

La efectividad operacional u operativa (EO) se enfoca en aplicar las mejores prácticas, para así proteger el crecimiento de la empresa. En definitiva es hacer las cosas de mejor manera, con costos más bajos y mejor calidad. Sin embargo esto no es suficiente, ser mejor, no implica tener una ventaja competitiva.

El poner excesivo énfasis en la EO, y no en la Estrategia, ha llevado a muchas empresas y empresarios al fracaso debido a la incapacidad de convertir esas ganancias o ahorros en utilidades sostenibles y sustentables.

En tanto que el posicionamiento Estratégico es crear una única posición competitiva, lo que quiere decir “no es hacer lo mismo”, sino hacer diferentes cosas en función de una estrategia clara.

El rol estratégico debe ser manejado e impulsado por el líder, ésta es una función que no es delegable, puesto que su condición clave es dar una visión de largo plazo.

La efectividad operativa es importante, pero lo es más el posicionamiento estratégico, la una no excluye a la otra, al contrario, se complementan. Y las dos deben ser ejecutas de igual manera.

## **ALCANZANDO EJECUCIÓN SUPERIOR**

### **Efectividad Operativa no es Estrategia**



Fuente: Porter, M (2011). *Congreso Internacional de Estrategia y Competitividad*. Quito. Ecuador

**Figura No 16.** Posicionamiento Versus Efectividad.



A manera de conclusión se puede indicar que el posicionamiento estratégico significa hacer actividades diferentes a la de sus rivales, o hacerlas en forma diferente (ser diferentes); en tanto que la eficiencia operativa es hacer actividades similares pero mejor que la de sus rivales. Estas son solo prácticas óptimas que no generan desempeño económico sustentable ni sostenible, e incluso pueden ser peligrosas; por ejemplo las empresas usan las herramientas del benchmarking, con lo cual se corre el riesgo de que todas se parezcan unas a otras, ya que pueden pretender hacer lo mismo de la mejor manera.

### **3.1.6. Cadena de Valor.**

Ampliando lo citado, esta herramienta se basa en la cadena de valor empresarial que permite describir el desarrollo de las actividades de la organización que están destinadas a generar valor (mayores beneficios) al consumidor final, de manera única y diferenciándose de sus competidores (ventaja competitiva).

Según lo indicado, es necesario por una parte conocer y gestionar la estructura de los costos y mejorar la forma de realizarlos y por otra descomponer la empresa en sus actividades estratégicas o primarias y en actividades de apoyo o secundarias.

El éxito de su implementación responde a la habilidad de identificar y centrarse en los procesos claves y estratégicos y de su interrelación funcional.

A continuación se desglosa las funciones que corresponden a las actividades estratégicas:

#### **Procesos primarios o estratégicos:**

- Desarrollo de nuevos productos.
- Logística Interna; Administración de inventarios: Materia prima, productos terminados



- Logística Externa: Trámite de pedidos y de entrega
- Servicio a clientes: procesos de venta y post venta.
- Operaciones: Proceso de transformación de la materia prima en productos terminados.

#### **Procesos de Apoyo o secundarios:**

- Abastecimiento: compras
- Tecnología: sistemas, Tics<sup>81</sup>
- Recursos Humanos: personal; capacitación,
- Administración: finanzas, contabilidad.

De manera gráfica en el ejemplo adjunto se explica la estructura que debe aplicarse en una empresa, en la que se define claramente las actividades primarias y secundarias, con la finalidad de que los procesos, recursos, presupuestos se subordinen a esta prioridad determinada. Se debe citar que el esquema utilizado corresponde a la gran mayoría de empresas, sin embargo deberá acoplarse a la realidad de cada una de ellas en función de su giro de negocio. Esta herramienta de análisis, sugiere que la empresa debe estructurarse organizacionalmente en función de los procesos claves definidos y abandonar los esquemas tradicionales, mismos que se basan en el orden jerárquico y de autoridad y que optan por una estructura clásica vertical.

---

<sup>81</sup> Tics; Tecnologías de los Sistemas de Información y Comunicación.

## CADENA DE VALOR



### CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA

Fuente: Porter, M (2011). *Congreso Internacional de Estrategia y Competitividad*. Quito. Ecuador.

**Figura No 17.** Cadena de Valor

### 3.1.7. ¿Por qué hay tantos errores con la estrategia?

Los principales errores que se comenten en términos de estrategia, se resumen a continuación:

- Falta de comprensión de lo que es estrategia.
- No comprender los principios de la estrategia
- Pobre definición del sector y la industria al que se pertenece y la falta de conocimiento del área en la cual se determina la ventaja competitiva.
- Convergencia de la estrategia.
- Rivalidad de competidores de suma cero.<sup>82</sup>

En muchas ocasiones las organizaciones fallan por no saber administrar su estrategia. Según Michael Porter las estadísticas indican que el 95% de los

<sup>82</sup> Michael Porter define a la competencia de suma cero a aquella competencia que es mutuamente destructiva. Esta carrera de competencia destruye a las empresas, les aleja de los objetivos estratégicos sostenibles.



empleados no comprenden la estrategia, que el 60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos a la estrategia, que el 70% de la empresas no vinculan los incentivos de los mandos medios en la estrategia y que el 85% de los equipos ejecutivos invierten menos de una hora al mes para discutir la estrategia.<sup>83</sup>

Entonces para lograr que las estrategias sean positivas y efectivas se debe adoptar cinco decisiones y acciones importantes:

1. Propuesta única de valor para el cliente en comparación a otras organizaciones y a sus rivales.
2. Implementar la Cadena de valor adecuada para generar la propuesta de valor única al cliente.
3. Hacer concesiones claras y determinar lo que se debe y no se debe hacer, ya que no se puede satisfacer a todos.
4. Que toda la cadena de valor se ajuste entre sí y se refuercen mutuamente. (pensamiento holístico).
5. Continuidad estratégica: La continuidad mejora la realización de la estrategia.<sup>84</sup>

### **3.2. Formulación de la Estrategia.- Aplicación Práctica.**

La Planificación Estratégica es un proceso sistémico e interactivo, es el método que analiza de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba para generar sinergia en la organización. El pensamiento estratégico debe conformar la vida cotidiana de una compañía y no una vez al año; para que sea efectiva requiere el compromiso de la Alta Dirección, y debe convertirse en la labor diaria de los gerentes de línea, no del staff de la dirección central.

---

<sup>83</sup> Porter, M (2011). *Congreso Internacional de Estrategia y Competitividad*. Quito. Ecuador. 24 julio.

<sup>84</sup> La continuidad Estratégica debe ser consistente, no se debe cambiar cada vez, cada año, esto puede llevar al fracaso a las empresas.





Para que la planeación estratégica sea eficaz debe utilizar un proceso adecuado, debido a que la estrategia no se puede separar de la implementación<sup>85</sup>

El esquema del proceso de planificación estratégica, contiene las siguientes fases:

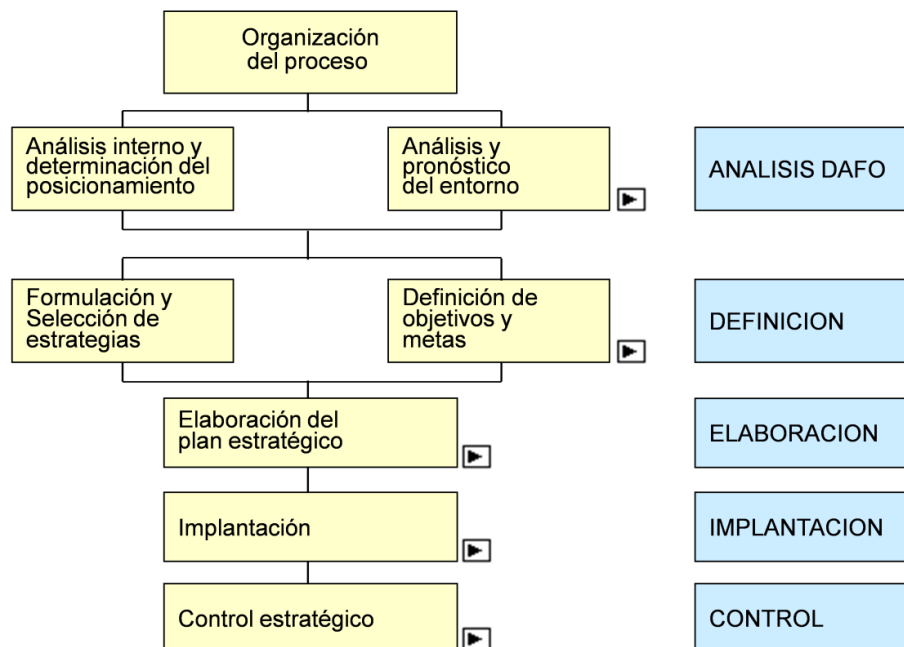
- Perfil de la Compañía
- Diagnóstico Situacional General
- Análisis del Entorno:
  - Externo: Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas
  - Interno: Análisis de la Cadena de Valor
- Análisis DOFA:
- Filosofía Corporativa:
  - Misión
  - Visión
- Valores y Principios Corporativos
- Objetivos y Estrategias

---

<sup>85</sup> Porter, M. (1988). Planeamiento Estratégico en Perspectiva. Revista del Incae, Vol. II, No.1, Costa Rica



## El proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Módulo de Estrategia MBA Universidad de Cuenca (2009)

**Figura No.18.** Esquema del Proceso de Planeación Estratégica

### 3.2.1 Perfil de la Compañía

#### Antecedentes

Diario El Tiempo, es un medio de comunicación escrito, que nació hace 57 años, un 12 de abril de 1955. Fundado por Don Humberto Toral León. (+). Esta empresa cuencana pertenece a sus descendientes, la familia Toral-Calle, cuyos valores éticos fueron forjados por su Fundador y que prevalecen a lo largo de los años en una línea editorial independiente y que goza de alta credibilidad y prestigio tanto en lo local como en lo nacional; ya que sus dueños jamás se han vinculado con poder político o económico alguno.

Su oficina matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Avenida Loja s/n y Rodrigo de Triana, posee dos sucursales ubicadas en las ciudades de Quito y



Universidad de Cuenca

Guayaquil, a más de sus agencias locales en la ciudad, denominada Agencia Centro y de la Corte de Justicia.

Luego de los días de Don Humberto Toral, le sucedió en la Dirección del Diario su hijo el Doctor René Toral, quien continúa hasta la presente fecha.

En sus inicios fue un diario vespertino, y desde el 2007 se transforma en un diario matutino; con lo cual comienza una nueva etapa de crecimiento empresarial.

Esta empresa familiar con la finalidad de continuar e impulsar su crecimiento desde 1911 incorporó a la empresa el primer gerente externo que no es miembro del grupo familiar.

### **Giro del Negocio:**

El Tiempo Cía. Ltda., es una empresa legalmente constituida de acuerdo a las leyes de la República del Ecuador, cuyo objeto social es la elaboración del periódico y productos afines. Tiene alcance local y regional; se dirige a un público multinivel, con mayor posicionamiento en el segmento económico medio-alto en relación a su competencia.

De acuerdo a sus estatutos, su objeto principal es el de ser un medio de comunicación social, dedicado a toda clase de actividades relativas la edición, difusión y distribución del periódico y de sus productos editoriales y publicaciones, entre otras actividades. Adicionalmente presta los servicios publicitarios, procurando servicios y calidad y en términos eficientes y productivos. Se caracteriza por ser líder en el mercado en innovación tecnológica, diseño editorial, calidad, profesionalismo periodístico, y es además generadora de nuevos productos editoriales.

### **Productos:**

#### **Productos comerciales:**

*Autor: Ing. Ma. Alicia Salinas H.*



- Periódico
- Revista Dominical: “La Pluma + Mujer”
- Revista infantil de circulación sabatina: “Revista Panas”
- Revistas y Suplementos Temáticos: Educación, Construcción & Decoración, Salud, Autos, Deportes, Vacaciones, etc. (edición según temporada)
- Fascículos Coleccionables: Gastronomía, Salud, Belleza, Cocina Saludable, etc. (edición según temporada)
- Revista de Clasificados.

#### **Servicios:**

- Publicidad Comercial
- Publicidad No Comercial
- Publicidad Web.
- Publicidad en redes sociales
- Insertos de material publicitario (pedido por cliente)
- Impresión gráfica y de imprenta.

#### **Cultura Organizacional:**

Como toda empresa familiar el líder o Jefe es un miembro de familia. Dentro de su proceso de expansión ha incorporado dentro de su plana directiva a un gerente (externo al grupo familiar) consecuentemente al momento atraviesa un proceso de transformación orgánica – funcional; y por ende su cultura organizacional.

La empresa goza de un tranquilo clima laboral, de confianza y respeto entre sus miembros. Es una empresa que cumple con todas las disposiciones legales vigentes en lo societario, tributario, laboral, etc.; y de todas las disposiciones de los diversos órganos de control.

En su estructura macro está conformada por las áreas de:

- Redacción
- Producción
- Comercialización





**Figura No 19.** Organigrama de Diario El Tiempo.

### **Problemática:**

La Empresa ha iniciado el proceso de planificación estratégica, por lo cual su continuidad e implementación es importante; más aún considerando los proyectos de crecimiento y expansión que los socios de la compañía aspiran realizar.

Según lo analizado en el primer capítulo a nivel mundial, entre muchos factores, la industria de los medios de comunicación deben afrontar grandes desafíos, como son la sustitución tecnológica, el cambio de hábitos de los consumidores, los cuestionamientos políticos en contra de los medios especialmente en algunos países latinoamericanos, la amenaza a la libertad de prensa, etc. Todos estos, son factores que obligan a un medio a tomar acciones inmediatas para dar el giro de timón que necesitan las empresas y así garantizar su permanencia y expectativas empresariales.

### **3.2.2. Diagnóstico General y Situacional.**

En esta fase del proceso estratégico, se recopila información que permite conocer los dos ambientes organizacionales, tanto externo como interno de la compañía, para que mediante un proceso estructurado de análisis se pueda prever, anticipar el futuro y tomar las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

**Mercado:** la lectoría de medios impresos sufre una tendencia declinante a nivel mundial, debido al cambio de hábitos de vida de las personas: factor tiempo, innovación tecnológica, etc.



**Ámbito de Competencia:** La esfera de acción corresponde a las provincias australes del Ecuador: Azuay, Cañar y Morona Santiago. Provincias donde existe la red de distribución de Diario El Tiempo.

**Segmentación:** Al Diario El Tiempo le corresponde el segmento de mercado de un periódico convencional multi sección de contenidos (secciones de impacto. Comunidad, deporte, economía, empresarial, farándula, sociales, et).

**Tasa de crecimiento del mercado:** no se posee información de estudio global de lectoría actualizado y publicado, cada empresa posee dicha información de manera particular; sin embargo es un mercado que está a la baja por los factores ya indicados.

**Cambio Tecnológico:** hoy no se habla únicamente de la prensa escrita, sino de la digital y de los servicios de valor agregado bajo el sistema online, y de aplicativos (software) para sistemas móviles, de tabletas, androides y teléfonos inteligentes, redes sociales (facebook, twiter) entre otros.

**Economías de escala: se refiere a** los medios impresos que cuentan con la maquinaria y rotativa propia, como ventaja competitiva con la gestión de eficiencia de costos.

**Etapa en el ciclo de vida:** Etapa de madurez, ya que las posibilidades de crecimiento del mercado son reducidas, por lo que se halla en desarrollo el mercado de los “agregados” (optativos).

### **3.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.**

**SECTOR: Industria de los Medios de Comunicación y Difusión**



### **F1. Poder Negociador de los Clientes-Compradores:<sup>86</sup>**

- **Condiciones cambiantes de la demanda<sup>87</sup>:** Debido a los cambios de hábitos del consumidor y de la presencia de nuevas tendencias como revistas, coleccionables, etc. De otra parte la presencia de grupos económicos fuertes que pretenden condicionar la inversión publicitaria en el medio, en función de los contenidos editoriales que se publiquen.
- **Demanda variable e inestable:** Ésta se da por parte del consumidor, ya que la demanda está en función de la noticia o de algún evento en particular que se publique. La circulación de cada día es diferente de otro.
- **Alta disponibilidad de productos sustitutos:** El avance tecnológico crea productos sustitutos. La prensa escrita tiene su tendencia de declive, por lo que deberá otorgarle factores diferenciadores para su subsistencia. El costo del producto publicitario no es competitivo frente a otros recursos de mayor impacto y ciclo de vida de los productos, como lo son los recursos BTL, POP, web, redes sociales, entre otros.
- **Costo de cambio nulo:** para el cliente no genera ningún costo adicional realizar el cambio del producto. Por el contrario existe una gran sensibilidad al precio por parte del consumidor que se suma a los cambios de hábitos y la publicación de contenidos de coyuntura social y masiva. Se concluye que es un mercado con demanda variable e inestable.
- **Alta concentración en el canal canilla:** Este canal condiciona al Diario los términos de compra, su importancia radica que este canal representa entre el 40 o 50% de las ventas totales que se realizan por canales de venta. Es el canal de venta que tiene el menor grado de fidelidad a la Empresa.

En resumen se concluye que para el sector el poder de negociación con los clientes es **bajo**.

---

<sup>86</sup> El poder de negociación de los clientes es importante en la medida que existan pocos clientes.

<sup>87</sup> Uno de los factores que provoca -condiciones cambiantes de la demanda- es debido a la intensa rivalidad de los competidores.





## **F2. Poder Negociador de los Proveedores<sup>88</sup>: Hace referencia a la:**

- Alta dependencia de los costos de papel, por la baja disponibilidad de los sustitutos; normalmente éste debe ser importado bajo las condiciones impuestas por el mercado y por los intermediarios. El último incremento de aranceles al papel encareció el precio en un 25% para las importaciones, y entre un 30% para el aprovisionamiento local.
- Hay un alto costo de cambio, ya que existe monopolio en la distribución y venta de la materia prima y de sus insumos.
- Concentración de los proveedores actuales, ausencia de proveedores fabricantes locales/nacionales de papel, materia prima e insumos para los procesos de producción. Sumado a esto está la inexistencia de insumos genéricos para la maquinaria, por lo que deberá proveerse a través del distribuir nacional y de acuerdo a la tecnología adquirida, en las condiciones que éste determine.

Todos estos factores hacen que el sector de los medios de difusión, tenga un **bajo** poder de negociación con los proveedores

## **F3. Amenazas de Nuevos Entrantes:**

Las Barreras de Entrada al sector se las analiza desde algunos puntos de vista:

- **Amenazas por diferenciación de productos:** Algunos diarios nacionales han creado productos y secciones editoriales con contenidos de la región austro del país, tales como la Sección Semanal de Cuenca, Loja y Azogues de Diario el Comercio; Edición versión Cuenca con el “Súper de Cuenca”, con la finalidad de incrementar su tiraje en la región, aumentar su participación tanto en el mercado de circulación como el de publicidad. Adicionalmente se identifica la amenaza por la participación creciente de otros medios escritos privados nacionales en el mercado de Cuenca, cuyos contenidos corresponden a la prensa amarilla y sensacionalista, como es el

---

<sup>88</sup> A menor cantidad de proveedores, hay una mejor capacidad de negociación.



caso de Diario el Extra, que buscan captar el mercado del segmento popular.

- **Economías de Escala:** esta puede ser una barrera de entrada para nuevos competidores, esta capacidad debe ser aprovechada y optimizada en caso de disponer de capacidad instalada, puesto que la inversión en maquinaria para la prensa escrita es alta. Pues es una industria concentrada y poco equilibrada.
- **Inversión de Capital:** la inversión para un nuevo competidor es alta, tanto en el requerimiento de maquinaria como de tecnología. Estos son instrumentos y herramientas indispensables para desarrollar productos diferenciados. En lo que se refiere a la tecnología existen grandes oportunidades de desarrollo.
- **Desventaja de costos:** esta es otra barrera de entrada, ya que los costos fijos en una empresa de prensa escrita es alta son elevados.
- **Acceso de canales de distribución:** el manejo de los canales en términos generales tiene un grado normal de complejidad, no así para el canal de canillas, éste último es complejo y sensible al precio y a otro tipo de factores externos.
- **Política Gubernamental:** se indica que precisamente y de manera coyuntural al momento se halla en proceso de debate una nueva ley de comunicación, proyecto que se lo califica de restrictivo y de autocensura, lo que se opone a las normas nacionales e internacionales que regulan la libertad de expresión.

En conclusión podemos indicar que con respecto a esta fuerza (F1) las barreras de entrada al sector se ubican en un rango **Medio-Alto**.

#### **F4. Amenaza de Productos Sustitutos en el Sector:<sup>89</sup>**

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** Se refiere a la presencia de otros medios masivos de comunicación con mayor poder de audiencias y/o precios más bajos: como la televisión, radio, prensa digital, redes sociales

---

<sup>89</sup> Los cambios tecnológicos generan productos sustitutos.



(facebook-twiter). Adicionalmente la aparición de un nuevo modelo de negocio a través del mercado de optativos, en los cuales el periódico es únicamente el enganche de venta.

Existe preferencia por las actividades y publicidad BTL<sup>90</sup>, (Bellow the Line) y POP<sup>91</sup>. Ya que ésta publicidad tiene mayor impacto y durabilidad que el anuncio de prensa, puesto que éste tiene un ciclo de vida más corto (un día).

- **Alta agresividad de productores sustitutos:** Hace referencia a campañas de gratuidad para la penetración del producto, a la competencia desleal en cuanto a precios (precios más bajos del mercado), a la alta inversión en material publicitario en puntos de venta. Otro segmento de los productos sustitutos constituyen la presencia de medios digitales con aplicativos para teléfonos inteligentes que permiten recibir y personalizar la noticia requerida, así como el nuevo medio de anuncios publicitarios. .
- **Costos de cambio nulos:** Costos comparativamente más bajos del material POP o actividades BTL, en comparación con la prensa escrita.

Esta Fuerza representa una **alta** amenaza para el sector

## **F5. Rivalidad entre Los Competidores Actuales<sup>92</sup>. Barreras de Salida**

Las barreras de salida dadas por la rivalidad entre los competidores es uno de los aspectos a tenerse en cuenta, pues en éste se resume todo lo anteriormente indicado en las fuerzas competitivas ya analizadas

---

<sup>90</sup>BTL: (below the line), son las opciones publicitarias que llegan directamente al consumidor y sus espacios, de manera altamente efectiva, de alto impacto, diferentes a las convencionales. Por ejemplo desfiles. A diferencia de los recursos ATL (above the line), son los medios convencionales y masivos de publicidad, tales como TV, radio, prensa, vía pública.

<sup>91</sup> POP: (Point of purchase), es la publicidad se refiere a todo el material y objetos que sirven para apoyar la publicidad de algún producto o empresa, se usa para hacer llegar la publicidad al cliente en forma de objetos que utilice: esteros, llaveros, agendas, etc.

<sup>92</sup> La rivalidad intensa entre competidores y en la industria crea barreras de salida. La rivalidad de los competidores es una amenaza, ya que llevan a usar estrategias de precio y calidad.



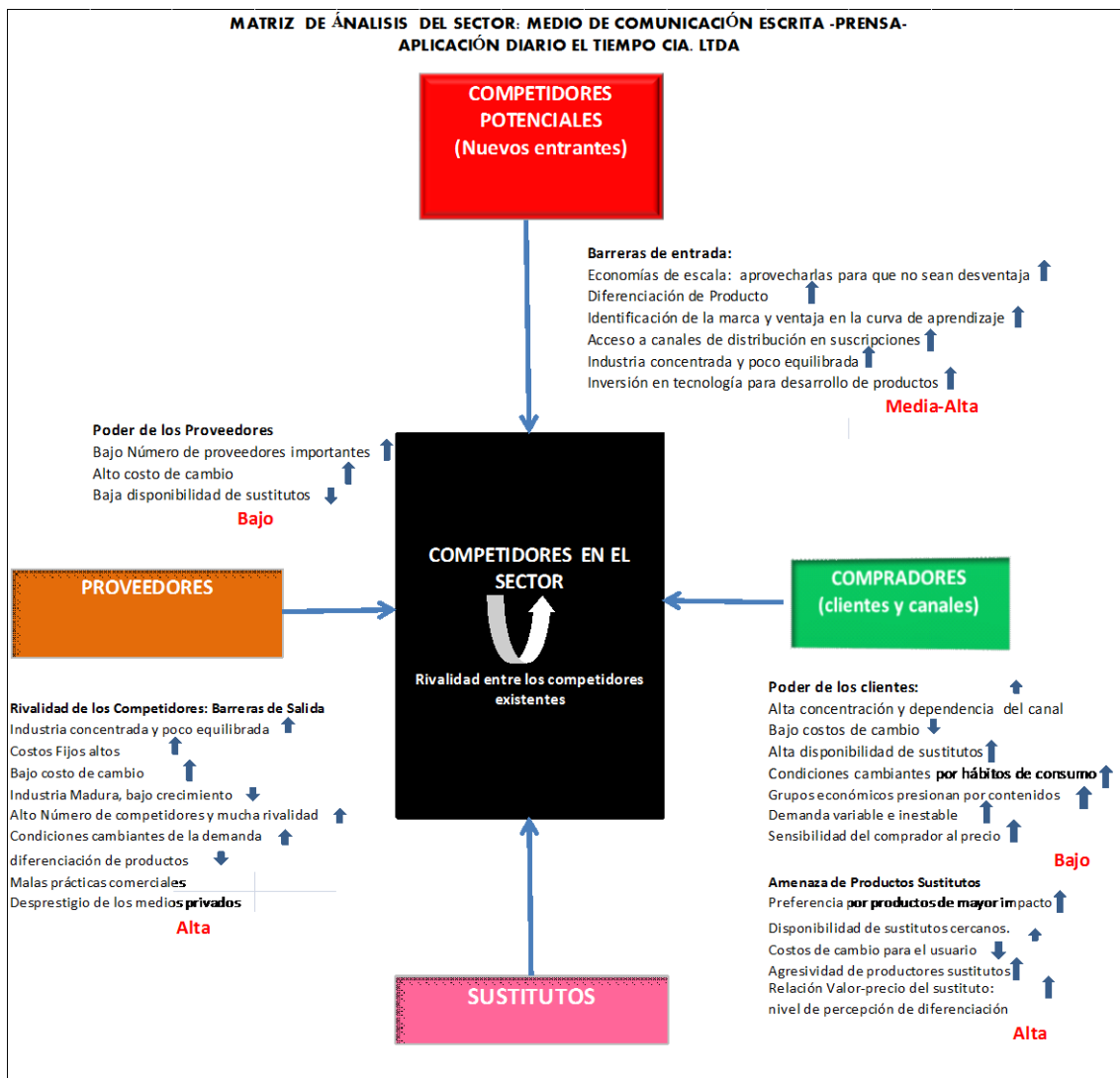
- La prensa escrita es una industria concentrada en la cual hay intensa competencia y rivalidad tanto entre los medios locales (Diario El Mercurio vs. Diario El Tiempo) como con los medios nacionales.

De otra parte también se observa que existe una concentración de la pauta publicitaria en los medios nacionales y de mayor circulación, fenómeno que se presenta con los anunciantes nacionales (grupos corporativos o grandes empresas) que se manejan a través de agencia.

- Malas prácticas comerciales, pues se evidencia el retiro del producto de la circulación por parte del competidor, en pos de ganar mercado. Existencia de temor en algunos canales de venta (canillas) por políticas de represalias y restricción en caso de comercializar periódicos de la competencia (bien sabido que este canal en forma histórica comercializan todo tipo de periódicos), pues esta decisión corresponde al cliente. Adicionalmente existe una competencia desleal de precios entre los medios públicos y privados, lo que daña el mercado tanto en el mercado de lectores como de publicistas.
- Campaña de desprestigio hacia los medios de comunicación privada, consecuentemente los niveles de lectoría pueden ser afectados.
- Como se ha indicado este negocio se caracteriza por tener altos costos fijos, lo que constituye una amenaza frente a productos sustitutos.
- El costo de cambio es relativamente bajo. Por lo cual es una amenaza más.
- La Prensa es una industria madura, con pocas probabilidades para que el mercado crezca.
- Baja diferenciación de productos.
- Alto número de competidores (públicos y privados) en el mercado
- Amenaza por la presencia de un medio impreso público en la ciudad de Cuenca (Diario El Telégrafo), medio que captará el mercado publicitario de las diferentes empresas del sector público (locales o con sede en Cuenca) quienes pautarán en dicha empresa, provocando una contracción de mercado para los otros medios locales, (Diario El Tiempo y El Mercurio). Adicionalmente se afectará el mercado de lectoría por la venta de este nuevo producto, el mismo que tiene un precio de venta menor al de los otros medios.

- Amenaza por la mayor competencia en la Industria en general: proliferación de revistas y periódicos institucionales, empresariales, colegiales y universitarios, tanto en Cuenca como en diversos cantones de la provincia del Azuay.

En resumen la rivalidad entre competidores constituye una amenaza **Alta**



Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado por el autor

**Figura No 20.** Matriz de Análisis: Las Cinco Fuerzas Competitivas para Diario El Tiempo.



**Resultado del Análisis del Sector:**

Del análisis realizado al sector de los medios de comunicación y difusión, concretamente de la prensa escrita mediante el modelo de las Cinco fuerzas Competitivas de Porter, se puede concluir que en el sector existen muchos vendedores, lo que conduce los precios a la baja, consecuentemente existe un riesgo de baja rentabilidad para la empresa. La industria está estancada, debido a los cambios de hábitos de los consumidores ante la presencia de sustitutos provenientes del desarrollo tecnológico, por lo que no es fácil expandir la línea de producción (economías de escala) no sin antes evaluar adecuadamente a la competencia.

A través de una matriz se refleja el resultado de las cinco fuerzas competitivas, y el impacto o poder de la fuerza que se identifica en el sector, así:

| <b>MATRIZ DE RESUMEN: "SECTOR DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESCRITO"</b> |                                       |                  |              |                   |             |
|--|---------------------------------------|------------------|--------------|-------------------|-------------|
| <b>Fuerza</b>  | <b>PODER DE LAS FUERZAS DE PORTER</b> |                  |              |                   |             |
|  | <b>Bajo</b>                           | <b>Medi-Bajo</b> | <b>Medio</b> | <b>Medio-Alto</b> | <b>Alto</b> |
| <b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>                       | X                                     |                  |              |                   |             |
| <b>Poder de Negociación de los Clientes-Compradores</b>              | X                                     |                  |              |                   |             |
| <b>Rivalidad de los Competidores</b>                                 |                                       |                  |              |                   | X           |
| <b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>                               |                                       |                  |              |                   | X           |
| <b>Amenaza de competidores potenciales (nuevos entrantes)</b>        |                                       |                  | X            |                   |             |
| <b>Evaluación General : MEDIA</b>                                    |                                       |                  |              |                   |             |

Fuente: Diario El Tiempo  
Elaborado por el autor



**Tabla No 10.** Matriz de Resumen del Análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas aplicado al Sector de los Medios de Comunicación escritos

Las oportunidades para Diario El Tiempo, es crear barrera de entrada: Esto quiere decir:

- Desarrollar productos diferenciados de valor agregado para el cliente; tanto para el medio escrito como en productos editoriales digitales y aplicativos de software para móviles para comunicación y publicidad.
- Al no haber productos diferenciados con un bajo costo de cambio, se puede disminuir el precio con respecto a la competencia e incrementar su participación en el mercado.
- Aprovechar su capacidad instalada (economías de escala para disminuir los costos medios de producción) si bien en verdad es difícil crecer en ventas, pero tiene la ventaja de incrementar su producción.
- Desarrollo y optimización de los canales de distribución (canillas y suscripciones) con crecimiento regional.
- Aprovechar estratégicamente la reputación y credibilidad de la marca de Diario El Tiempo para alcanzar un mayor posicionamiento y lealtad de la marca de los consumidores, para lo cual hay que invertir en estrategias de posicionamiento.
- Obtener ventaja competitiva de la curva de aprendizaje y experiencia acumulada durante 57 años.

Sin embargo, de otra parte deberá tenerse presente las amenazas que se detectan:

- Reducción del perfil de lectoría y número de compradores por la sustitución tecnológica.
- Términos de aprobación de la nueva Ley de Comunicación: autocensura y penalización de la tarea periodística.
- Incremento de la presencia de productos sustitutos y nuevos entrantes.
- Manejarse dentro de un Mercado de alta rivalidad y competencia.



Universidad de Cuenca

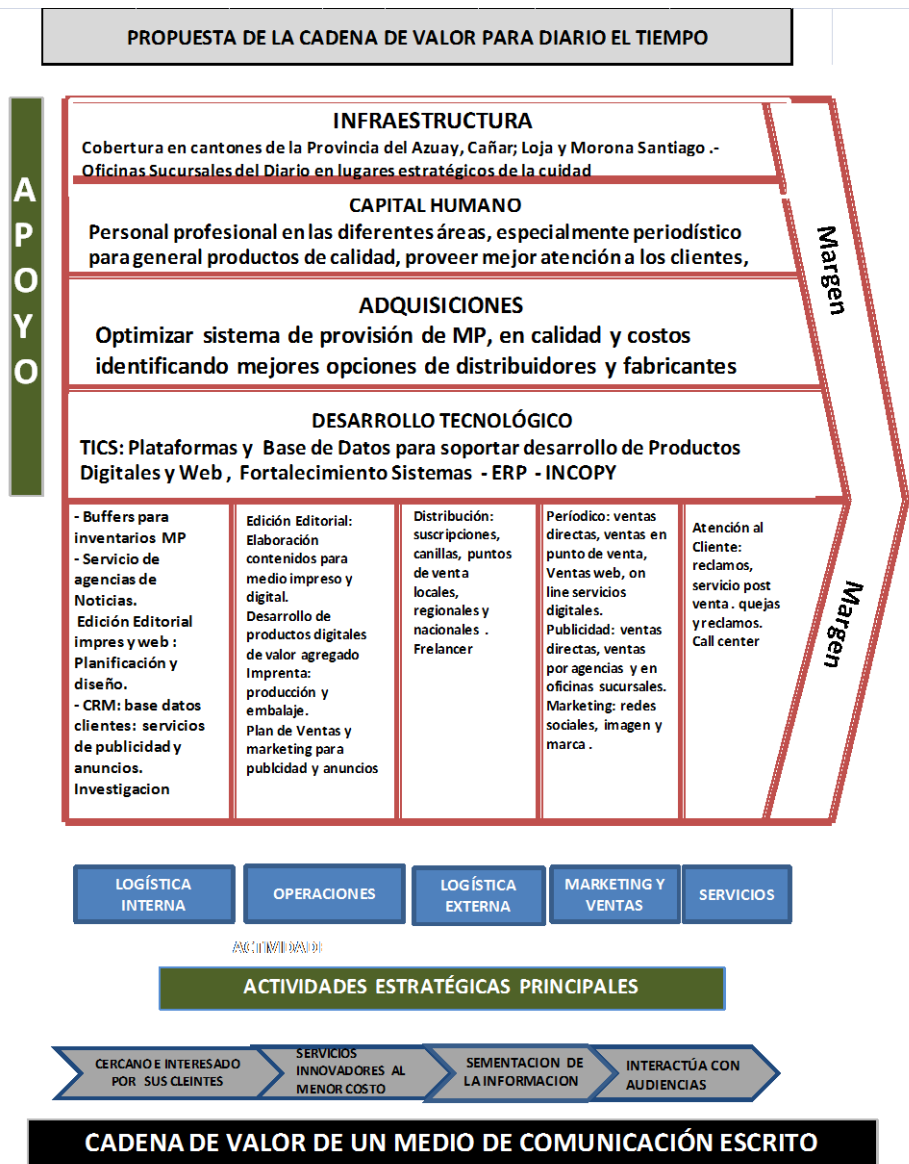
- Conocer que el Mercado es inestable y maduro, con tendencia a la baja para sus dos mercados interrelacionados.
- Industria de altos costos fijos, ante lo cual se debe manejar los conceptos del umbral de rentabilidad de la empresa.

### **3.2.4. Análisis de la Cadena de Valor.**

En el análisis realizado mediante la matriz de la Cadena de Valor para Diario El Tiempo, se identifica sus actividades estratégicas primarias para las diferentes fases; así como las actividades de apoyo, todas éstas dentro de un contexto de la propuesta de valor único para el cliente.

En la matriz que se expone a continuación se propone la matriz para Diario El Tiempo:





Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado por el autor

**Figura No 21.** Matriz de la Cadena de Valor para Diario El Tiempo

El resultado del análisis señala cómo la organización debe subordinarse a las actividades primarias y estratégicas y el énfasis de cada una de las áreas de soporte a dichas actividades, de acuerdo a la siguiente información:

**Actividades Estratégicas Primarias:**

**Logística interna:** Incluye la gestión de buffers para los inventarios de Materia Prima: papel, tintas y placas; coordinación con los servicios de agencias de



noticias (EFE, FRANCE PRESS, etc.), la logística para los procesos de planificación editorial tanto para el medio impreso como digital; recursos tecnológicos para el manejo de la base de datos de clientes, y la actualización permanente de las investigaciones de mercado.

**Operaciones:** las operaciones claves son las que se relacionan con la elaboración de contenidos para el producto impreso y digital. Proceso de producción en imprenta y embalaje. Planes de Marketing y Ventas para la sección de publicidad.

**Logística externa:** Dentro de este proceso se incluye los procesos de distribución, los cuales se propone manejarlos externamente a los diferentes canales: suscripciones, puntos de ventas locales, cantonales, regionales y nacionales.

**Marketing y ventas:** Requiere planes de marketing y ventas para la comercialización del periódico (circulación) y para la venta de publicidad. Para lo cual se diferenciará la venta directa al cliente consumidor; por intermedio de distribuidores, agencias de publicidad, o puntos de venta, según cada caso. Se incluye la gestión de marca y de redes sociales.

**Servicios:** Las actividades claves son atención al cliente para quejas y reclamos, con servicios de pre y post-venta a través de los recursos de un call center.

**Actividades de Apoyo:**

Las actividades de apoyo a la organización son:



**Desarrollo Tecnológico:** Las Tics<sup>93</sup> constituyen un factor clave para un medio de comunicación, deben proveer las plataformas tecnológicas de programación y base de datos para soportar el desarrollo de nuevos productos digitales y en ambiente web, deben proveer el soporte operativo y técnico de los sistemas y subsistemas del ERP<sup>94</sup>, CRM<sup>95</sup>, INCOPY<sup>96</sup>, entre otros.

**Adquisiciones:** Es necesario la gestión y optimización de los procesos de compra de materia prima e insumos. Es vital dentro de la estrategia de costos, buscar mejores opciones y tiempos de respuesta, ya que esto apoyaría a la empresa a optimizar los altos costos fijos que caracterizan al negocio.

**Capital Humano:** Este es un punto muy álgido para la Empresa, puesto que Diario El Tiempo es el referente de formación de profesionales en el área periodística. En el mercado laboral no se cuenta con la oferta de profesionales de alto nivel en este campo, lo que es bueno para el colectivo, pero no lo es para la Compañía, ya que significa una constante fuga de personal por la proyección nacional que adquieren dichos profesionales. En cuanto a los colaboradores de las otras áreas es necesarios capacitarlos y formarlos de acuerdo a las competencias requeridas en las diferentes funciones; en la cual todos los colaboradores se enmarquen dentro de los postulados filosóficos de la empresa. (Ética, responsabilidad, respeto, orientados a resultados y de servicio al cliente)

---

<sup>93</sup>TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación, es la disciplina que se deriva de la Gobernanza corporativa y de la alineación entre la estrategia, la operación y la gestión. Es pensar en el desarrollo informático y de comunicaciones de manera integral.

<sup>94</sup>ERP: Enterprise Resource Plannig.- Sistema Informático para la planificación de recursos de la empresa, son el conjunto de software diseñados para cubrir con los requerimientos operacionales de cada área funcional.

<sup>95</sup> CRM: Customer Relationship Management, es el sistema de Administración de las Relaciones con el Cliente, como herramienta clave del éxito en cualquier negocio, con la cual se puede realizar la gestión de clientes.

<sup>96</sup> INCOPY: Es un software especializado para una empresa periodística, orientado a la elaboración de contenidos, diagramas, y archivos de sistema de periódicos.



**Infraestructura:** Desarrollar una infraestructura adecuada mediante oficinas sucursales del Diario en diferentes lugares estratégicos de la ciudad tanto para las nuevas oficinas como para las actuales. Desarrollar estrategias y proyectos oficinas móviles o mediante el sistema de concesionarios, en las diferentes provincias del Austro del país.

### **Resultado del Análisis Interno:**

Mediante esta metodología se visualiza la necesidad de que la estructura empresarial se enfoque en función de los procesos estratégicos, lo que debe ir acompañado tanto de la estructura orgánica como la de recursos humanos. Para ello es necesario contar con personal profesional que cuente con las destrezas y competencias para cada una de estas posiciones. Por otra parte también se visualiza la necesidad de una gestión más adecuada para el manejo de inventarios tanto de materia prima como de los inventarios de circulación (ejemplares de periódico). Dentro de las actividades de apoyo la que merece especial atención es la de Desarrollo Tecnológico, pues debe proveer las plataformas necesarias para soportar tanto la operación como el desarrollo de nuevos productos, según lo ya indicado en párrafos anteriores.

### **3.2.5. Validación de la Misión y Visión**

#### **Misión:**

Es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares, es la razón de ser de una organización,<sup>97</sup> refleja la filosofía y sus valores; el compromiso con la comunidad y sus empleados, y a sus grupos de interés, por lo tanto incluye a los clientes, productos, mercados y tecnología, etc.

La Misión definida por Diario El Tiempo es:

---

<sup>97</sup> Falco, Alejandra (2009). *Seminario de Estrategia*. Cuenca Ecuador. MBA. Universidad de Cuenca.



*“EL TIEMPO desarrollará un sistema de satisfacción total para sus lectores y clientes, a través de cinco ejes estratégicos.*

**1. PRODUCTO Y CONTENIDO:** *Ofrecerá un producto creativo, innovador, que lo diferencie en el mercado, con contenidos de servicio y dentro del marco de la responsabilidad social, buscando el crecimiento rentable y desarrollo de su segmento objetivo, a fin de convertirlo en elemento activo de la sociedad.*

**2. INTERACCION CON LECTORES Y CIENTES:** *La empresa asumirá como práctica habitual estar al día con las inquietudes, intereses y necesidades ofreciéndolos con la más alta calidad en sus servicios,*

**3. RECURSO HUMANO:** *EL TIEMPO contará con un recurso humano profesional, al que se le brindará capacitación permanente, un plan de carrera y se garantizará un ambiente laboral adecuado para su crecimiento personal y profesional.*

**4. PROCESOS:** *La empresa desarrollará procesos y sistemas de trabajo efectivos en todas sus áreas con excelencia operativa. Se hará especial énfasis en el desarrollo de una plataforma de información interna de la empresa, para trabajar en función de indicadores de gestión, objetivos con resultados tangibles para el bienestar de la organización.*

**5. TECNOLOGIA:** *EL Diario estará a la vanguardia de las tecnologías de la información y sistemas de comunicación, para generar proyectos y productos de valor agregado que pueda ser desarrollado para su público objetivo”.*<sup>98</sup>

### **Visión:**

Es la declaración que reúne las aspiraciones de una organización, es la meta que la inspira y a la que quiere llegar en un futuro. En otras palabras, es cómo

---

<sup>98</sup> Diario El Tiempo



la empresa quiere verse en un futuro. Para que la visión sea eficaz debe tener claro en dónde y cómo está hoy, porque esas son las premisas de las cuales parte la empresa para plantear su sus metas y objetivos. La Visión debe responder a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir ahora y en el futuro?

La Visión que se formula para Diario El Tiempo Es;

*“Ser un medio de comunicación plural, independiente, objetivo y socialmente responsable. Espera en los próximos tres años consolidarse como el matutino de preferencia en el mercado local y regional, ofreciendo a sus audiencias y clientes servicios de valor agregado, liderando la innovación tecnológica y contribuyendo con la formación y desarrollo de su mercado objetivo con servicios de calidad y personalizados. Generando valor a la empresa, a sus socios y grupos de interés”<sup>99</sup>.*

### **3.2.6. Valores Corporativos.**

Los valores corporativos señalan los hábitos establecidos por la organización, sus actitudes, creencias e ideas fundamentales tanto individuales como grupales para actuar y elegir las diferentes opciones y alternativas en beneficio de la empresa.<sup>100</sup>

Los principios corporativos son los elementos y normas éticas que guían las decisiones de la empresa, definen el liderazgo de la misma, Son los enunciados formales sobre los cuales se basa la filosofía empresarial.

Diario El Tiempo en octubre del 2011, definió sus valores y principios corporativos a través de la siguiente declaración:

#### **“VALORES DE DIARIO EL TIEMPO**

---

<sup>99</sup> Diario El Tiempo

<sup>100</sup> Steiner. G (2002). *Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber*. México: Editorial Continental. Pág.120



### **Valores Operacionales:**

1. *El respeto como supra valor, empezando por el respeto a uno mismo.*
2. *La orientación al cliente. Todas las actitudes y acciones que signifiquen ofrecer un servicio de calidad al lector y cliente.*
3. *La orientación al resultado. Todas las actitudes y acciones que signifiquen el beneficio de la empresa.*

**Valores Líricos:** *Ética, credibilidad, mística de trabajo y responsabilidad.*

*Ética: EL TIEMPO difundirá contenidos apegados a la verdad, sin asumir posiciones ni defender tendencias.*

*Credibilidad: EL TIEMPO ofrecerá transparencia en la información, sin compromisos de ninguna índole.*

*Mística de trabajo y responsabilidad: EL TIEMPO asumirá seria y responsablemente su compromiso de servicio a la comunidad.*<sup>101</sup>

### **3.2.7. Análisis DOFA.**<sup>102</sup>

Dentro del proceso estratégico, el análisis de la matriz DOFA, permite identificar los principales factores positivos y negativos del entorno de una empresa. A través de este análisis se logra anticipar oportunamente las acciones que serán necesarias aplicar en cada posible escenario y; permite desarrollar la estrategia. Además genera la información que servirá para formular los objetivos y estrategias que permitan cumplir la Visión definida por la empresa y sus grupos de interés.

Mediante esta matriz se analiza en lo interno las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo las oportunidades y amenazas del entorno,

---

<sup>101</sup> Diario El Tiempo

<sup>102</sup>DOFA: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es un método que permite realizar el análisis y diagnóstico situacional de una empresa.



Como paso siguiente es necesario realizar el cruce de la información obtenida, de esta metodología se obtiene:

- **Análisis del Entorno Interno:** Compara Fortalezas con Debilidades, su resultado permite identificar cómo las debilidades se minimizan.
- **Análisis del entorno Externo:** Compara Oportunidades con Amenazas; con lo cual se podrá conocer cómo las Amenazas inciden.
- **Análisis de Potencialidad:** Compara la Oportunidades con Fortalezas, permite ver cómo las Fortalezas se maximizan.
- **Análisis de Vulnerabilidad:** Compara las Amenazas con Debilidades, permite identifica cómo las debilidades se incrementan.

Los resultados obtenidos en este proceso se relacionan entre sí y, se plasman en una matriz, denominada “Matriz de Enfoque de Comparación”. Permite visualizar la relación entre ellas y las estrategias que originarán cada una de ellas, las mismas que servirán de base para formular el plan de acción estratégica.

A continuación se expone la Matriz de Análisis DOFA; la misma que se ha realizado para Diario El Tiempo.



| <b>MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA</b> |                          |   |   |
|--------------------------------|--------------------------|---|---|
| <b>DIARIO EL TIEMPO</b>        |                          |   |   |
|                                | <b>FORTALEZAS (F)</b>    | <b>DEBILIDADES (D)</b>  |   |
| <b>INTERNO</b>                 | F1                       | Grupo empresarial y familiar de reconocido prestigio.                                       | D1 Falta de inversión en proyectos de expansión y desarrollo tecnológico                |
|                                | F2                       | Medio de comunicación imparcial, ético y apolítico  | D2 No contar con una adecuada estructura logística de distribución                      |
|                                | F3                       | Reconocido prestigio periodístico y producto de calidad                                     | D3 Falta crecimiento geográfico para la circulación                                     |
|                                | F4                       | Posee un periódico digital líder en el mercado regional                                     | D4 Falta de agresividad comercial   |
|                                | F5                       | Empresa a la vanguardia de la tecnología  | D5 Falta de delegación directiva de los socios de la empresa                            |
|                                | F6                       | Los contenidos editoriales responden a las necesidades del colectivo                        | D6 Inadecuado soporte en los mandos medios en las diferentes áreas                      |
|                                | F7                       | Diseño y diagramación del medio impreso es moderno e innovador                              | D7 Falta programas de capacitación y formación para desarrollo profesional              |
|                                | F8                       | Contar con una imprenta propia para el desarrollo de nuevos productos                       | D8 Personal no está orientado al servicio al cliente                                    |
|                                | F9                       | Empresa con disposición al cambio en todos los niveles organizacionales                     | D6  |
| <b>DEL CONTEXTO</b>            |                          |   |   |
|                                | <b>OPORTUNIDADES (O)</b> | <b>AMENAZAS (A)</b>   |   |
| <b>EXTERNO</b>                 | O1                       | Atender el nicho de negocio emergente con publicidad digital                                | A1 Sustitución de la prensa escrita por prensa on line                                  |
|                                | O2                       | Crear productos tecnológicamente innovadores y diferenciadores                              | A2 Nueva ley de Comunicación: política gubernamental antimedios                         |
|                                | O3                       | Monetizar los servicios digitales   | A3 Incremento de impuestos y aranceles a la Materia Prima e insumos                     |
|                                | O4                       | Audiencias y clientes ávidos de servicios personalizados y de calidad                       | A4 Elevados costos fijos en la operación  |
|                                | O5                       | Enfocarse en los negocios multimedia con multi-audiencias                                   | A5 Rápido descenso de los niveles de lectoría actual                                    |
|                                | O6                       | Entablar sistemas de relacionamiento con audiencias y clientes anunciantes                  | A6 Estancamiento de la economía, lo que provocaría contracción del mercado publicitario |
|                                | O7                       | Crear plataformas para que las audiencias sean parte de la noticia                          | A7 Competencia desleal con medios de comunicación estatales                             |
|                                | O8                       | Desarrollo de productos de valor agregado para el mercado objetivo que se halla desatendido | A8 Excesiva rivalidad con los competidores: guerra de precios                           |

**Tabla No 11.** Matriz de Análisis DOFA de Diario El Tiempo



| <b>MATRIZ PARA ENFOQUE DE COMPARACIÓN</b> |                             |                                     |       |
|---|-----------------------------|-------------------------------------|-------|
|   | <b>DEBILIDADES AMENAZAS</b> | <b>FORTALEZAS DEBILIDADES</b>       |       |
| <b>FORTALEZAS</b>                         | F6-D1                       |                                     |       |
|   | F6-D2                       |                                     |       |
|   | F6-D4                       |                                     |       |
|   | F9-D5                       |                                     |       |
|   | F9-D7                       |                                     |       |
|   | F9-D8                       |                                     |       |
|   | F6D1                        |                                     |       |
|   | F6-S2                       |                                     |       |
|   | F6-D4                       |                                     |       |
| F2-D8                                     |                             |                                     |       |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                      |                             | O1-A1                               |       |
|   |                             | O2-A1                               |       |
|   |                             | O3-A1                               |       |
|   |                             | O4-A1                               |       |
|   |                             | O5-A1                               |       |
|   |                             | O6-A1                               |       |
|   |                             | O7-A1                               |       |
|   |                             | O8-A1                               |       |
|   |                             | O3-A3                               |       |
|   |                             | O3-A4                               |       |
|   |                             | O3-A5                               |       |
|   |                             | O2-A7                               |       |
|   |                             | O2-A8                               |       |
|   |                             |                                     | O1-F4 |
|   |                             | O2-F4                               |       |
|   |                             | O2-F5                               |       |
|   |                             | O4-F5                               |       |
|   |                             | O5-F5                               |       |
|   |                             | O6-F5                               |       |
|   |                             | O7-F5                               |       |
|   |                             | O8-F5                               |       |
|   |                             |                                     | A1-D1 |
|   |                             |                                     | A1-D3 |
|   |                             |                                     | A1-D4 |
|   |                             |                                     | A1-D7 |
|   |                             |                                     | A3-D1 |
|   |                             |                                     | A4-D1 |
|   |                             |                                     | A5-D3 |
|   |                             |                                     | A5-D4 |
|   |                             |                                     | A7-D1 |
|   |                             |                                     | A8-D3 |
|   |                             |                                     | A8-D4 |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                      |                             |                                     |       |
| <b>AMENAZAS</b>                           |                             |                                     |       |
| <b>Fortalezas-Debilidades</b>             |                             | <b>Análisis del Entorno Interno</b> |       |
| <b>Oportunidades-Amenazas</b>             |                             | <b>Análisis del Entorno Externo</b> |       |
| <b>Oportunidades-Fortalezas</b>           |                             | <b>Análisis de Potencialidades</b>  |       |
| <b>Amenazas-Debilidades</b>               |                             | <b>Análisis de Vulnerabilidades</b> |       |

Elaborado: por el Autor

**Tabla No.12** Matriz de Enfoque de Comparación para Estrategias de Diario El Tiempo

Del cruce de variables se ve la importancia que tiene para la Empresa el realizar proyectos de inversión para el mercado emergente con productos digitales, en negocios multimedia con multi-audiencias. De otra parte la necesidad de ser más agresivos comercialmente y la necesidad de desarrollar acciones para incrementar la penetración de mercado.

Los resultados de éste análisis serán valiosos para definir los objetivos y estrategias a seguir.



### 3.2.8. Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos son un conjunto de políticas transversales alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de la visión y misión de la empresa en forma competitiva y sostenible. Los objetivos estratégicos proveen dirección, son generadores de sinergia y establecen prioridades a la acción.

Los objetivos estratégicos provienen de la Alta Dirección, son de largo plazo, es decir de tres a cinco años. En tanto que los objetivos estratégicos funcionales o metas son de corto plazo.<sup>103</sup>

Los objetivos estratégicos de largo plazo que se propone para el Diario El Tiempo en un horizonte de tres años, son:

- a) Incrementar la participación de mercado de manera rentable mejorando el servicio al cliente.
- b) Crear y monetizar productos de valor agregado para el mercado emergente y actual.
- c) Maximizar el valor de la empresa para los socios.
- d) Optimizar los costos asociados a procesos que no generan valor agregado.

---

<sup>103</sup>Las características de los objetivos estratégicos funcionales o de corto plazo, son aquellos que deben ser cuantificables (tiempo, dólares, porcentaje o en números), realizables en calidad y cantidad; comprensibles y escritos en forma jerárquica. (por prioridad). El objetivo siempre se escriben en un formato sustantivo/verbo.



## **CAPÍTULO IV: EL BALANCED SCORECARD O EL TABLERO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA**

### **4.1. Conceptos y esquema del BSC.**

En el presente capítulo se hará la construcción del Comando de Mando Integral o Balanced Scorecard, en el cual se integra las definiciones previamente establecidas y formuladas en el proceso de planificación estratégica con aplicación práctica en la empresa de Diario El Tiempo de la ciudad de Cuenca

En este contexto intenta resumir tanto en lo teórico como en lo práctico el desarrollo e implementación del sistema del Balanced Scorecard (BSC), o Comando de Mando Integral (CMI) en la gestión de medios.

Por lo tanto en el presente trabajo se tratará de demostrar que la utilización del Balanced Scorecard representa una herramienta esencial y que da continuidad al proceso de Planificación Estratégica, así como de su perfecta aplicabilidad en la gestión de empresas de periódicos y de medios de comunicación en general.

#### **4.1.1. Qué es un BSC o CMI.**

Balanced Scorecard (BSC) ó Comando de Mando Integral (CMI), fue creado y desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, constituye una herramienta gerencial que complementa y apoya la operatividad en la implementación de la Estrategia.

El Balanced Scorecard es un sistema que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de la organización. En



tal sentido es un programa de administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso, en torno al cual se movilizan los recursos de la organización.<sup>104</sup> Se podría conceptualizar tomando una expresión vertida por William Hendricks: “El mejor camino para predecir el futuro es inventarlo”.<sup>105</sup>

El BSC es una herramienta poderosa porque es un modelo integrado, es balanceado y es una herramienta estratégica.<sup>106</sup> (Tablero de Mandos Integral) porque indica cómo se logrará implementar la estrategia a través de los mapas estratégicos de enlaces causa-efecto

El BSC es una técnica que combina medidas claves, tanto financieras como no financieras, (debidamente probadas), cuenta con impulsores operativos (indicadores) que se traducen en un tablero de control del desempeño.

Es un conjunto de medidas diseñadas para cerrar la brecha entre la visión macro (estrategia) y las acciones del día a día (tablero de mando), por lo tanto es un modelo integrado.

Dentro de este proceso se requieren cinco principios como condiciones necesarias para alcanzar el éxito:

1. Liderazgo para movilizar el cambio a través del equipo ejecutivo.
2. Traducir la estrategia en términos operacionales.
3. Alinear la organización en torno a la estrategia
4. Lograr que todos trabajen por la estrategia.
5. Hacer de la Estrategia un proceso continuo.

---

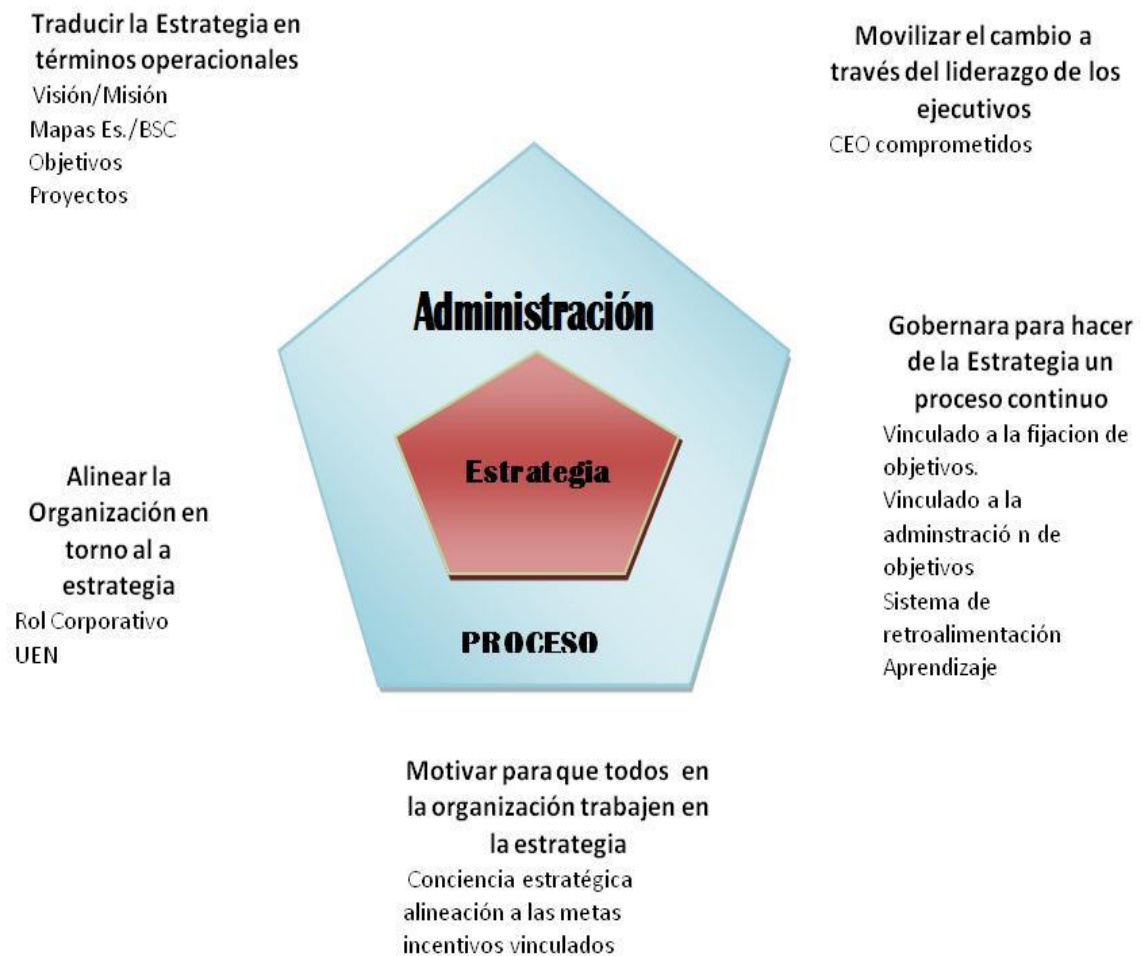
<sup>104</sup><http://gpmglobal.corporater.com:8080/CorpoWebserver/portal/getStartPage.html;jsessionid=9z5b0ividuf2ztrbcm0bnrn>

<sup>105</sup> Hendricks, Williams (2011). Seminario Internacional: *The Balanced Scorecard Performance Management for Business Leaders*. Quito Ecuador. 1-2 junio.

<sup>106</sup> <http://www.tablero-decomando.com.ampro>

## La Organización Centrada en la Estrategia

En forma gráfica se resume la filosofía empresarial, en la cual la organización se centra y se subordina a la Estrategia definida por la Empresa, así:



Fuente: Norton, D (2003) *Congreso de Management Balanced Scorecard*. Quito Ecuador. 2 y 3 octubre.

**Figura No 22.** Organización centrada en la Estrategia. .

Dentro de este contexto el BSC o CMI en una organización es eficaz cuando ayuda a asegurar que los sistemas, procesos internos se dirijan hacia la satisfacción de cliente y a un rendimiento de la gestión financiera



### 4.1.2 Perspectivas del BSC.

Como se indicó el BSC ó CMI, propone un marco de referencia a través de “mapas estratégicos”<sup>107</sup> con el fin de traducir la estrategia en términos operativos, enfocándola desde cuatro perspectivas:

1. **Perspectiva Financiera:** Se refiere al Objetivo de rentabilidad y desempeño económico (por ejemplo incrementar el ROIC), refleja el resultado de la inversión y el valor económico agregado. Es el producto final de la relación causa-efecto con la que se construye el mapa estratégico.

Los objetivos financieros (relacionadas al campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Estos objetivos se orientan a objetivos para el crecimiento (Crecimiento en Ventas), sostenimiento (ROCE, VAE) o cosecha (orientadas al CASH FLOW), en función de en qué etapa se encuentre la empresa.

2. **Perspectiva del Cliente:** Es aquella en la que se refleja la propuesta única de valor y su diferenciación competitiva, en la que se establece el cómo abordar a los clientes para concretar la visión de la empresa. Por lo tanto hay que dirigir todos los esfuerzos al bien/servicio en función del mercado y de las necesidades del cliente, El grupo de indicadores para este perspectiva se centran en el cliente: cuota de mercado, incremento de clientes, retención o adquisición de clientes, satisfacción de clientes, fidelización de clientes,

3. **Perspectiva Interna:** Permite identificar lo qué se debe hacer y cómo hacerlo para satisfacer a los clientes. La finalidad es permitir que todos los procesos claves se realicen de manera eficaz y efectiva en función del

---

<sup>107</sup> Mapa Estratégico: representaciones gráficas de los objetivos estratégicos y el cómo estos están interrelacionados en sus diferentes perspectivas mediante una relación causa- efecto, así como los niveles de comunicación. La lectura de la relación causa-efecto se lo realiza desde la perspectiva de Desarrollo y aprendizaje, seguida de la perspectiva de procesos internos, para abordar la perspectiva del cliente, cuya causalidad finaliza en los efectos en la perspectiva financiera.

cliente y en pro de la rentabilidad. (cadena de valor). En forma general esta dimensión abarca el proceso de innovación, operativo y de servicio.

4. **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:** En esta dimensión se plasma el cómo aprende y mejora la organización para concretar la visión. Lo que implica que la organización debe aprender todo el tiempo. Se debe contar con la infraestructura y los recursos necesarios para las áreas y garantizar sus interrelaciones: capital humano, capital de información y tecnología y capital organizacional.<sup>108</sup> Los indicadores se orientan a la satisfacción de los empleados, retención de empleados y su productividad; capacidad de los sistemas de información, motivación, delegación de poder, entre otros.

En el cuadro que se expone a continuación se explica las perspectivas del BSC:

### PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

Elaborado por el autor.

**Figura No 23.** Perspectivas del BSC.

<sup>108</sup> <http://www.hss.edu.biosmportes.html>





Como se puede ver, la estrategia se describe como una serie de relaciones **causa-efecto**, las mismas que se leen de abajo hacia arriba y de forma sucesiva. En la base está la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, éstas son condiciones necesarias que deben cumplirse para apoyar la eficiencia en los procesos internos (perspectiva de procesos), pues en la medida que los procesos internos sean eficientes se puede garantizar la propuesta única de valor para el cliente (perspectiva del cliente). Finalmente en la cúspide está la perspectiva financiera, la que refleja el resultado global de las estrategias desplegadas en las perspectivas anteriores y que corresponden a los resultados globales de la compañía expresados en términos de rentabilidad y desempeño económico para la empresa y los accionistas. Para leer esta causalidad se suele usar las palabras SI y ENTONCES. Por ejemplo si implementamos planes de incentivo, entonces mejoraremos la satisfacción de los empleados.

En el tablero se describe la conversión de los activos intangibles en realidades tangibles. En resumen una organización que aprende se desarrolla, por lo tanto puede innovar y estará en capacidad de apoyar e impulsar los procesos de creación de valor. Hay que recalcar que en última instancia, un cliente leal y satisfecho genera un valor sostenido para el accionista, por lo tanto se alcanzará la meta de desempeño de la empresa y consecuentemente la rentabilidad para los socios.

#### **4.1.3. Cómo proveer direccionamiento estratégico.**

El BSC ó CMI, provee direccionamiento estratégico en la medida que:

- Equilibre las medidas financieras con las no financieras.
- Equilibre las medidas de corto y largo plazo para crear alineación y valor a largo plazo para los clientes.
- Mida el grado de logro de la estrategia.

- Equilibre los impulsores (indicadores) de desempeño con medidas de resultados, (esquema de pirámide invertida que parte de lo más amplio a lo más específico).
- Que la selección de medidas que reflejan la estrategia, actúen en forma de cascada con los múltiples objetivos interdepartamentales.

Es decir la estrategia debe estar plasmada en términos operativos, debe ser el enfoque estratégico que promueva la conciencia de que el trabajo es de todos y en equipo. La Estrategia debe ser medida mediante indicadores de desempeño a lo largo y ancho de la organización, por lo tanto deberá tener despliegue estratégico en forma de cascada.

Finalmente deberá estar enlazado con presupuestos, plan de incentivos y propender a una mejora continua.

Lo indicado se puede observar en los cuadros adjuntos:

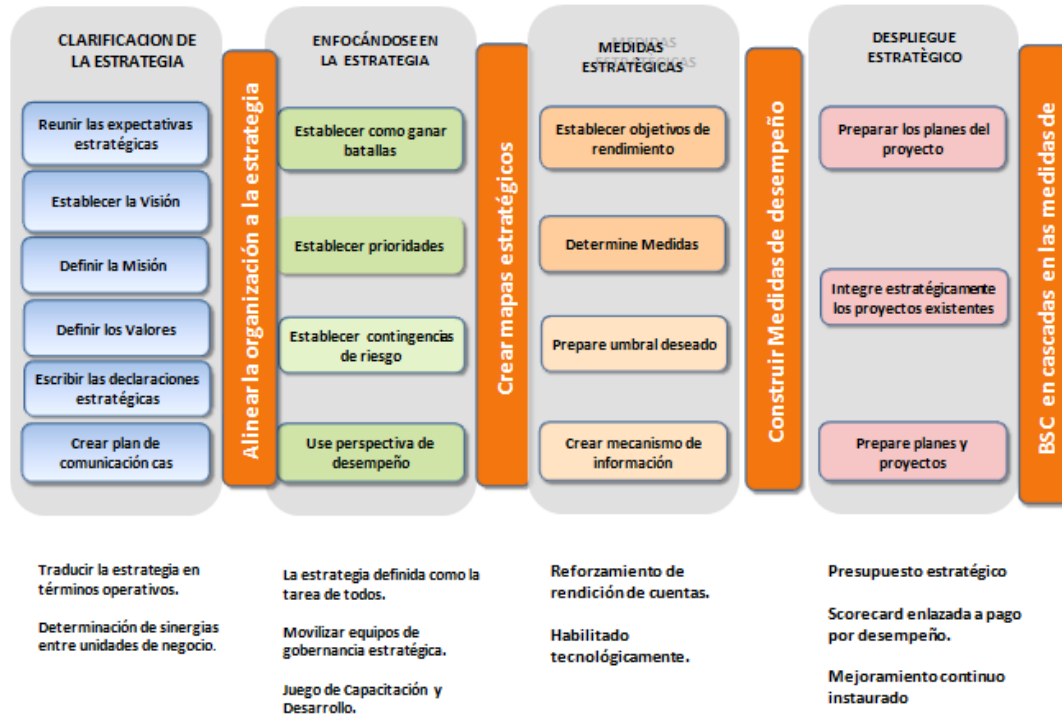
### TRADUCIR LA ESTRATEGIA AL PLAN OPERATIVO



Fuente: Kaplán y Norton. El Cuadro de Mando Integral

**Figura No 24.** La Estrategia en términos operativos.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Norton, D (2003). *Congreso de Management: Balanced Scorecard*. Quito Ecuador. 2 y 3 octubre

**Figura No 25.** Dirección Estratégico

El BSC, requiere contar con un:

1. Mapa Estratégico: para definir los objetivos a través de los cuales se trasladará el Plan Estratégico (PE) a la acción.
2. Sistema de monitoreo a través de la Matriz del BSC mediante indicadores o inductores, para evaluar cuanto se ha cumplido de las metas y planes de acción.
3. Software: para tener en tiempo real la información que permita a la Alta Dirección la toma de decisiones.<sup>109</sup> (opcional)

<sup>109</sup> <http://corporater.com>



#### **4.1.4. Enfoque estratégico.**

Hablar de enfoque estratégico es generar un marco conceptual de desempeño y establecer un proceso de pensamiento que asegure el éxito a largo plazo.

Además, es proveer direccionamiento estratégico dando un enfoque organizacional, facilitando la alineación interna y creando así un sistema de gestión de desempeño que pueda usar cada empleado para mejorar su eficiencia y efectividad. Esto podría resumirse en una frase muy utilizada en el argot empresarial: “organización es todo lo que debes realizar antes de ejecutar algo, de modo que cuando lo haces, nada estará mezclado”.

Para lo cual William Hendricks,<sup>110</sup> consultor en desarrollo e implementación del BSC, propone el uso de formularios para que de una manera ordenada y esquemática se recopile la información para el Tablero de Mando Integral.

A continuación se expone la secuencia y aplicación de los referidos formularios, cuyo objetivo es facilitar la tarea estratégica y de evaluación del desempeño:

##### **4.1.4.1. Hoja de Intención de Objetivos Estratégicos.<sup>111</sup>**

Este formulario está diseñado para lograr una definición consistente en torno a cada objetivo identificado. En el modelo del Formulario 1 se hace constar una breve descripción de cada campo, con la finalidad de facilitar su uso.

---

<sup>110</sup> Hendricks, W (2011). *Congreso Internacional: The Balanced Scorecard*. Quito Ecuador. 1-2 junio.

<sup>111</sup> En el Formulario 1 deberá consignarse toda la información pertinente, esto es indicar a que perspectiva pertenece el objetivo que se analiza, describir factores positivos y negativos en torno al objetivo, de igual manera indicar los posibles indicadores.



| HOJA DE TRABAJO DE INTENCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                           |                 |                |                |              |                   |
|---|-----------------|----------------|----------------|--------------|-------------------|
| Perspectiva Estratégica   | ( )<br>Finanzas | ( )<br>Cliente | ( )<br>Proceso | ( )<br>Gente | ( )<br>Tecnología |
| Objetivo Estratégico: ( dos palabras)   |                 |                | Verbo          |              | Sustantivo        |
| Descripción de la Intención: describir la razón del objetivo estratégico, 30-50 |                 |                |                |              |                   |
| Positivo  |                 |                |                |              |                   |
| Negativo  |                 |                |                |              |                   |
| Posibles Medidas:   |                 |                |                |              |                   |
| Proyectos Existentes o equipos que se relacionan a este objetivos:              |                 |                |                |              |                   |
| Otros Datos Pertinentes:  |                 |                |                |              |                   |

Fuente: Hendricks, W. (2011) Congreso Internacional: The Balance Scorecard. Quito. Ecuador  
Formulario 1. Hoja de Intención-Objetivos Estratégicos

**Tabla No 13.** Intención de Objetivos Estratégicos

#### 4.1.4.2. Hoja de Medidas. (Formulario 2)

El uso de este formulario constituye el siguiente paso, en el cual el objetivo estratégico debe ser expuesto en términos medibles. A través de este formulario se establece el indicador adecuado para dicho objetivo, lo que permitirá su medición y evaluación posterior. Esto genera un sistema de reporte, de almacenamiento de la información y se establece el nivel del hito o umbral alcanzado.



| HOJA DE TRABAJO DE MEDIDAS   |                   |                               |
|--|-------------------|-------------------------------|
| Objetivo:  |                   |                               |
| Lazo Estratégico: (Lleva de vuelta al Plan Estratégico)  |                   |                               |
| ¿Se mide mejor esto mediante un %, No., \$ ó binario(Si/No)  |                   |                               |
| Medida:  |                   |                               |
| <u>Meta</u>  | <u>Real</u>       | <u>Frecuencia de Informes</u> |
| <p>Los datos</p> <p>¿Dónde se almacenan los Datos?</p> <p>¿Quién ingresa actualmente los datos?</p> <p>¿Qué cambios son necesarios hacer para usar esta información?</p> |                   |                               |
| <b>Umbrales</b>  |                   |                               |
| <b>ROJO</b>  | <b>ANARANJADO</b> | <b>VERDE</b>                  |
|  |                   |                               |

Fuente: Congreso Internacional: The Balance Scorecard. Hendricks, W. 2011. Ecuador

Formulario 2. Hoja de Trabajo de Medidas

**Tabla No 14.** Formulación de Medidas Estratégicas

Una vez que se han realizado los formularios 1 y 2, (definir objetivos y definir indicadores de evaluación). Es imprescindible ampliarlos bajo el uso del formulario 3.

**4.1.4.3. Plantilla del Scorecard. (Formulario 3)**

En este formulario se transcriben los objetivos y medidas de evaluación, definidas en los pasos anteriores, y se los ubica dentro de la matriz en la (s) perspectiva(S) al que pertenece(n).



### PLANTILLA DEL BALANCED SCORECARD

| Perspectiva             | Objetivo | Medida | Meta/real | Meta/actual |
|-------------------------|----------|--------|-----------|-------------|
| Financiera              |          |        |           |             |
|                         |          |        |           |             |
| Cliente                 |          |        |           |             |
|                         |          |        |           |             |
| Proceso                 |          |        |           |             |
|                         |          |        |           |             |
| Aprendizaje y DeBartolo |          |        |           |             |
|                         |          |        |           |             |

Fuente: Congreso Internacional: The Balanced Scorecard. Hendricks, W. 2011. Ecuador  
Formulario 3. Plantilla del Balanced Scorecard

**Tabla No 15.** Plantilla del BSC

#### 4.1.4.4. Medidas de Despliegue y enfoque.

En este formulario se recopila la información de los tres formularios anteriores, dando formalidad y continuidad mediante el formulario No. 4 conocido como “Enfoque y diseño de los indicadores en Cascada”. Este formulario incorpora las iniciativas y proyectos que se consideran necesarios para cumplir con el objetivo planteado.

La finalidad de los cuatro formularios que se citan es permitir que de una manera ordenada y sistemática se defina los objetivos estratégicos, se establezca las medidas de evaluación y las acciones y proyectos necesarios para la consecución de dichos objetivos.

Como se puede apreciar a través de la implementación de esta metodología que es bastante didáctica y objetiva, logramos traducir la estrategia de la empresa en términos operativos reflejados en un conjunto de metas e



indicadores, en un equilibrio entre el corto y largo plazo, interrelacionar lo financiero con lo no financiero y generar la retroalimentación al proceso estratégico.

Sin embargo esto no es suficiente sino no se genera un sistema de despliegue a lo largo y ancho de la organización. Para lograr esto es necesario cerrar el círculo con el proceso de cascada para que abarque a toda la organización, tal como se explica a continuación.

| Objetivo 1: Lograr un Margen operativo del 17% |      |      |
|--|------|------|
| Medida(s)                                      | Meta | Real |
| Incremento de Ingresos                         | 10%  |      |
| Reducción Gastos/costos                        | 12%  |      |
| <b>Proyectos Potenciales</b>                   |      |      |
| Plan de ventas                                 |      |      |
| Presupuesto de gastos                          |      |      |
| Plan de Negocios                               |      |      |

| Objetivo 2 Mantener 25% Mensual de clientes retenidos |      |      |
|---|------|------|
| Medida(s)   | Meta | Real |
| Compras Múltiples                                     | 30%  |      |
| Ingresos /Compra                                      | 3%   |      |
| Deserción de Clientes                                 | <5%  |      |
| <b>Proyectos Potenciales</b>                          |      |      |
| Generar el CRM  |      |      |
| Satisfacción del Cliente                              |      |      |
| Plan de Costo-Beneficio por Cliente                   |      |      |

Fuente: Congreso Internacional: The Balanced Scorecard. Ecuador. Hendricks W, 2003. Ecuador

Formulario No. 4.- Enfoque y diseño de los indicadores en Cascada

**Tabla No 16.** Diseño de Indicadores en Cascada.

#### 4.1.4.5. Hoja de Trabajo para Métricas en Cascada.

La elaboración de este formulario es un paso previo al proceso de cascada del BSC, el mismo que se explica a continuación:

Luego de realizados los formularios 1,2, 3 y 4, se elabora el formulario No. 5 “Hoja de Trabajo para Métricas en Cascada”, formulario que tiene por objetivo





consolidar la información de los pasos anteriores, en la que se hará constar la descripción de:

- **Objetivo estratégico de largo plazo:**<sup>112</sup> Son las aspiraciones organizacionales que se espera alcanzar, representa la condición mínima para cada medida, Esta constituye la línea base de la medida y define la “Brecha de desempeño” (gap), nos indica ¿dónde estamos y adónde queremos llegar?
- **Proyectos:**<sup>113</sup> son las iniciativas, acciones que se definen como condiciones necesarias para alcanzar un objetivo.
- **Meta** <sup>114</sup> (desempeño): este indicador refleja el desempeño real alcanzado por la empresa. El trabajo es medido mediante el cierre de la brecha de desempeño, es decir entre la línea base que se fijó y lo ejecutado. El cerrar brechas entre la estrategia deseada –metas- y el desempeño actual –real- es la base para conducir el BSC o CMI.
- **Medidas o métricas estratégicas**<sup>115</sup>: Son los indicadores establecidos para la medición y evaluación de cada objetivo estratégico. Hay que diferenciar entre el indicador estratégico y el objetivo de actuación, este último es parte del indicador estratégico en muchos casos. Por ejemplo para la perspectiva financiera el objetivo estratégico es el ROI, y el de actuación es la utilidad,

---

<sup>112</sup>Objetivos Estratégicos: Estas metas son medidas en dólares (\$), números o porcentajes (%). Usualmente éstas no se exhiben en tablero, pero si definen el éxito del resultado.

<sup>113</sup> Proyecto: Los proyectos se escriben en un formato de una frase y oración. Se los conoce también como iniciativas.

<sup>114</sup> Metas: desde el punto de vista de las medidas, constituye el estándar mínimo requerido para cada medida. A éstos también se los denomina como “blancos”, se los expresa en dólares (\$), números, o porcentajes (%), son absolutas, no aceptan excusas; son siempre desarrolladas como umbrales (hitos de colores). Estas aparecen en el scorecard.

<sup>115</sup> Medidas: Las medidas se escriben en un formato de un solo sustantivo (palabra), Se considera para que el tablero sea exitoso debe establecerse entre un rango de 20 a 30, se recomienda un promedio de 24 medidas, para que sean manejadas efectivamente.



que a la final están interrelacionados. Esta discriminación a veces suele producir confusión

| HOJA DE TRABAJO PARA MÉTRICAS EN CASCADA |      |          |           |        |
|--|------|----------|-----------|--------|
| OBJETIVO                                 | META | PROYECTO | META REAL | MEDIDA |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |
|  |      |          |           |        |

Fuente: Congreso Internacional The Balanced Scorecard. Hendricks, W., 2003.Ecuador

Formulario No. 5. Hoja de Trabajo para Métricas en Cascada

**Tabla No 17.** Métricas en Cascada.

#### 4.1.4.6. Esquema y paso en Cascada del BSC.

El proceso de cascada es el que permite desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la organización para luego ser consolidados en un tablero de mando integral. En tal virtud el BSC es un proceso transversal a la organización.

Los indicadores se vinculan entre sí mediante una relación causa-efecto, por lo que cada indicador puede tener sub-indicadores que se hallen interconectados y afecten a diferentes niveles de la organización y se ubiquen dentro de cualquiera de las cuatro perspectivas de la matriz del BSC. De esta forma se genera el efecto de cascada y se convierten en un sistema de alarmas que permiten visualizar en forma anticipada en caso de que alguno de los



indicadores se desfase y consecuentemente permite anticipar su impacto para así prevenirlo. .

Continuando con la metodología del BSC al generar este sistema de cascada se puede evidenciar la “Brecha de desempeño” existente en cada uno de los objetivos, lo que se resume a continuación mediante el esquema gráfico:

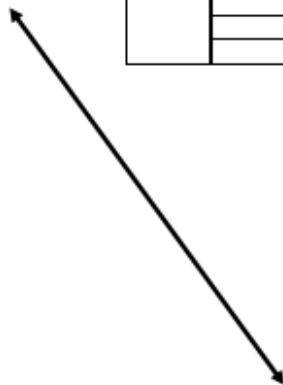
| Perspectiva              | Objetivo | Medio | Target | Actual |
|--------------------------|----------|-------|--------|--------|
| Financiera               |          |       |        |        |
| Cliente                  |          |       |        |        |
| Proceso                  |          |       |        |        |
| Aprendizaje y Desarrollo |          |       |        |        |

| Objetivos | Perspectiva Financiera |          |       |             |
|-----------|------------------------|----------|-------|-------------|
|           | Proyectos              | Tácticas | Plazo | Indicadores |
|           |                        |          |       |             |
|           |                        |          |       |             |
|           |                        |          |       |             |
|           |                        |          |       |             |

GAP



| Objetivos | Perspectiva del Cliente |          |       |             |
|-----------|-------------------------|----------|-------|-------------|
|           | Proyectos               | Tácticas | Plazo | Indicadores |
|           |                         |          |       |             |
|           |                         |          |       |             |
|           |                         |          |       |             |
|           |                         |          |       |             |



| Objetivos | Perspectiva de Procesos Internos |          |       |             |
|-----------|----------------------------------|----------|-------|-------------|
|           | Proyectos                        | Tácticas | Plazo | Indicadores |
|           |                                  |          |       |             |
|           |                                  |          |       |             |
|           |                                  |          |       |             |
|           |                                  |          |       |             |

| Objetivos | Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo |          |       |             |
|-----------|---|----------|-------|-------------|
|           | Proyectos                               | Tácticas | Plazo | Indicadores |
|           |   |          |       |             |
|           |   |          |       |             |
|           |   |          |       |             |
|           |   |          |       |             |

Fuente: Congreso Internacional The Balanced Scorecard. Hendricks, W., 2003. Ecuador Formulario No. 5. Esquema del paso en cascada del Scorecard.

**Tabla No 18.** Paso al Sistema en Cascada del BSC



En función de la práctica que la persona el equipo tenga, lo podrá realizar sin la ayuda de estos formularios, que tienen por objetivo guiar y facilitar su entendimiento y aplicación

## 4.2. Desarrollo del BSC.

Como se ha indicado anteriormente el Balanced Scorecard, es una hoja de ruta que se aplica a toda la organización ya que traduce la estrategia a la acción.

Por lo tanto se puede decir que es el puente que integra el proceso de Planeación Estratégica con un sistema de medidas de desempeño mediante un tablero de control. Se considera como la continuación y complemento del Plan Estratégico.

En el siguiente esquema se expone los pasos a seguirse:

**Paso 1:** Valide y aclare la Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos.

**Paso 2:** Verifique y/o Desarrolle Objetivos Estratégicos: formularios 1 - 2

**Paso 3:** Construya el Mapa de ruta: formulario 3

**Paso 4:** Desarrolle Medidas Estratégicas: formularios 4

**Paso 5:** Fije Metas para las Medidas: formularios 5 y 6

**Paso 6:** Desarrolle proyectos: formulario

**Paso 7:** Implemente.

**Paso 8:** Proceso Continuo

En este punto se recomienda validar la visión y la misión con los objetivos de las diferentes perspectivas del BSC.

A continuación se expone tanto en forma gráfica como de forma global el proceso integrado de la planificación estratégica y el BSC ó CMI.



El primer paso es el proceso estratégico, el que inicia con el diagnóstico situacional, definición de visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos.

La aplicación del BSC es el segundo paso, inicia con los objetivos estratégicos previamente establecidos, caso contrario, se los formula de ser necesario.

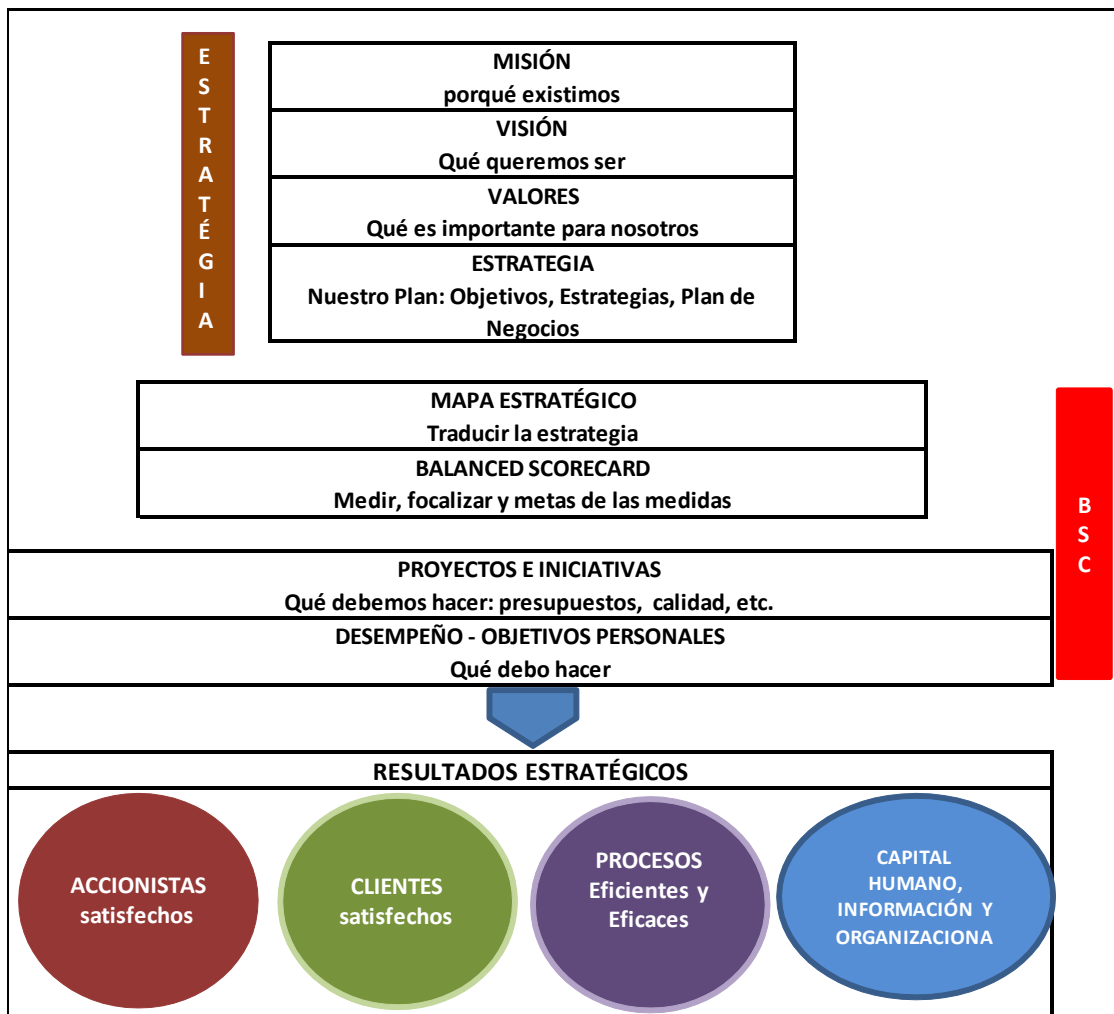
En este contexto es necesario establecer por cada uno de los objetivos estratégicos, el umbral de desempeño que le corresponde, de la siguiente manera:

- **Color Verde:** para señalar el desempeño deseado
- **Color Anaranjado:** para indicar que hay una ligera desviación
- **Color Rojo:** para alertar en el caso que se dé una salida de control de lo previamente programado.

Esto permite que cada colaborador en base a su conocimiento, experiencia, carga laboral establezca o fije los umbrales a alcanzarse.

Se constata en este trabajo que una de las mayores dificultades que se tiene para la implementación del BSC, es el problema que se presenta a la hora de definir y desarrollar los indicadores de desempeño y las metas de dichas medidas. Por lo tanto los formularios que se desarrollan a continuación se consideran una herramienta muy práctica y esquemática para lograrlo.

## DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN



Fuente: Porter M. (2003). Congreso Internacional Competitividad y Estrategia.

**Figura No 26.** De la Estrategia a la Acción

Luego del análisis teórico y descriptivo realizado tanto de lo que a Estrategia se refiere como al Sistema del BSC, es importante visualizarlo de manera ampliada, cómo se integran y se complementan éstas dos herramientas gerenciales

### 4.2.1. Integración de la Estrategia y el BSC.

Se incorpora el proceso de Planeación Estratégica (PE) con las herramientas del BSC, tal como se indicó en el capítulo III, se resume a continuación el proceso de formulación estratégica y las matrices del BSC.



### **Análisis Situacional:**

- Análisis del Sector mediante las Cinco fuerzas competitivas de Porter: variables externas, internas y de competitividad.
- Ventaja Competitiva: posicionamiento estratégico por costos o por diferenciación del producto.
- Análisis Interno: Cadena de Valor

### **Análisis DOFA:**

Mediante esta matriz se realiza el análisis del entorno externo e interno de la empresa, mediante la cual se identificación sus debilidades y fortalezas; oportunidades y amenazas que se presenten en lo externo. Base de información para el desarrollo de objetivos y estrategias.

### **Definición Corporativa:**

Definición de valores y principios, la ideología y forma de actuar de la empresa.

- Visión
- Misión
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias

### **Elaboración del Balanced Scorecard ó Tablero de Mando Integral**

- Mapas estratégicos: mapa de ruta en las cuatro perspectivas
- Desarrollo de medidas estratégicas: Indicadores BSC
- Fijación de metas a las medidas
- Desarrollo proyectos: presupuestos, mejoras continuas, plan marketing.
- Implementación: ejecución, despliegue en cascada
- Proceso Continuo

A continuación se exponen ejemplos de cómo se puede elaborar los mapas estratégicos de la metodología del BSC y de igual manera su integración con la Estrategia. Sin embargo debe recordarse que no existe una forma única de realizarlo, la metodología propone un esquema a seguirse, pero deberá ser



cada empresa que en última instancia defina y decida cómo elaborará un mapa estratégico, el mismo que será diseñado en función de la necesidad de la organización y del tipo de empresa de la que se trata.

Bien sabido es que este esquema es válido tanto para empresas privadas como gubernamentales e inclusive para empresas sin fines de lucro (ONG).

Adicionalmente al esquema de integración propuesto también se puede expresar en tablas y gráficos, como se indica a continuación.

Mediante la utilización del mapa estratégico podemos apreciar cómo la Estrategia es desglosada en las cuatro perspectivas del Tablero de Mando. Visualizamos la relación causa efecto, para determinar la prioridad de las estrategias, planes y acciones, los presupuestos necesarios, así como también de los indicadores para la medición del desempeño.

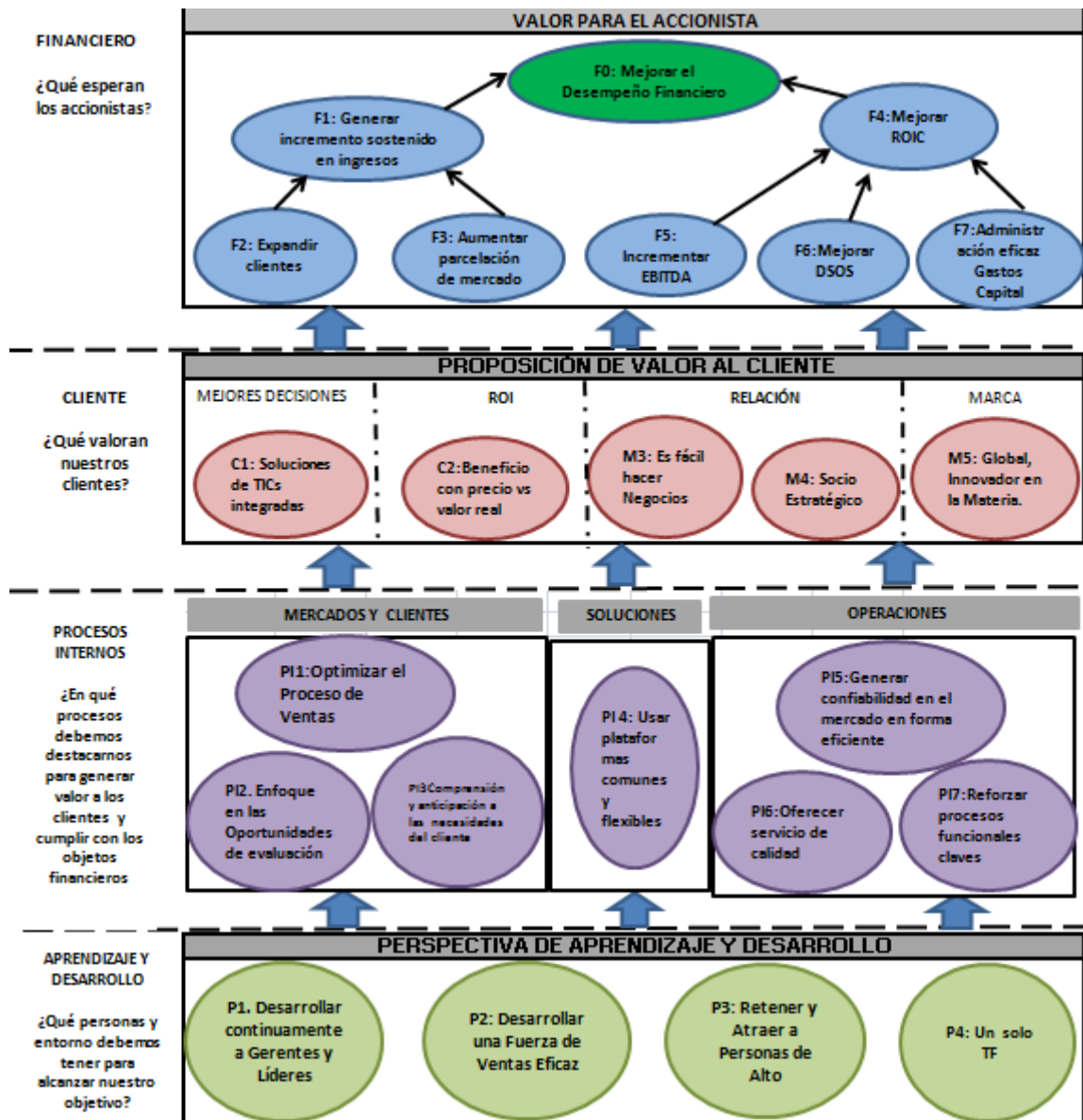
De esta forma la formulación (teórica) de la estratégica se vincula con las acciones y medidas, con lo cual los postulados se cumplen, se ejecutan y son monitoreados para retroalimentación y la toma de decisiones para acciones correctivas.

De otra parte crea sinergia, involucramiento y compromiso del equipo, provocando motivación y sentido de participación en la consecución de los objetivos de la Empresa.

A continuación se expone un modelo en el cual se integra la Estrategia y el BSC. Se integran las plataformas y la proposición de valor que la organización ofrece a sus clientes:



## PLATAFORMA DE INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EL BSC



Fuente: Congreso Internacional Balanced Scorecard. Norton., D. 2003. Ecuador. Formulario No. 7: Integración Plataforma Estrategia con el BSC

**Figura No 27.** Plataforma de Integración: Estrategia y BSC



## INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL BSC

### La Estrategia en términos Operacionales y la creación de Valor

|                      | TEMAS ESTRATÉGICOS   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | MEDICIONES ESTRATÉGICAS  |
|----------------------|--|--|--|
| FINANCIERO           | SOLIDEZ FINANCIERA   | F1 Retorno sobre el Capital Empleado (ROCE)<br>F2 Utilización Actual de los Activos<br>F3 Rentabilidad<br>F4 Líder de la Industria en cuanto a Costos<br>F5 Crecimiento Rentable   | ROCE<br>Flujo de Caja<br>Posición del Margen Neto vs la Competencia<br>Costo Total del producto vs. Competencia<br>Tasa de aumento de ventas vs Competencia<br>Índice Premium<br>Ingresos y Márgenes x productos   |
| CLIENTE              | Satisfacción del Cliente<br>Relaciones mutuamente<br>beneficiosas con distribuidores     | C1 Satisfacer al Cliente Objetivo<br>C2 Mejorar la Rentabilidad del Distribuidor   | % Participación en segmentos de Mercado claves<br>Calificación de Clientes Encubiertos<br>Crecimiento Bruto de Utilidades del Proveedor<br>Encuesta a Distribuidores   |
| PROCESOS INTERNOS    | Establecer una Franquicia<br>Aumentar el Valor para el Cliente<br>Excelencia Operacional | I1 Productos y Servicios Innovadores<br>I2 Los mejores equipos<br>I3 Rendimiento de las Agencias<br>I4 Administración del Inventario<br>I5 Líder en la Industria en cuanto a Costos<br>I6 Según lo especificado y a tiempo<br>I7 Mejorar Políticas Ambientales, de Salud y Seguridad | ROI por productos nuevos<br>Tasa de Aceptación de Productos Nuevos<br>Puntaje por Calidad asignado por el Distribuidor<br>Margen de Rendimiento<br>Niveles de Existencias<br>Tasa de agotamiento de Existencias<br>Costos por Actividad vs. Competencia<br>Pedidos Perfecto<br># de incidentes Ambientales<br>Tasa de inasistencia Laboral |
| Aprend. y Desarrollo | Fuerza Laboral Motivada y Preparada  | L1 Clima para la acción<br>L2 Competencias y habilidades principales<br>L3 Acceso a información Estratégica  | Encuesta a Empleados<br>BSC personal (%)<br>Disponibilidad de Competencias Estratégicas<br>Disponibilidad de Información Estratégica   |

Fuente: Congreso Internacional Balanced Scorecard. Norton., D. 2003. Ecuador.  
 Formulario No. 7b: Integración Plataforma Estrategia con el BSC

**Tabla No 19.** La Estrategia en términos operacionales para crear valor

### 4.3. Ejecución del BSC.

Para ejecutar o poner en acción un BSC, se requiere del compromiso de sus directivos, del conocimiento transversal en la organización, de un liderazgo positivo y sobre todo de la participación activa del equipo de trabajo.

La estructura del equipo del BSC se conforma por: El Equipo Ejecutivo, Equipo de Implementación, Equipo(s) de Despliegue y Equipo Facilitador. Para lo cual se clasifica a las personas en tres categorías:

- a) La gente púrpura: representan a las personas líderes, a la gente comprometida y empoderada, y que figurativamente usa todo su potencial personal en pro de la empresa y el cliente,



- b) La gente roja: representa a la gente que usa marginalmente su capacidad personal, representa un mayor número de personas en comparación a las personas con liderazgo.
- c) La gente verde; estaría constituida por la mayoría, en definitiva son personas que no hacen ningún esfuerzo y actúan operativamente y que obviamente no se sienten empoderadas.

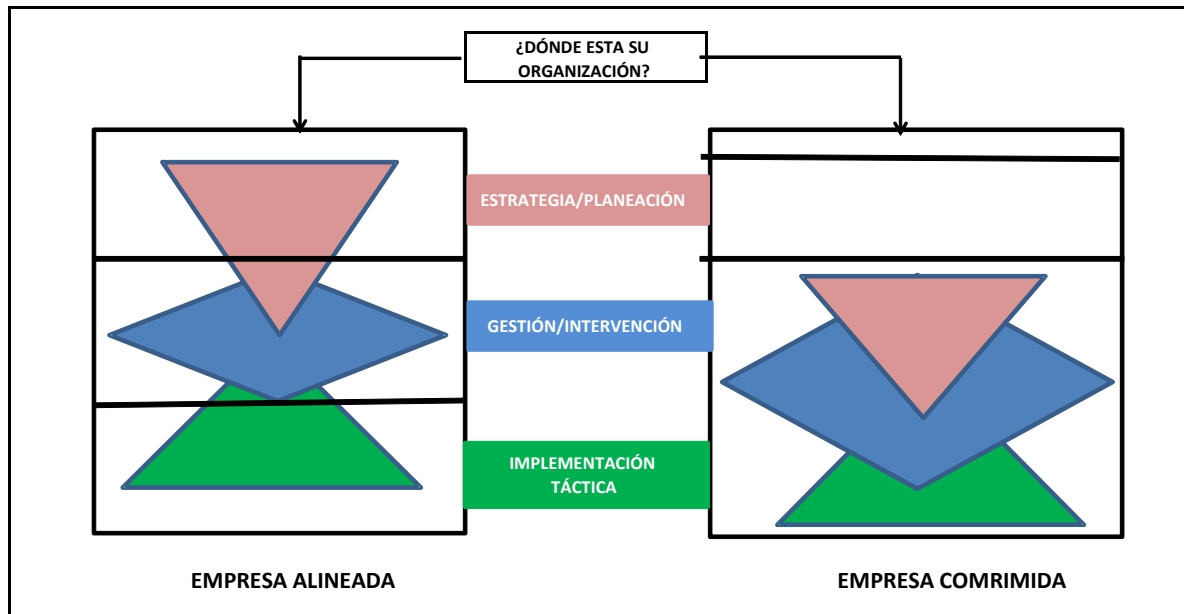
El factor tiempo es otro recurso valioso, ya que indica cómo se asigna el tiempo y las prioridades; cuándo y cómo se monitorea y se mide igualmente el desempeño. Vale la pena notar que la tolerancia es otro de los factores que mide y evalúa el desempeño en los diferentes umbrales propuestos puesto que indica si el proceso avanza, se desvía o tiene peligro de estancarse.

La rendición de cuentas del BSC permite identificar si el liderazgo es un factor clave de éxito. Para lograr este objetivo propone el cuestionario que se detalla a continuación. Si el resultado está dentro del rango de 20 a 24 puntos, se trata de una empresa bien alineada a la estrategia. Si el resultado está entre un rango de 15 a 20 y evidencia una alerta de color naranja, quiere decir que la gente no está debidamente alineada a la estrategia, y un resultado menor a 15, quiere decir que el personal no está participando estratégicamente.

| <b>CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EN QUE NIVEL DE ALINEACIÓN A LA ESTRATEGIA SE ENCUENTRA LA EMPRESA</b>       | <b>Baja<br/>Alta</b> |          |          |          |
|---|----------------------|----------|----------|----------|
|   | <b>1</b>             | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1.- ¿Cuál es nuestra necesidad de desarrollar fortaleza de banca de suplentes?                                |                      |          |          |          |
| 2.- ¿Qué grado de micro gestión tenemos?  |                      |          |          |          |
| 3. Las personas se comunican entre departamentos y unidades de negocios horizontalmente.                      |                      |          |          |          |
| 4.- Califique el nivel de “adivinar el segundo” ocurre cuando se toman decisiones                             |                      |          |          |          |
| 5.- Las ideas creativas están en capacidad de fluir de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo fácilmente. |                      |          |          |          |
| 6.- La empresa conoce el estado en que se encuentra: verde, anaranjado o rojo                                 |                      |          |          |          |
| 7.- Mis funciones y mis actividades son consistentes con la descripción de cargo que poseo.                   |                      |          |          |          |

**Tabla No 20.** Encuesta para alinear la Estrategia

Este esquema permite identificar cómo se alinea y en qué nivel se ubica a la organización en el proceso estratégico



Fuente: Hendricks Williams (2011). *Congreso Internacional The Balanced Scorecard*. Quito - Ecuador

**Figura No 28.** ¿Cómo se alinea tu empresa en la Estrategia?

## 4.2. La estrategia un proceso continuo.

El mayor de los desafíos que tiene una organización es hacer de la estrategia un proceso continuo. El principio básico es que la organización se enfoque y gire en torno a la estrategia, (gráfico de una organización centrada en la estrategia); en otras palabras es integrar la Estrategia al proceso de administración, así podemos ver a continuación los pasos a seguir:

**Alinear la Estrategia a los procesos:** Quiere decir establecer objetivos flexibles, alinear los programas de mejoramiento operacional, seleccionar iniciativas y proyectos, asignar recursos a los proyectos e integrar a la planificación la fijación de presupuestos.

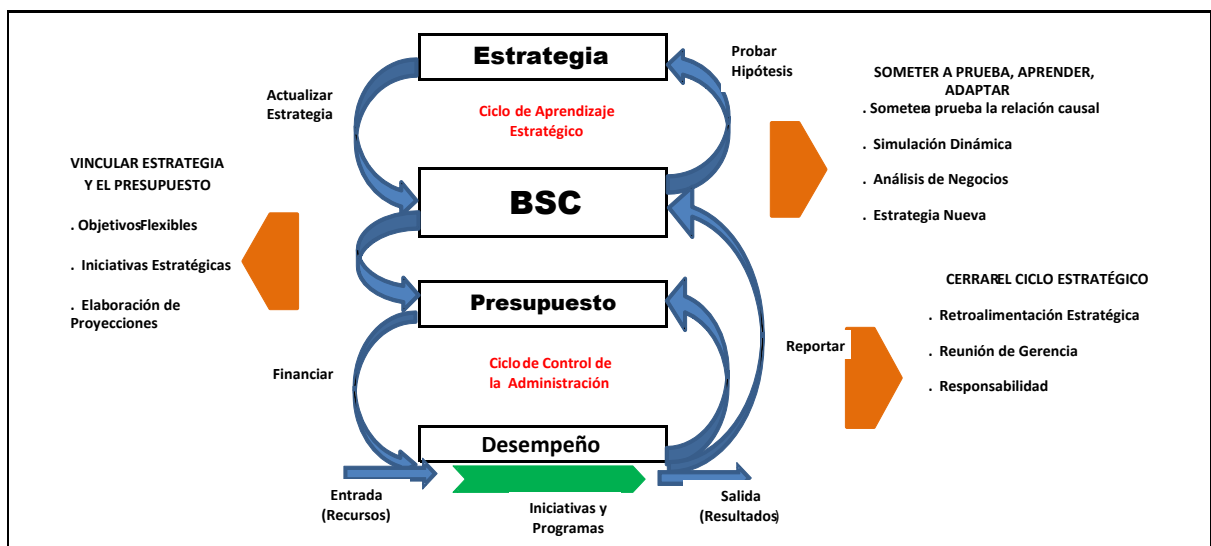
**Sistema de Reportes:** En esta fase hay que desarrollar sistemas de recolección de datos, análisis y generación de reportes.

**Reuniones gerenciales:** Esto quiere decir que hay que tener un nuevo enfoque, dar un giro de 180 grados. Es decir propender a la discusión y al análisis de los resultados del desempeño, lo que luego permitirá la resolución de problemas en equipo, la adaptación y consecuentemente el aprendizaje.

En resumen es preciso desarrollar la capacidad de ejecución de la estrategia como una competencia permanente y duradera en la organización. Obviamente debe estar basada en un adecuado liderazgo, en torno al cual se gestiona estratégicamente a las personas, a los procesos y a los recursos-herramientas, a las competencias centrales, las mismas que deben dominarse para garantizar el éxito.

Partiendo de las estadísticas y experiencia del Dr. David Norton, se asevera que: el 50% de las organizaciones que afirman estar utilizando el Balances Scorecard, lo hacen mal, porque no hay propiedad ejecutiva, y el tablero de gestión no se vincula a la estrategia, o no se vincula con el proceso de administración. (Norton.1997). A continuación se expone gráficamente cómo debe ser este proceso continuo de la estrategia.

### LA ESTRATEGIA COMO PROCESO CONTINUO



Fuente: Congreso Management Balanced Scorecard D. Norton. (2003). Quito. Ecuador

**Figura No 29.** La Estrategia un Proceso Continuo



Es preciso indicar que todas estas metodologías y sistemas son herramientas muy útiles y valiosas para la gestión gerencial, sin embargo el éxito de su implementación y la obtención de los resultados esperados dependerá en gran medida de:

- La capacidad de la Alta Dirección de definir correctamente la visión y los objetivos de la organización,
- Establecer correctamente las estrategias para que éstas sean alcanzables, medibles y controlables.
- De la capacidad del líder de dar claridad y mantenerse enfocado en la estrategia: en crear la proposición de valor (única) r al cliente.
- De mantener la disciplina y la moral en el equipo.
- Promover la mejora operacional de manera continua.
- Medir progresivamente (cada día), pues ésta debe ser una filosofía organizacional.
- Tomar las decisiones y adoptar las acciones necesarias para consolidar la Estrategia.

En conclusión se considera que el real aporte de este trabajo es volver a interiorizar en los fundamentos de la formulación estratégica, y no solamente quedarse en su parte procedimental; pues de nada sirve contar con las mejores herramientas y procesos si la estrategia está mal concebida o el sistema de evaluación de desempeño no está debidamente implementado.

A lo largo de mucho tiempo hemos visto o hemos vivido experiencias de fracaso en los procesos de planificación estratégica. Las empresas han invertido ingentes recursos económicos que no han dado resultado, sino que más bien han provocado la pérdida de confianza en el sistema estratégico.

Esto se ha dado debido al enfoque de las gerencias en adquirir las habilidades en el desarrollo del proceso más no en el espíritu del proceso. Hay que recalcar que el pensamiento estratégico es lo esencial



De otra parte también se ha comprobado que empresas que lograron exitosamente definir su visión estratégica obtuvieron resultados positivos, sin embargo su expectativa era mayor. Esto se da debido a una falta de conocimiento a la hora de anticipar y potenciar los resultados esperados. Con el fin de solventar estas necesidades es necesario cerrar el círculo, pues hace falta implementar el sistema de medición y evaluación de desempeño. En este contexto el modelo del BSC, o CMI<sup>116</sup> propone una serie de herramientas y procesos orientados a la medición y evaluación. Estas herramientas complementan al proceso estratégico y pretenden precisamente cerrar el círculo de manera virtuosa, considerando a la empresa como un todo, es decir de manera holística, interdependiente, con un análisis causal y de manera transversal en la organización, propiciando al trabajo en equipo y al compromiso de todos sus miembros de forma integral.

#### **4.5. Aplicación Práctica.- Diario El Tiempo**

##### **Paso 1: Valide y aclare la definición de la Misión, Visión de la Compañía**

En el proceso de Planeamiento Estratégico se definió ya la Misión, Visión; Principio y Valores Corporativos; así como también los objetivos estratégicos de largo plazo. Para complementarlos con el proceso de la elaboración del Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard”, en primer lugar se debe validar las declaraciones filosóficas de la compañía, para lo que se verifica que las características y aspectos relevantes de la visión y misión consten desagregadas en cada una de las perspectivas de la matriz del BSC según corresponda.

Las características y aspectos relevantes de la Misión y Visión de Diario El Tiempo se resumen a continuación:

---

<sup>116</sup><http://www.tablero-decomando.com.ar>



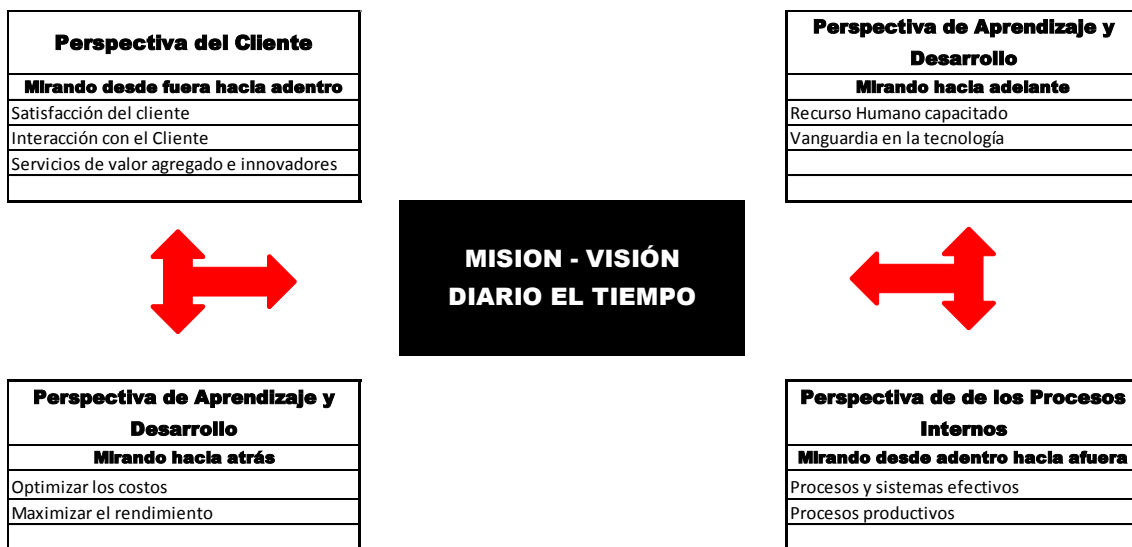
| Características de la Visión y Misión de Diario El Tiempo |                           |
|---|---------------------------|
| Características   | Dimensión del BSC         |
| Satisfacción del Cliente                                  | Satisfacción del clientes |
| Interactuar con los clientes                              | Satisfacción de clientes  |
| Productos Innovadores                                     | Rentabilidad Clientes     |
| Optimizar costos  | Rentabilidad              |
| Recurso Humano capacitado                                 | Satisfacción empleados    |
| Recursos Humano profesional y con plan de carrera         | Satisfacción empleados    |
| Interactuar con los clientes                              | Rentabilidad Cliente      |
| Procesos y sistemas efectivos                             | Rendimiento               |
| Estar a la vanguardia de la Tecnología                    | Cuota de mercado          |
| Rentabilidad para los accionistas y grupos de interés     | Rentabilidad              |

Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado: por el autor

**Tabla No 21.** Clasificación de características de la Misión y Visión de Diario El Tiempo

Esta información se interpreta y se asigna en cada una de las perspectivas del BSC. Esto quiere decir que hay que clasificarlas a cada una de ellas y ubicarlas en la perspectiva que les corresponde, sea ésta financiera, del cliente, de procesos o de aprendizaje y desarrollo, tal como se indica en el cuadro siguiente:



Fuente: Diario El Tiempo

Elaborado: por el autor

**Figura No 30.** Validación de la Misión y Visión de Diario El Tiempo





Estas características se contrastan con los objetivos estratégicos (temas estratégicos de largo plazo) definidos por la Empresa. Son la base de los objetivos estratégicos funcionales, que se verán plasmados más adelante en el Cuadro de Mando Integral. De igual manera se asegura que la visión, misión y temas estratégicos, elementos que son de largo plazo, se plasmen en términos operacionales y de corto plazo. En otras palabras es desglosar los objetivos estratégicos en acciones y estrategias concretas.

El BSC es una visualización (gráfica) de la estrategia, desglosada en cuatro perspectivas, en las que se señala los objetivos y acciones estratégicas concretas, indica cómo se las va a medir y monitorear. (Conservando siempre la lógica de la causalidad: -si..., entonces...). La propuesta de valor para los clientes de Diario el Tiempo: es el ofrecer servicios de valor agregado, con reconocida gestión periodística y con excelente servicio al cliente. De esta manera generado nuevos ingresos, abriendo nuevos mercados de manera rentable para los socios.

## **Paso 2: Verifique y/o desarrolle Objetivos Estratégicos (F1 y F2)**

Del análisis del Paso 1 se obtuvieron los objetivos estratégicos. Cada uno de éstos objetivos se transcribieron al Formulario F1 “Hoja de Trabajo de Intención – Objetivos Estratégicos”; con lo cual se identificaron las posibles medidas y acciones para su cumplimiento. Información que servirá para los pasos subsiguientes.

Se aplica el Formulario 2. “Hoja de Trabajo de Medidas” en la cual para cada Objetivo Estratégico (previamente definidos) se determinaron las metas y umbrales correspondientes., como consta en la matriz que se exhibe más adelante; cumplidos éstos pasos se tiene lista la información para pasarla a la Matriz del BSC.



En este punto es importante señalar que el esquema propuesto constituye una ayuda metodológica para organizar y documentar las ideas, sin embargo podría omitirse su realización, en función de la práctica y experiencia que pueda tener la persona que este elaborando y creando del Cuadro de Mando Integral o BSC. En todo caso, (se haya usado o no los formularios 1 y 2) la información que aquí se procesa debe constar en la matriz del BSC.

Para el presente caso práctico, se exhiben los formularios correspondientes a los 2 primeros objetivos estratégicos de la matriz a manera de ejemplo práctico. No se incluye la totalidad de los mismos en consideración del volumen de documentación que requiere su elaboración y archivo; sin embargo se verán reflejados en el Cuadro de Mando global. Así:

| F1.- HOJA DE TRABAJO DE INTENCIÓN - OBJETIVOS   |                          |                  |                |              |                   |
|---|--------------------------|------------------|----------------|--------------|-------------------|
| Perspectiva   | { }<br>Finanzas          | { x }<br>Cliente | { }<br>Proceso | { }<br>Gente | { }<br>Tecnología |
| Objetivo Estratégico: ( dos palabras)   |                          | MAXIMIZAR        |                | RENTABILIDAD |                   |
| <b>Descripción de la Intención:</b> En los próximos tres años, los grupos de <b>Positivo:</b><br>Incrementar los ingresos publicitarios<br>Incrementar los Ingresos de circulación  |                          |                  |                |              |                   |
| <b>Negativo:</b><br>Incremento de impuestos y aranceles a las Materias Primas.<br>Rápido descenso de los niveles de lectoría de la prensa escrita<br>Falta de capacidad de hacer inversión en nuevos proyectos                                      |                          |                  |                |              |                   |
| <b>Posibles</b>   | % de rentabilidad (ROIC) |                  |                |              |                   |
| <b>Medidas:</b>   | % de ventas              |                  |                |              |                   |
| <b>Proyectos Existentes o equipos que se relacionan a este objetivo:</b><br>Desarrollar Base de Datos de Clientes: CRM para fidelizar y retener cliente de valor agregado<br>Incrementar conocimiento sobre hábitos de compra (estudios de mercado) |                          |                  |                |              |                   |
| <b>Otros Datos Pertinentes:</b>   |                          |                  |                |              |                   |

| F1.- HOJA DE TRABAJO DE INTENCIÓN - OBJETIVOS  |                            |                |                |                          |                   |
|--|----------------------------|----------------|----------------|--------------------------|-------------------|
| Perspectiva  | { x }<br>Finanzas          | { }<br>Cliente | { }<br>Proceso | { }<br>Gente             | { }<br>Tecnología |
| Objetivo Estratégico: ( dos palabras)  |                            | INCREMENTAR    |                | PARTICIPACION DE MERCADO |                   |
| <b>Descripción de la Intención:</b> En los próximos dos años se espera <b>Positivo:</b><br>Incrementar los ingresos publicitarios<br>Incrementar los Ingresos de circulación                                   |                            |                |                |                          |                   |
| <b>Negativo:</b><br>Incremento de impuestos y aranceles a las Materias Primas.<br>Rápido descenso de los niveles de lectoría de la prensa escrita<br>Falta de capacidad de hacer inversión en nuevos proyectos |                            |                |                |                          |                   |
| <b>Posibles</b>  | % de crecimiento en ventas |                |                |                          |                   |
| <b>Medidas:</b>  | % de deserción de clientes |                |                |                          |                   |
| <b>Proyectos Existentes o equipos que se relacionan a este objetivo:</b><br>Desarrollar nuevos productos innovadores en tecnología<br>Monetizar servicios digitales multimedias                                |                            |                |                |                          |                   |
| <b>Otros Datos Pertinentes:</b>  |                            |                |                |                          |                   |

| Formulario No. 2.1<br>HOJA DE TRABAJO DE MEDIDAS   |                   |  |  |
|--|-------------------|--|--|
| <b>Ojetivo:</b>  |                   |  |  |
| <b>Lazo Estratégico: INCREMENTAR INGRESOS EN PUBLICITARIOS</b>   |                   |  |  |
| <b>¿Se mide mejor esto mediante un %, No., \$ ó binario(Si/No)</b>   |                   |  |  |
| <b>Medida:</b>   |                   |  |  |
| <b>Meta</b><br>15%   | <b>Real</b><br>5% | <b>Frecuencia de Informes</b><br>Anual |  |
| <b>Los datos</b>   |                   |  |  |
| <b>¿Dónde se almacenan los Datos?</b><br>Se almacenan en el Sistema Ora 2, sistema ERP   |                   |  |  |
| <b>¿Quién ingresa actualmente los datos?</b><br>El área comercial ingresa los datos de publicidad  |                   |  |  |
| <b>¿Qué cambios son necesarios hacer para usar esta información?</b><br>El sistgema Ora2; debe generar los reportes estructurados y permitir |                   |  |  |
| <b>Umbral: 5% primer año; 5% segundo año</b>   |                   |  |  |
| <b>ROJO</b>  | <b>ANARANJADO</b> | <b>VERDE</b>                           |  |
| < 5%   | ≥ 5% < 10%        | ≥ 10%                                  |  |

| Formulario No. 2.2<br>HOJA DE TRABAJO DE MEDIDAS   |                    |   |  |
|--|--------------------|---|--|
| <b>Ojetivo:</b>  |                    |   |  |
| <b>Lazo Estratégico: INCREMENTAR INGRESOS DE CIRCULACIÓN</b>   |                    |   |  |
| <b>¿Se mide mejor esto mediante un %, No., \$ ó binario(Si/No)</b>   |                    |   |  |
| <b>Medida:</b>   |                    |   |  |
| <b>Meta</b><br>30%   | <b>Real</b><br>10% | <b>Frecuencia de Informes</b><br>Mes, Trimestre, Semestre y Anual |  |
| <b>Los datos</b>   |                    |   |  |
| <b>¿Dónde se almacenan los Datos?</b><br>Se almacenan en el Sistema Ora 2, sistema ERP   |                    |   |  |
| <b>¿Quién ingresa actualmente los datos?</b><br>El área de distribución ingresa los datos de circulación<br>El área de distribución ingresa los datos de circulación |                    |   |  |
| <b>¿Qué cambios son necesarios hacer para usar esta información?</b><br>El sistgema Ora2; debe generar los reportes estructurados y permitir exportar a excel        |                    |   |  |
| <b>Umbral: 5% primer año; 5% segundo año</b>   |                    |   |  |
| <b>ROJO</b>  | <b>ANARANJADO</b>  | <b>VERDE</b>  |  |
| < 10%  | ≥ 10% < 20%        | ≥ 20%   |  |

Fuente: Hendricks, W (2011). *Congreso Internacional The Balance Scorecard*. Quito. Ecuador

**Tabla No 22.** Formularios 1 y 2 de hoja de trabajo de intención de trabajo de objetivos estratégico; y hoja de trabajo de medidas



### **Pasos 3: Construya el Mapa de Ruta (F3).**

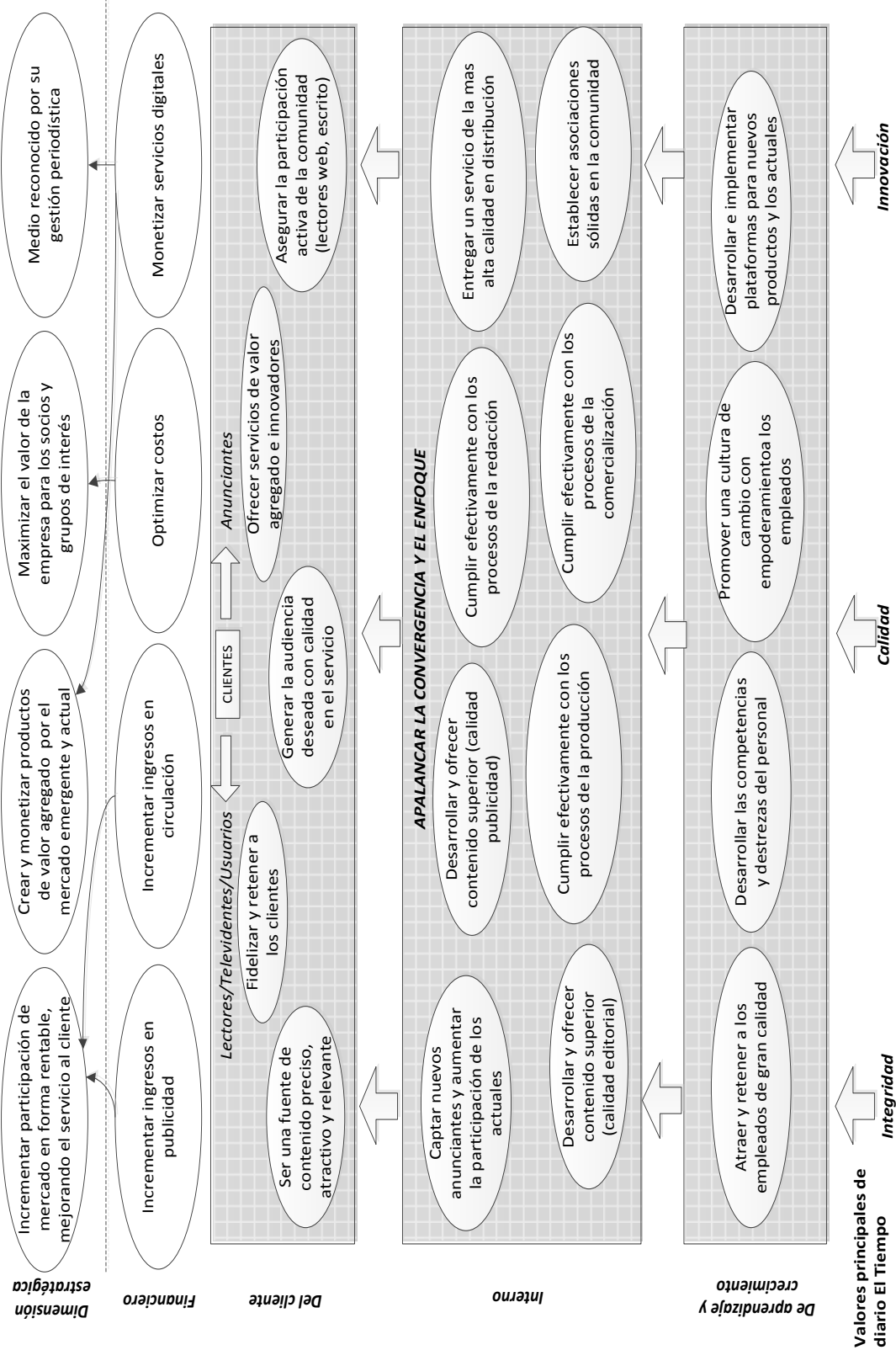
Para el Paso 3: La información de los objetivos estratégicos se transcriben en la matriz del BSC ubicándoles en la perspectiva según le corresponde, esto es en la de aprendizaje, procesos internos, del cliente o financiera.

A través de esta plantilla lo que se hace es verificar la relación de causalidad (causa- efecto) que debe existir entre el objetivo propuesto y el resultado que de éste se espera; y con la misma lógica se avanza el análisis de abajo hacia arriba a lo largo de toda la matriz del BSC. Esta secuencia lógica debe generar el resultado final de lo planteado en el macro objetivo estratégico (temas estratégicos).

Para ilustrar lo dicho, se toma el siguiente ejemplo: Objetivo Estratégico “Aumentar la participación de mercado en forma rentable, mejorando el servicio al cliente” , la mecánica es como sigue: Si se promueve cultura de cambio en los empleados (A4), entonces se cumple efectivamente los procesos de comercialización (P6); si se cumple efectivamente los procesos de comercialización, entonces se fideliza y se retiene los clientes (C2), si fidelizamos a los clientes, entonces se incrementa los ingresos de publicidad (A1); si se incrementa los ingresos de publicidad, entonces se incrementa la participación de mercado en forma rentable, mejorando el servicio al cliente. De esta forma aseguramos que las acciones tomadas garanticen el cumplimiento del objetivo estratégico.

Proceso que se sigue y valida todos y cada uno de los objetivos planteados.

## MAPA ESTRATÉGICO DE DIARIO EL TIEMPO





Fuente: Modelos de Balance Scorecard de David Norton

Elaborado: por el autor

**Figura No 31.** Mapa estratégico de diario El Tiempo

| Formulario 3  |  |
|---|--|
| TEMAS ESTRATÉGICOS  |  |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 150px; height: 100px; background-color: black; color: white; padding: 10px;"> <p><b>Incrementar participación de mercado en forma rentable, mejorando el servicio al cliente</b></p> </div> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 150px; height: 100px; background-color: black; color: white; padding: 10px;"> <p><b>Crear y monetizar productos de valor agregado por el mercado emergente y actual</b></p> </div> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 150px; height: 100px; background-color: black; color: white; padding: 10px;"> <p><b>Maximizar el valor de la empresa para los socios y grupos de interés</b></p> </div> <div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 150px; height: 100px; background-color: black; color: white; padding: 10px;"> <p><b>Medio reconocido por su gestión periodística</b></p> </div> </div> |  |
| Perspectiva   | Objetivos Estratégicos   |
| <b>Financiera</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A1 Incrementar ingresos en publicidad</li> <li>A2 Incrementar ingresos en circulación</li> <li>A3 Optimizar costos</li> <li>A4 Monetizar servicios digitales multimedios para multi audiencias</li> </ul>   |
| <b>Cliente</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>C1 Ser una fuente de contenido preciso, atractivo y relevante</li> <li>C2 Fidelizar y retener a los clientes</li> <li>C3 Generar la audiencia deseada con calidad en el servicio</li> <li>C4 Ofrecer servicios de valor agregado e innovadores</li> <li>C5 Asegurar la participación activa de la comunidad (lectores web, escrito, redes sociales )</li> </ul>   |
| <b>Proceso</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>P1 Captar nuevos anunciantes</li> <li>P2 Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad editorial)</li> <li>P3 Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad publicidad)</li> <li>P4 Cumplir efectivamente con los procesos de producción</li> <li>P5 Cumplir efectivamente con los procesos de redacción</li> <li>P6 Cumplir efectivamente con los procesos de comercialización</li> <li>P7 Entregar un servicio de la más alta calidad en distribución</li> <li>P8 Establecer Asociaciones sólidas con la comunidad</li> </ul> |
| <b>Aprendizaje y Desarrollo</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A1 Atraer y Retener a los Empleados de gran calidad</li> <li>A3 Desarrollar las competencias y destrezas del personal</li> <li>A4 Promover una cultura de cambio con empoderamiento a los empleados</li> <li>A5 Desarrollar e implementar plataformas para nuevos productos y los actuales</li> </ul>   |



Fuente: Modelos de Balance Scorecard de David Norton

Elaborado: por el autor

**Tabla No 23.** Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario 3)

**Pasos 4- 5: Desarrolle Medidas Estratégicas (F4).- Fije Metas para la Medidas (F5)**

En consideración que estas fases deben cumplirse dentro de la misma matriz, se propone exponerlos en forma unificada, sin embargo su explicación se hará en forma detallada:

En el Paso 4; se ha determinado para cada uno de los objetivos estratégicos la medida correspondiente, indicadores tanto financieros o como no financieros. Lo importante en esta fase es observar que a todo objetivo le debe corresponder un indicador, la filosofía del BSC, dice: “si no lo puedes medir no lo puedes gestionar”.

Y, para el Paso 5, se determinan los umbrales o hitos a cada medida, para lo cual se usa colores como sistema de alarmas para visualizar cómo se produce el avance o desempeño, para lo cual se fijó el rango que le corresponde a cada nivel de alarma (color). Si el color es verde, el desempeño está dentro de los parámetros; si es color naranja primera señal de alarma; y si esta es roja, indica que hay una situación de peligro, que amerita acciones inmediatas.

Otro de los aspectos importantes en este punto es establecer la sinergia para las métricas en cascada. Esto quiere decir que debe enlazarse y desglosarse a lo largo de la organización.



Universidad de Cuenca



CUADRO DE MANDO INTEGRAL "BALANCED SCORECARD PARA DIARIO EL TIEMPO

| Perspectiva              | Objetivos Estratégicos  | Indicadores (medida)                       | Meta Real          | Meta Actual | 2012      |               | 2013   |        |
|--------------------------|---|--|--------------------|-------------|-----------|---------------|--------|--------|
|                          |   |  |                    |             | Meta      | Real          | Meta   | Real   |
| Financiera               | F1 Incrementar ingresos en publicidad   | Tasa de crecimiento en ventas              | 15%                | 5%          | <5%       | >15% <10%     | >10%   | >15%   |
|                          | F2 Incrementar ingresos en circulación  | Tasa de crecimiento en circulación         | 30%                | 10%         | <10%      | >10% <20%     | >20%   | >30%   |
|                          | F3 Optimizar costos   | % cobertura geográfica                     | 9%                 | 3%          | <3%       | >3% <6%       | >6%    | >9%    |
|                          | F4 Monetizar servicios digitales multimedios para multi audiencias                          | % reducción de costo/gastos fijos          | 8%                 | -4%         | >15%      | <15% >11%     | >11%   | >8%    |
| Cliente                  | C1 Ser una fuente de contenido preciso, atractivo y relevante                               | % reducción costos variable                | 3%                 | -1%         | >5%       | <5% >4%       | >4%    | >3%    |
|                          | C2 Fidelizar y retener a los clientes   | \$ venta contenidos                        | 20.000             | 5000        | >0        | >0 <5000      | >5000  | >20000 |
|                          | C3 Generar la audiencia deseada con calidad en el servicio                                  | % de clientes inactivos                    | 5%                 | -10%        | >15%      | <15% >10      | >10%   | >5%    |
|                          | C4 Ofrecer servicios de valor agregado e innovadores  | % Clientes fieles (anunciantes)            | 80%                | 8%          | <80%      | >80% <85%     | >85%   | >95%   |
|                          | C5 Asegurar la participación activa de la comunidad (lectores web, escrito, redes sociales) | % Clientes nuevos (lectores)               | 70%                | 3%          | <70%      | >70% <75%     | >75%   | >80%   |
|                          |   | % participación en el mercado              | 60%                | 10%         | <45%      | >45% <53%     | >53%   | >60%   |
|                          |   | No. Nuevos Clientes x audiencia            | 100x día           | 50          | 0         | >0 <50        | >50    | >100   |
|                          |   | % participación de mercado                 | 60%                | 10%         | <45%      | >45% <53%     | >53%   | >60%   |
|                          |   | \$ de ventas por producto x mes            | 2.000              | 500         | <1000     | >1000 <1500   | >1500  | >2000  |
|                          |   | No. Clientes que participan redes sociales | 1500 visitas x día | 200         | <1000     | >1000 <1200   | >1200  | >1500  |
| Proceso                  | P1 Captar nuevos anunciantes  | No. Visitas web x día                      | 18000 x día        | 500         | <17000    | >17000 <17500 | >17500 | >18000 |
|                          | P2 Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad editorial)                             | % Clientes que participan en web           | 25%                | 5%          | <25%      | >25% <30%     | >30%   | >35%   |
|                          | P3 Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad publicidad)                            | No. Anunciantes web/ servicios digitales   | 15 x mes           | 4           | <5        | >5 <10        | >10    | >15    |
|                          | P4 Cumplir efectivamente con los procesos de producción                                     | No. Anunciantes medio impreso              | 3x mes             | 4           | <3        | >3 <7         | >7     | >10    |
|                          | P5 Cumplir efectivamente con los procesos de redacción                                      | No. Reclamados por contenido               | 3%                 | -1%         | >5%       | <5% >4%       | >4%    | >3%    |
|                          | P6 Cumplir efectivamente con los procesos de comercialización                               | No. Reclamados por errores en publicidad   | 5%                 | -3%         | >10%      | <10% >7%      | >7%    | >5%    |
|                          | P7 Entregar un servicio de la más alta calidad en distribución                              | % de desperdicio                           | 10%                | -10%        | >20%      | <20% >10%     | >10%   | >5%    |
|                          | P8 Establecer Asociaciones sólidas con la comunidad   | Horario de cierre: horas retraso           | 0,5 horas          | -1          | >2        | <2 >1         | >1     | >0,5   |
|                          | A1 Atraer y Retener a los Empleados de gran calidad   | No. Quejas x mes                           | 5 x mes            | -5          | >10       | <10 >5        | >5     | >10    |
|                          | A3 Desarrollar las competencias y destrezas del personal                                    | % De devoluciones                          | 10%                | -10%        | >30%      | <30% >20%     | >20%   | >10%   |
| Aprendizaje y Desarrollo | A4 Promover una cultura de cambio con empoderamiento a los empleados                        | % quejas y reclamos                        | 10%                | -5%         | >20%      | <20% >15%     | >15%   | >10%   |
|                          | A5 Desarrollar e implementar plataformas para nuevos productos y los actuales               | Reclamar Consejos de Lectoría 3x año       | 3                  | 2           | 0         | >0 <2         | >2     | >3     |
|                          |   | % rotación de empleados                    | 5%                 | -15%        | >30%      | <30% >15%     | >15%   | >5%    |
|                          |   | No. Horas de capacitación x persona        | 20/h x mes         | 10          | <80%      | >80% <90%     | >90%   | >95%   |
|                          | Índice de personal que cumple perfil  | 75%  | 20%                | <3          | >3 <13    | >13           | >20    |        |
|                          | Sistemas multiplataforma: % avance x proyecto   |  | 15%                | -50%        | >50% <65% | >65%          | >75%   |        |
|                          |   |  | 30%                | 50%         | <30%      | >30% <80%     | >80%   | >100%  |





Universidad de Cuenca

Fuente: Modelos de Balance Scorecard de David Norton

Elaborado: por el autor

**Tabla No 24.** Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario 4-5)

### **Paso 6: Desarrolle proyectos, iniciativas o acciones**

Luego de haber definido los objetivos estratégicos, el mapa de ruta, las medidas y los umbrales para cada una de estas medidas, se ha definido cuáles son las acciones, iniciativas o proyectos necesarios para que dicho objetivo sea cumplido, adicionalmente se designa a la(s) persona(s) y/o área(s) responsable(s); factores como condiciones necesarias para garantizar la consecución de los objetivos empresariales.



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL "BALANCED SCORECARD PARA DIARIO EL TIEMPO**

| Objetivos Estratégicos |   | No. | Iniciativas Estratégicas  | Lider de Implementación/ área responsable  |
|------------------------|---|-----|---|--|
| F1                     | Incrementar ingresos en publicidad  | 1   | Plan de ventas y marketing para anunciantes medios escritos<br>Plan de ventas y marketing de publicidad web y de productos multimedia               | Gerencia General y Comercial               |
| F2                     | Incrementar ingresos en circulación   | 2   | plan incremento de Puntos de venta  | Jefe de Distribución                       |
|                        |   | 3   | Plan incentivos a canales de venta y distribución   |  |
| F3                     | Optimizar costos  | 4   | Auditoría de funciones en el área de Redacción  | Jefe Financiero y de Talento Humano        |
|                        |   | 5   | Plan de investigación de l mercado de proveedores de MP e insumos   |  |
| F4                     | Monetizar servicios digitales multimedios para multi audiencias                           | 6   | Proyecto: Implementar plataforma venta contenidos Y Publicidad multimedia   | Gerencia General y Sistemas                |
| C1                     | Ser una fuente de contenido preciso, atractivo y relevante                                | 7   | Realizar focus groups evaluar contenidos  | Coordinadora de Marketing                  |
| C2                     | Fidelizar y retener a los clientes  | 8   | Programa de fidelización agencias, clientes VIP.  | Gerencia y Subgerencia                     |
|                        |   | 9   | Impulsar Club de Suscriptores   |  |
|                        |   | 10  | Plan de Estimulos para suscripciones  | Coordinador de Producto                    |
| C3                     | Generar la audiencia deseada con calidad en el servicio                                   | 11  | Programa de contacto con comunidades  | Editor web                                 |
|                        |   | 12  | Encuestas online sobre calidad de servicio  | Editor web                                 |
| C4                     | Ofrecer servicios de valor agregado e innovadores   | 13  | Plan de gestion de contenidos multimedia.- aplicativos para smath phone y tablets: venta publicidad y contenidos<br>Proyecto de clasificados gratis | Gerencia General- Editor General- Sistemas |
| C5                     | Asegurar la participación activa de la comunidad (lectores web, escrito, redes sociales ) | 14  | Plan de marketing para redes sociales   | Community Manager                          |
|                        |   | 15  | Plan de marketing para web del Diario   | Editor web                                 |
|                        |   | 16  | Implementar foros de discusión  | Coordinador Marketing                      |
| P1                     | Captar nuevos anunciantes   | 17  | Plan de ventas y estímulos para mercado anunciantes web   | Gerencia y Subgerencia                     |
|                        |   | 18  | Plan de preventa anual con promocion en ventas  | Gerencia y Subgerencia                     |
| P2                     | Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad editorial)                              | 19  | Plan de recompensas al personal por disminución de reclamos   | Jefe Talento Humano                        |
| P3                     | Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad publicidad)                             | 20  | Plan de recompensas al personal por disminución de reclamos   | Jefe Talento Humano                        |
| P4                     | Cumplir efectivamente con los procesos de producción                                      | 21  | Implementar sistemas de control dd inventario<br>Plan de estímulos para personal para disminuir tasa de desperdicios                                | Jefe Financiero-Gerente Producción         |
| P5                     | Cumplir efectivamente con los procesos de redacción                                       | 22  | Elaborar manual de procesos, y plan de capacitaciónn para el personal   | Jefe Financiero y de Talento Humano        |
| P6                     | Cumplir efectivamente con los procesos de comercialización                                | 23  | Elaborar manual de procesos, y plan de capacitaciónn para el personal   | Jefe Financiero y de Talento Humano        |
| P7                     | Entregar un servicio de la más alta calidad en distribución                               | 24  | Elaborar manual de procesos, y plan de capacitaciónn para el personal   | Jefe Financiero y de Talento Humano        |
|                        |   | 25  | Implementar la oficina de servicio al cliente   | Gerencia y Subgerencia                     |
| P8                     | Establecer Asociaciones sólidas con la comunidad  | 26  | Plan para desarrollar Consejos de lectoría y focus groups   | Gerencia- Coordinador Marketing            |
| A1                     | Atraer y Retener a los Empleados de gran calidad  | 27  | Establecer sistema de remuneración variable   | Jefe de Talento Humano                     |
|                        |   | 28  | Elaborar plan de incentivos para el personal  | Jefe de Talento Humano                     |
| A3                     | Desarrollar las competencias y destrezas del personal                                     | 29  | Elaborar plan de capacitación y de carrera para el personal   | Jefe de Talento Humano                     |
|                        |   | 30  | Levantar el perfil de competencias del persona  | Jefe de Talento Humano                     |
| A4                     | Promover una cultura de cambio con empoderamiento a los empleados                         | 31  | Programa de sensibilización , motivación para el personal   | Jefe de Talento Humano                     |
| A5                     | Desarrollar e implementar plataformas para nuevos productos y los actuales                | 32  | Elaborar el Plan de TICs, desarrollo de software y mantenimiento de software y hardware   | Jefe de Sistemas                           |

Fuente: Modelos de Balance Scorecard de David Norton

Elaborado: por el autor

**Tabla No 25.** Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario 6)



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL "BALANCED SCORECARD PARA DIARIO EL TIEMPO**

| Objetivos Estratégicos |   | No. | Iniciativas Estratégicas   | Presupuesto | Tiempo Estimado 2011 - 2012 |
|------------------------|---|-----|--|-------------|-----------------------------|
| F1                     | Incrementar ingresos en publicidad  | 1   | Plan de ventas y marketing para anunciantes medios escritos<br>Plan de ventas y marketing de publicidad web y de productos multimedia                  |             | 3 meses                     |
| F2                     | Incrementar ingresos en circulación   | 2   | plan incremento de Puntos de venta   |             | 6 meses                     |
|                        |   | 3   | Plan incentivos a canales de venta y distribución  |             |                             |
| F3                     | Optimizar costos  | 4   | Auditoría de funciones en el área de Redacción   | \$ 3.000    | 6 meses                     |
|                        |   | 5   | Plan de investigación de l mercado de proveedores de MP e insumos  |             |                             |
| F4                     | Monetizar servicios digitales multimedios para multi audiencias                           | 6   | Proyecto: Implementar plataforma venta contenidos Y Publicidad multimedia  | \$ 10.000   | 8 meses                     |
| C1                     | Ser una fuente de contenido preciso, atractivo y relevante                                | 7   | Realizar focus groups evaluar contenidos   |             | 1 año                       |
|                        |   | 8   | Programa de fidelización agencias, clientes VIP.   | \$ 5.000    | 1 año                       |
| C2                     | Fidelizar y retener a los clientes  | 9   | Impulsar Club de Suscriptores  | \$ 2.500    | 1 año                       |
|                        |   | 10  | Plan de Estímulos para suscripciones   | \$ 2.500    | 1 año                       |
| C3                     | Generar la audiencia deseada con calidad en el servicio                                   | 11  | Programa de contacto con comunidades   | \$ 1.000    | continuo                    |
|                        |   | 12  | Encuestas online sobre calidad de servicio   |             | continuo                    |
| C4                     | Ofrecer servicios de valor agregado e innovadores   | 13  | Plan de gestion de contenidos multimedia.- aplicativos para smath phone<br>y tablets: venta publicidad y contenidos<br>Proyecto de clasificados gratis | \$ 6.000    | 7 meses                     |
| C5                     | Asegurar la participación activa de la comunidad (lectores web, escrito, redes sociales ) | 14  | Plan de marketing para redes sociales  | \$ 1.800    | 4 meses                     |
|                        |   | 15  | Plan de marketing para web del Diario  | \$ 950      | 4 meses                     |
|                        |   | 16  | Implementar foros de discusión   |             | continuo                    |
| P1                     | Captar nuevos anunciantes   | 17  | Plan de ventas y estímulos para mercado anunciantes web  | \$ 1.200    | 3 meses                     |
|                        |   | 18  | Plan de preventa anual con promoción en ventas   | \$ 2.400    | 4 meses                     |
| P2                     | Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad editorial)                              | 19  | Plan de recompensas al personal por disminución de reclamos  | \$ 3.300    | 4 meses                     |
| P3                     | Desarrollar y ofrecer contenido superior (calidad publicidad)                             | 20  | Plan de recompensas al personal por disminución de reclamos  | \$ 2.100    | 2 años                      |
| P4                     | Cumplir efectivamente con los procesos de producción                                      | 21  | Implementar sistemas de control dd inventario  | \$ 1.300    | 2 años                      |
|                        |   |     | Plan de estímulos para personal para disminuir tasa de desperdicios  |             |                             |
| P5                     | Cumplir efectivamente con los procesos de redacción                                       | 22  | Elaborar manual de procesos, y plan de capacitaciónn para el personal  |             | 7 meses                     |
| P6                     | Cumplir efectivamente con los procesos de comercialización                                | 23  | Elaborar manual de procesos, y plan de capacitaciónn para el personal  |             | 6 meses                     |
| P7                     | Entregar un servicio de la más alta calidad en distribución                               | 24  | Elaborar manual de procesos, y plan de capacitaciónn para el personal  |             | 5 meses                     |
|                        |   | 25  | Implementar la oficina de servicio al cliente  | \$ 1.500    | 2 meses                     |
| P8                     | Establecer Asociaciones sólidas con la comunidad  | 26  | Plan para desarrollar Consejos de lectoría y focus groups  | \$ 800      | 2 meses                     |
| A1                     | Atraer y Retener a los Empleados de gran calidad  | 27  | Establecer sistema de remuneración variable  |             | 5 meses                     |
|                        |   | 28  | Elaborar plan de incentivos para el personal   |             | 7 meses                     |
| A3                     | Desarrollar las competencias y destrezas del personal                                     | 29  | Elaborar plan de capacitación y de carrera para el personal  |             | 8 meses                     |
|                        |   | 30  | Levantar el perfil de competencias del persona   | \$ 4.800    | 8 meses                     |
| A4                     | Promover una cultura de cambio con empoderamiento a los emplea                            | 31  | Programa de sensibilización , motivación para el personal  |             | 4 meses                     |
| A5                     | Desarrollar e implementar plataformas para nuevos productos y los actuales                | 32  | Elaborar el Plan de TICs, desarrollo de software y mantenimiento de software y hardware  | \$ 25.000   | 2 años                      |

Fuente: Modelos de Balance Scorecard de David Norton

Elaborado: por el autor

**Tabla No 26.** Mapa estratégico de diario El Tiempo (formulario 6A)

## Paso 7: Implemente

Su implementación se lo realizará una vez que esta propuesta cuente con la aprobación y autorización del Directorio de la compañía.

Para la implementación y ejecución es recomendable realizarlo con soporte informático necesario. En el mercado existen software especializados para el Cuadro de Mando Integral o en su desarrollarlo en una hoja electrónica.



## **Paso 8: Un Proceso continuo**

Dentro de los pasos últimos del esquema del desarrollo de la Matriz BSC para Diario El Tiempo, está el consignar la información del tiempo de duración por proyecto, así como indicar el recurso presupuestario que cada de éstos requiere. Recursos presupuestarios y financieros que deben estar considerados dentro del presupuesto Maestro de la Empresa, esto es en los presupuesto de inversión y de operación.

En realidad no se puede hablar de una fase final del proceso estratégico, ya que el sistema de evaluación y medición es continuo y provee de retroalimentación a la organización sobre los resultados obtenidos y alerta sobre las acciones correctivas a adoptarse.

La gestión debe ser por lo menos semanal y mensual, en forma consistente y disciplinada, debe ser parte de la vida y de la cultura organizacional de todos los colaboradores, debe ser inspirada por la Alta Gerencia y por todos los mandos medios, en forma transversal en la Empresa, esto es: desde arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba. En el éxito de esta metodología de trabajo en equipo, juega un rol importante la gestión de Talento Humano, para generar este cambio organizacional acompañado de un sistema de evaluación y desempeño del personal conjuntamente con un nuevo esquema de reconocimientos y de remuneración variable en base a cumplimientos.

Finalmente, los resultados obtenidos del sistema de evaluación deben generar el feedback y la adopción de las soluciones pertinentes de manera oportuna y adecuada.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 5.1. Conclusiones.

A lo largo del análisis y la problemática presentada en este trabajo hemos podido constatar que:

Las empresas de medios de comunicación están confrontadas a los riesgos del mercado ya que en su conjunto son empresas como cualquier otra empresa. Es decir buscan un equilibrio entre sus activos y pasivos (gastos e ingresos) y obviamente como toda empresa buscan obtener lucro o utilidad. Sin embargo su funcionamiento entraña desafíos dentro de la lógica de la economía del mercado, puesto que a diferencia de las otras empresas, las de medios de comunicación están llamadas a cumplir con una “misión de servicio público”. En el caso de la prensa escrita y concretamente de los periódicos que se financian a través de los consumidores y anunciantes (publicidad) constituye un reto sin igual.

El sector de los medios en general y en especial el de la prensa escrita, es un sector amenazado por las fuerzas globales de la tecnología. Paradójicamente la imprenta (la prensa es la hija de la imprenta) que fue la madre de la revolución industrial, hoy en día ve amenazada su supervivencia por la presencia de la revolución tecnológica que entre otros ha inspirado el internet. La sociedad de la información y la economía de la información han transformado esta industria en un ambiente de cibermedios y multiaudiencias.<sup>117</sup> “Sin lugar a dudas las nuevas tecnologías se han hecho presentes en las diferentes estructuras sociales: en las modificaciones de los

---

<sup>117</sup> Multiaudiencias: este es un término que desde la perspectiva del periodismo para referirse a las diferentes audiencias en el ciberespacio; en el que hay intercambio de información y participación de los usuarios (interactivo) gracias a la redes



modelos de consumo, en la evolución de las funciones sociales y los modos de organización de las empresas de medios” (Salinas, 1995 pág. 43) Han transformado los hábitos de los consumidores y su estilo de vida. Asistimos entonces a la emergencia de nuevos nichos de mercado como es el caso de la era digital multimediática. Este nuevo orden obviamente tiene un impacto innegable en los medios y concretamente en la prensa escrita. “La cultura y la información son cada vez más accesibles en forma de mercancías producidas industrialmente y ofrecidas sobre los mercados. Lo que el sociólogo francés Francis Balle denomina “la era del comercio de las ideas y de las obras del espíritu” (Salinas, 1995, pág. 43). En tal virtud se ha convertido en necesidad imperativa el desindustrializar a la prensa escrita. Tarea que no es fácil pero que este trabajo ha pretendido visualizar claramente en el análisis del entorno a través de las matrices de las Fuerzas Competitivas y la matriz DOFA.

La aplicación de los principios generales de dirección de las organizaciones en las empresas informativas tienen peculiaridades en el comportamiento de sus productos en el mercado, por tanto no pueden ser generalizados, ya que no es lo mismo hablar de una prensa gratuita que de una prensa pagada. Esta diferenciación se amplía si se analiza comparativamente con otros medios de comunicación. En consecuencia hay que ser muy cautos al momento de expresar criterios e ideas de carácter universal; ya que al contrario estas particularidades obligan a incluir a estos modelos de negocio bajo las nuevas tendencias del gerenciamiento empresarial.

Hemos constatado que la literatura económica, comercial y de marketing convencionalmente definen a un producto como un conjunto de atributos y propiedades que son capaces de satisfacer de manera sostenible y rentable las diversas necesidades y deseos de sus mercados objetivos. Pero al abordar el producto de un medio de comunicación particularmente de la prensa escrita se enfrenta a un producto complejo, puesto que se trata de un producto “bien/servicio - bienes de la información-” que tiene simultáneamente dos componentes: uno inmaterial -contenido informativo- y otro material –periódico-



y cuyo objetivo es satisfacer necesidades de clientes y mercados objetivos diferentes. A este dilema empresarial se adiciona la naturaleza de la información, pues ésta es de carácter público, en tanto que los intereses de rentabilidad normalmente son de carácter privado.

El Diario El Tiempo es una empresa familiar con gran trayectoria en el mercado local y nacional, es una de las empresas líderes en su sector por estar a la vanguardia tecnológica. Su reputación y fortalezas deben ser aprovechadas estratégicamente y de otra parte ésta debe acogerse a los esquemas de la administración moderna para desarrollar las capacidades que la permitan ubicarse en el entorno de esta nueva realidad económica y de mercado.

Dentro de este contexto a través del presente trabajo se ha realizado a más del estudio e investigación de la empresa periodística en su conjunto, la aplicación práctica de los conceptos económicos y de la gestión estratégica en Diario El Tiempo. En lo económico se ha desarrollado el esquema y sistema de reportes que le permitan en todo momento realizar el análisis del punto de equilibrio y del margen de contribución aplicable a los productos del Diario y a la operación en forma global, El desarrollo práctico mostró que la Empresa requiere un volumen de ventas en equilibrio anuales de USD1.577.261. En tanto que para los productos: revista La Pluma requiere por edición un tiraje de 14.180 ejemplares y para la revista infantil Panas 9.234 ejemplares

Dentro de la aplicación práctica en el tema estratégico en Diario El Tiempo se ha desarrollado el análisis externo mediante la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter, determinándose que la Empresa posee bajo poder de negociación tanto frente a sus proveedores como a sus clientes; por cuanto existe una gran sensibilidad al precio en los dos mercados interrelacionados (circulación y anunciantes) en los que actúa. En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, ésta se ubica en un nivel alto, aspecto que debe ser observado cuidadosamente. El sector de los medios de comunicación se ubica en un rango medio - alto frente a la amenaza de nuevos competidores. Se



evidencia que existe un alto grado de rivalidad entre ellos y forma parte de las conclusiones que se corroboran con lo arriba indicado.

De igual forma, mediante el análisis interno de la Cadena de Valor se demostró la importancia que tiene para la organización el estructurarse en función de los procesos estratégicos claves orientados hacia el cliente, si se quiere atender adecuadamente cada uno de sus mercados objetivos.

Así mismo se ha demostrado el valor del pensamiento estratégico para crear valor y ventaja competitiva para los clientes de Diario El Tiempo, ventajas que se hallan reflejadas en los grandes objetivos estratégicos: crear productos de valor agregado, a través de una reconocida gestión periodística y con excelente servicio al cliente, lo que constituye factor clave para generar desempeño económico y sustentabilidad en la empresa. Además se ha desarrollado la propuesta del sistema del Cuadro de Mando Integral o BSC, cuyo proceso dinámico permite trasladar la visión estratégica de largo plazo con su aplicación al día a día del quehacer operativo, cuyo monitoreo y medición son factores claves para generar esta sinergia organizacional.

Se considera pertinente cerrar esta fase de conclusiones no sin antes sugerir la necesidad de realizar futuras investigaciones.. Por otra parte es intención de la presente investigación dejar abierta la puerta para nuevas preguntas que puedan complementar su estudio. Sería interesante profundizar aún más sobre el marketing de periódicos, gestión de la logística y operaciones de los sistemas de distribución del periódico.

Es indudable que las nuevas tecnologías y los nuevos medios van a continuar su influencia en la gestión de medios y por tanto es menester continuar con su investigación, en lo que respecta la planeación financiera y evaluación de proyectos; así como la visión y el nuevo rol del periodismo en un escenario digital. No se puede descuidar el estudio de las reacciones del consumidor (la demanda) y las variaciones de la oferta, así como las exigencias de la competencia.





En definitiva podemos afirmar que el campo de la economía de los medios de comunicación no deja de ofrecer y agrandar los temas de estudio y reflexión.

## **5.2 Recomendaciones.**

Hasta aquí el análisis y la investigación de esta tesis sobre el “Gerenciamiento estratégico y análisis del umbral de rentabilidad para un medio de comunicación escrita”. Pero es intención de este trabajo avanzar un poco más y realizar las siguientes recomendaciones:

En contexto de lo analizado, se considera que el concepto editorial y el periodismo deben volcarse a la era digital. Se ha referido ampliamente que el mercado de los medios de comunicación escritos es un mercado maduro, cuyas expectativas de crecimiento son limitadas y altamente competitivas. Por otra parte estamos asistiendo a un nuevo ordenamiento, en el cual los medios no sólo sirven para vehiculizar la información, sino en el que el ciudadano reclama un mayor protagonismo. Atender a estas necesidades implica también volverse más competitivo en el mercado. En este escenario el periódico digital constituye una alternativa.

Dentro del análisis económico se evidenció el impacto que los costos fijos tienen sobre la operación, en tal virtud se debe poner especial énfasis para optimizarlo por una de tres las vías: la primera y la más deseable es incrementar su producción hasta donde el mercado lo permita. Se considera que pese a que el mercado es descendiente, aún hay grandes posibilidades de incrementar la penetración en el mercado. Para ello es necesaria una gestión comercial más agresiva, obviamente ésta contará con el respaldo de una investigación de mercado. Una segunda vía es la de la reducción de costos, que apoyará de una manera marginal al objetivo; finalmente la otra opción es el precio, que quizá es la que menos se recomienda por el entorno altamente competitivo del mercado.



Si bien en verdad el consumo de los contenidos no es rival, pero sí lo es el mecanismo para su difusión, al igual que lo es el mercado publicitario, por todas las consideraciones ampliamente analizadas en el presente trabajo. Se recomienda aprovechar la oportunidad que el mismo mercado ofrece con sus nuevos nichos emergentes, como son “los nuevos medios digitales”. En otras palabras crear, desarrollar y monetizar productos de valor agregado. Ésta es la proposición única de valor (ventaja competitiva) que se recomienda aplicar en el mercado objetivo del Diario El Tiempo. Incursionar en este nuevo modelo de negocio permite ofrecer productos multimedia para audiencias globales, que sobrepasan las fronteras geográficas, que hoy por hoy son también una limitante tanto logística como económica. Sugerencia que ha sido recogida en la visión de la Empresa, consecuentemente consta dentro de los objetivos estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral BSC, ha sido diseñado bajo esta nueva visión, que a más de orientar su accionar para lograr una mayor participación en el mercado, pretende maximizar el valor de la empresa que se traducirá en rentabilidad tanto para sus socios como para grupos de interés. Estas aspiraciones pueden ser cumplidas en la medida en que la organización se alinee a la disciplina y esquema de trabajo que sugiere esta metodología. En el tablero de mando BSC se señalan todas las acciones y planes de corto y largo plazo que la Empresa debe emprender para alcanzar el éxito deseado, cuya implementación es necesaria y fuertemente recomendada..

Finalmente, se recomienda la profesionalización de la gestión empresarial en todos sus ámbitos, especialmente en las estratégicas. Además se debe reforzar el área de investigación y desarrollo tecnológico para la consecución de de nuevos proyectos.



## BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

Albarrán, A; Chan-Olmstead, Silvia y Wirth, M (2002). *Media Management and Economics*. NJ-USA: Lawrence Erlbaum.

Balle, Francis (1998). *Médias et Sociétés*. Paris: Montchrestien.

Febres Cordero, F., Salinas, A.L. y otros autores (1995). *Comunicación, Sociedad y Cultura*. Cuenca: Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad de Cuenca.

Horngren, Charles; Sundem, Gary y Selto Frank (1996). *Contabilidad Administrativa Serie Gran Biblioteca Empresarial (3 tomos)*. México: Prentice Hall.

Iglesias, Francisco y Verdeja, Sam (1997). *Marketing y Gestión de Periódicos*. España: EUNSA

Jornet, Carlos (2006). *Gestión Periodística: Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad*. Argentina: Prometeo.

Nieto, A. y F, Iglesias (1993). *Empresa Informativa*. Madrid: Ariel.

Población, B y P, García-Alonso (2000). *Organización y Gestión de la Empresa Informativa*. Madrid: Dossat.

Porter, M (1995). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial Continental.

Real Academia Española (2002). *Diccionario de la Lengua*, Alarcón: Espasa - Calpe.

Rémy, Rieffel et Bertrand, Claude-Jean (1995). *Les Médias, Introduction à la presse, la radio et la télévision*. Paris: Ellipses.

Schultz, Don E (1994). *Marketing Estratégico de Periódicos*. USA: INMA.

Smith, M (1990). *Valores. Cultura. Contenido. Tres claves para el periodismo en un periódico estratégico*. Illinois: Media Management Center.

Steiner, G (2002). *Planeación Estratégica lo que todo Director debe saber*. México: Editorial Continental.

Thomas, T (1987). *The Strategy and Tactics of Pricing*. NJ: Prentice Hall.



Universidad de Cuenca

Toussaint-Desmoulins, N (1995) *L'économie des médias*. Francia: Universidad de Francia.

Nieto, A (1984). *La Prensa Gratuita*. Pamplona-España: EUNSA. Pág. 101.

## REVISTAS

Mintzberg, H (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review.

## DOCUMENTOS

Falco, Alejandra (2009). Docente MBA. *Seminario de Estrategia*. Cuenca Ecuador. Universidad de Cuenca.

Hendricks, William (2011). Consultor Internacional. Programa de Educación Continua de la Universidad de San Diego. *The Balanced Scorecard Performance Management for Business Leaders*. Quito. Ecuador, 1 y 2 de junio.

Norton, David (2003). Creador del BSC. *Congreso de Management Balanced Scorecard*. Quito Ecuador. 2 y 3 de octubre.

Porter, Michael (2011). Padre de la Estrategia. *Congreso Internacional de Estrategia y Competitividad*, Quito Ecuador, 24 de julio.

## INTERNET

<http://periodismoparaperiodistas.blogspot.com/2009/05/el-poder-de-la-prensa-impresa-barcelona.html>

<http://corporater.com>

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

<http://newspaper.buscamix.com/web/content/view/18/90/> "Los orígenes de la Prensa"

[http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008\\_11\\_01\\_archive.html](http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008_11_01_archive.html).- "Historia de la Prensa en el Ecuador. (15-11-2008)

[http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008\\_11\\_01\\_archive.html](http://laprensaescritaysuideologa.blogspot.com/2008_11_01_archive.html).- "Historia de la Prensa en el Ecuador. (15-11-2008)



Universidad de Cuenca

<http://www.aedep.org.ec>

[http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=118](http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=118)

<http://www.sipiapa.org/v4/>

<http://prensacam.wordpress.com/4-estructura-de-un-periodico-maquetacion/>

[http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=118](http://www.aedep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=118)

[http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca\\_de\\_ojd/v-kge23aq7quUzVFwH3FTg](http://www.ojd.es/OJD/Portal/acerca_de_ojd/v-kge23aq7quUzVFwH3FTg)

<http://www.somospioneros.com/2011/07/19/mercados-duales>

<http://www.auladeeconomia.com/microapmaterial9b.htm>:<http://www.zonaeconomica.com/definicion/economiasescal.-Diccionario: Economías y Deseconomías de Escala>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_escal](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escal)

<http://gpmglobal.corporater.com:8080/CorpoWebserver/portal/getStartPage.html;jsessionid=9z5b0ividuf2ztrcbcm0bnrn>

<http://www.tablero-decomando.com.ampro>

<http://www.hss.edu.biosmportes.html>

<http://www.tablero-decomando.com.ar>

[http://ww.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29%20JODAR\\_REVISADO.pdf](http://ww.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29%20JODAR_REVISADO.pdf)



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

|           |   |
|-----------|---|
| AEDEP     | Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos                    |
| SIP       | Sociedad Interamericana de Prensa                                   |
| CVU       | Costo-volumen-utilidad  |
| Q*        | Cantidad óptima   |
| LP        | Largo Plazo   |
| CPLP      | Costo Promedio de Largo Plazo                                       |
| ROI       | Return on investment - Retorno de la Inversión                      |
| ROS       | Return on suscriptions - Retorno de la suscripciones                |
| ROA       | Return on Advertising - Retorno de la publicidad                    |
| OJD       | Oficina de Justificación de la Difusión - España                    |
| CTP       | Computer To Plate   |
| ROIC      | Return on investment of capital –Retorno sobre el capital invertido |
| ERP       | Enterprise Resource Planning  |
| TICs      | Technology of Information and Communication Systems                 |
| INCOY     | nombre de un software para la Sala de Redacción                     |
| EFE       | Agencia de Noticias Española  |
| AFA       | Agencia France Press (agencia noticias)                             |
| BTL       | Below The line  |
| BSC       | Balanced Scorecard  |
| CMI       | Cuadro de Mando Integral  |
| GAP       | Brecha  |
| CRM       | Customer Relationship Management                                    |
| POP       | Point of Purchase   |
| VAE       | Valor Agregado Económico  |
| CASH FLOW | Flujo de Caja   |
| ROCE      | Retorno en capital empleado   |