

opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 32, diciembre 2016, N° Especial

12

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537 / ISSN-e: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

Opción, Año 32, Especial No.12 (2016): 941-963
ISSN 1012-1587 / ISSNe: 2477-9385

Estrategias de las empresas periodísticas de Ecuador en el contexto de la crisis global de la prensa

*Jenny Jovita Yaguache Quichimbo¹, Diana Elizabeth Rivera-Rogel¹
y Francisco Campos Freire²*

¹Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador)

²Universidad de Santiago de Compostela (España)

jjyaguache@utpl.edu.ec / derivera@utpl.edu.ec

francisco.campos.freire@gmail.com

Resumen

Este artículo analiza las estrategias de gestión de las empresas periodísticas de Ecuador frente a la crisis de pérdida de venta de ejemplares y publicidad que sufre la prensa a nivel mundial. En este país, entre noviembre 2012 y octubre 2013, la venta de ejemplares impresos también se redujo pero no el número de lectores. Una muestra de cuatro diarios de cobertura local, provincial, regional y nacional revelan que su estrategia es maximizar la rentabilidad del papel y la web simultáneamente. El análisis de las estrategias se realizó a través de la técnica “secuencia real”.

Palabras clave: estrategias; prensa; digitalización; secuencia real.

Media companies strategies of Ecuador in the context of global crisis press

Abstract

This article is the result of research on management strategies of media companies of Ecuador facing the crisis of loss of copy sales and advertising suffers the press worldwide. In Ecuador, between november 2012 and october 2013, the sale of hard copies but also it reduced the number of readers. The case analysis of a sample of four daily local, provincial, regional and national coverage shows that its strategy is to maximize the profitability of the paper and the web simultaneously. The strategy analysis was performed using the technique of "real sequence".

Keywords: strategies; jornal business; digitization; sequence analysis.

INTRODUCCIÓN

La industria de la prensa está dejando de lado su comodidad y se proyecta fuertemente en estrategias que le permitan resistir en un mercado competitivo cada día más débil, derivado de la decreciente venta de periódicos, la caída de la inversión publicitaria y los diversos cambios en el consumo, sobre todo a través del acceso abierto mediante Internet a múltiples fuentes de información.

Hace años esta industria vivió en cierta abundancia, centrada únicamente en la recepción de la publicidad, con ingresos que le permitía un superávit modesto para seguir en el negocio. Pero esto hoy en día ha cambiado. Los gerentes de las empresas están obligados a construir estrategias que rentabilicen su producción en papel, a iniciarse en la distribución digital a través de la Web en base a su experiencia sectorial y a innovar mediante otros tipos móviles.

Para situar el tema en Ecuador, es necesario conocer la situación de la prensa en papel a nivel mundial, para ello recurrimos a los informes anuales que realiza la Asociación Mundial de Diarios (WAN según sus siglas en inglés), organización global que agrupa a asociaciones y empresas de este sector de 150 países. Los datos de sus informes son la fuente sectorial más homogénea y completa para conocer la realidad del sector. Estos datos se completarán con los de otros dos estudios, uno de ellos realizado también a nivel mundial por la consultora

PricewaterhouseCoopers (Global Entertainment and Media) para el período 2015-2019, y el segundo un informe sobre la proyección del descenso de la penetración de la prensa en papel en los hogares de Canadá.

Diariamente se reparten por todo el mundo 500.000 ejemplares de periódicos en papel, una cifra que evoluciona a la baja desde 2008, salvo en los países emergentes, en desarrollo y de reciente incremento de sus niveles de alfabetización. A nivel mundial la circulación de la prensa cayó más de un 17% entre 2008 y 2013. Los datos de 2013 que se reproducen en el cuadro 1 no están completos dado que a la estadística de la WAN-IFRA, que es la organización de la Asociación Mundial de Diarios, le cuesta bastante trabajo conseguir las cifras de todos los países. Por eso lo que se compara entre 2009 y 2013 son las cifras de los países en los que hay datos de esos dos años, lo que genera un descenso homogéneo del 17,45%. Como se puede apreciar, el mayor descenso en la circulación de la prensa en papel se concentra en Europa.

Tabla 1. Evolución mundial de la prensa

Continentes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013-2009
DIFUSIÓN							
ÁFRICA	9.065	9.581	10.110	12.805	5.583	1346	-22,34 %
ASIA	316.981	342.649	344.000	333.945	333.338	66.640	-0,04
AMÉRICA	81.722	78.504	76.179	75.258	72.606	15.513	-1,53
EUROPA	129.791	117.501	105.956	99.710	91.600	78.640	-23,59
MUNDO	537.762	548.867	536.880	520.338	504.107	162.139	-17,45
NÚMERO DE CABECERAS							
ÁFRICA	178	186	185	185	21	21	5
ASIA	5.626	5.834	5.968	7.336	6.539	708	3,82
AMÉRICA	3.240	3.148	3.136	3.136	3.206	2.327	6,37
EUROPA	2.383	2.365	2.292	2.296	2.146	1.524	-10,49
MUNDO	11.427	11.533	11.582	12.926	11.912	4.580	-5,13
INVERSIÓN PUBLICITARIA							
ÁFRICA	3.500	3.650	4.220	4.400	4.682	4.381	20,02
ASIA	113.757	114.310	127.825	135.796	140.765	137.414	20,21
AMÉRICA	170.210	177.902	186.844	193.329	203.451	212.567	19,48
EUROPA	115.785	116.260	122.468	126.294	122.819	121.293	4,32
MUNDO	403.252	412.123	441.359	459.820	471.718	475.656	15,41

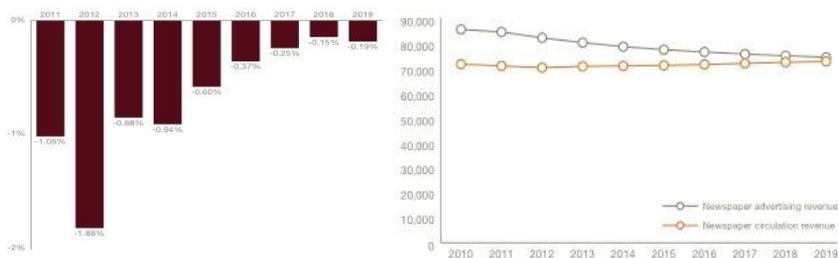
Fuente: elaboración propia con cifras de World Trends WAN-IFRA, 2014. Los datos de difusión son en millones de ejemplares y los de inversión publicitaria en millones de dólares. Los datos de 2013 no están completos en la base de WAN-IFRA y por eso la evolución porcentual solo se refiere a la comparación de los países y años de los que hay cifras homogéneas. En Asia se agregan los datos de Australia, Oceanía, Turquía y Emiratos Árabes.

Si descartamos la estadística de 2013, por incompleta, vemos que a nivel mundial existen cerca de 12.000 periódicos distintos, principalmente en Asia y América. Sus ingresos de publicidad, según los datos de la WAN-IFRA (2014), crecieron a nivel mundial alrededor del 15 por ciento. La facturación publicitaria global de la prensa asciende a 475.000 millones de dólares.

Para los próximos cinco años (2015-2019) la previsión de ingresos de la prensa sigue siendo negativa, aunque con descensos porcentuales más atenuados, situados entre el -0,9 y el -0,7 por ciento, según las estimaciones del informe global de PWC. Estos descensos afectan tanto a los ingresos por venta de ejemplares como por publicidad, a pesar de que aumentará ligeramente la circulación (de 552,7 millones de copias en 2014 a 580,7 millones en 2019), pero a precios más reducidos en los mercados de los países emergentes. China e India, como expresión de la alfabetización y de las nuevas economías de mayor consumo, son los países que protagonizarán en 2019 el crecimiento y el 57,3% del total de la circulación mundial de la prensa en papel.

Otra significativa tendencia es la convergencia de los porcentajes de ingresos por publicidad y circulación, que si bien los primeros eran mayores (el 54,4%) que los segundos en 2010, para 2019 se estima que se igualarán alrededor del 50%. Los ingresos por suscripción digital (*paywall*, muro de pago) no compensan todavía los descensos de publicidad y circulación del sistema tradicional impreso. Se estima que los ingresos digitales por el muro de pago todavía solo representan a nivel mundial entre el 8% y el 12% de los ingresos generales de la prensa.

Gráfico 1.- proyección mundial de los ingresos de la prensa

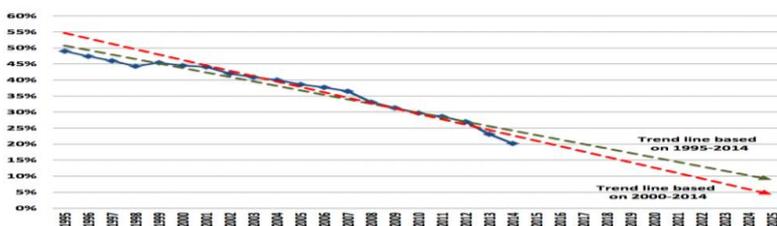


Source: Global entertainment and media outlook 2015-2019, PwC, Ovum

Fuente: PWC, 2015. Evolución porcentual de los ingresos de la prensa y convergencia de las ventas por circulación y publicidad

Sin embargo el deslizamiento del acceso y consumo de información periodística cada vez es más digital y menos analógicos. Hay muchos estudios y predicciones sobre la evolución de la prensa en papel. Uno de los más recientes (2015) es el realizado por Ken Goldstein para los editores de prensa de Canadá. Según este estudio, la prensa en papel descendió entre 1995 y 2014 un 20 por ciento y se estima que en 2015 su presencia apenas se notará en un diez por ciento de los hogares canadienses.

Gráfico 2. Descenso de la penetración de la prensa en Canadá



Fuente: CNA. Newspapers Canada; ABC, AAM, CCAB, Statistics Canada, Communications Management Inc

Las tendencias a nivel mundial las estudiamos y contrastamos en 2015 con los gestores de las empresas periodísticas de Ecuador para comprobar si se producen de la misma forma y con igual dimensión. Para ello escogimos el método del análisis de caso y una muestra representativa de la estructura de la prensa de Ecuador, a partir de un diario local, otro provincial, otro regional y otro nacional. Lo que se ha tratado de conocer a nivel local son las estrategias ecuatorianas frente al reto de la transición digital que se experimenta a nivel mundial.

El instrumento empleado para la investigación, mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, fue la aplicación del método de la “secuencia real”, de la economía industrial, aplicado en España por Juan Carlos Miguel de Bustos (1993) para el estudio de los grupos multimedia. En Ecuador lo empleamos, a través del estudio de casos, para el análisis de las condiciones de base de las empresas, su estructura, estrategias y resultados de los periódicos *El Universo* de

Guayaquil, *La Hora* de Quito, *El Diario* de Portoviejo, y *Centinela* de Loja.

En el radar de la investigación tampoco dejamos de situar el contexto del marco jurídico legal, formado por el debate, aprobación y repercusiones de la Ley Orgánica de Comunicación (LOC), que tuvo una amplia polémica y generó la reacción de periodistas y gestores de las empresas de informativas.

1.FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para entender la gestión de la empresa periodística hay conocer su doble naturaleza como organización que administra recursos económicos y simbólicos que tienen trascendencia social y política. Las habilidades de administración de estas empresas requieren de la teoría, conocimiento y tendencias de la gestión a nivel general y de las singularidades referidas a las empresas de comunicación. A continuación se recogen algunos aspectos de fundamentación sobre la teoría de la gestión empresarial y que luego se tratará de comprobar si son aplicados en la organización periodística de Ecuador.

La empresa de comunicación, la tradicional y la nueva o renovada, se ubica en el centro de la *convergencia digital*, de la sociedad de la comunicación y los contenidos, y de la sociedad de la información y el conocimiento. La concepción de convergencia es tributaria de la revolución tecnológica de la información y afecta, sin duda, a la aplicación y desarrollo de la sociedad del conocimiento. En ese concepto ambiguo que es la convergencia se encuentran aspectos técnicos concretos como la digitalización, que marcan y aceleran su proceso, y otros de mucho mayor calado geoestratégico y político, como la globalización, que caracterizan sus consecuencias.

Durante las últimas décadas se han experimentado cambios radicales en la gestión de los negocios en todo el mundo. Las empresas de comunicación se enfrentan a nuevas tendencias en la organización de sus recursos y en la planificación de modelos diseñados para entornos cada vez más abiertos y de mayor complejidad. Estas y otras funciones como la financiación, el marketing o la distribución, le añaden valor a la empresa y le ayudan a generar mayores beneficios.

1.1. Elementos de la administración

Para Koontz & O'Donnell (1979:324) la planificación requiere que los gerentes tomen decisiones relativas a un conjunto de elementos propios de esta función, que se desarrollan de forma interrelacionada. Estos elementos son: objetivos, acciones, recursos, implantación y el control. Los elementos sobre los que los planificadores toman las decisiones están interrelacionados, por ejemplo los objetivos determinan las líneas de acción a seguir pero se condicionan por los recursos que en algunos casos son restringidos. “Los recursos también se verán afectados por la forma en la que se implanta la alternativa escogida, afectando también a la nueva proposición de objetivos” (Fuentes & Córdón, 2011:141).

Por su lado, la organización es el elemento que sustenta la estructura de la teoría administrativa. Para Fernando Cruz Kronfly (2000:165), en torno al concepto de administración gira lo fundamental tanto de la práctica como en el saber del administrador. Enfatiza además la importancia de redefinir este concepto a partir de tres puntos básicos que constituyen una metodología universal para el análisis de cualquier realidad o proceso social: a) la teoría del valor, propia de la economía política, b) la teoría de la ideología, propia de la epistemología contemporánea, c) la teoría de la causalidad estructura, propia de la concepción materialista de la historia.

En cuanto a la producción existen diversos cambios tecnológicos que han modificado los procesos de las empresas. Esto ha permitido el avance de operaciones de alcance mundial, lo que repercute en el posicionamiento y la cobertura de nuevos mercados. Hoy en día, los clientes requieren de productos de entrega inmediata y con costos adecuados. Por lo tanto, la administración de procesos se vuelve un arma gerencial estratégica para el crecimiento de la empresa.

La estrategia de comercialización es uno de los factores trascendentales en la gestión de empresas, ya que no solo se trata de lograr la venta en grandes cantidades, sino que también se vigila la generación de valor en la cadena de comercialización. La fuerte influencia de las investigaciones de mercado sugiere la intervención de un método científico que ayude a solucionar los problemas de comercialización y distribución, con el objeto de aumentar las ventas, disminuir los costos de comercialización y elevar al máximo las ganancias.

1.2. Sistemas y herramientas de gestión

Para comprender la esencia de la organización empresarial y su relación con el entorno es necesario conocer una serie de modelos y herramientas conceptuales de análisis de la misma. El concepto de cadena de valor trata de identificar los procesos y operaciones que aportan valor a la empresa desde la creación de la demanda hasta que ésta recibe el producto o servicio. McKinsey & Company proponen una cadena de valor en la que se mezclan las funciones de la empresa y la visión global del sector. Existen algunas empresas que funcionan bajo esta propuesta, son aquellas en las que las actividades se constituyen en su área operativa y otras se subcontratan.

Es ese modelo el que se impone en la actualidad. En él “las empresas abandonan las cadenas de suministros integradas para ir a favor de redes fragmentadas de asociaciones estratégicas con entidades externas” (Bitran et al., 2007:68). El paradigma de estas explicaciones es el ecosistema y las redes de valor, es decir un ambiente y un racimo de relaciones en el que existen y se desarrollan mutuas interacciones.

Algunos autores como Mintzberg et al., (2005) identifican, dentro de las herramientas, a las denominadas *empowerment*, *outsourcing*, *benchmarking*, *downsizing*; como las más conocidas. Las herramientas que reúna la empresa deben ser acordes con la madurez de la misma; por lo tanto, el objetivo es que haya una lógica entre el estilo de dirigir y la intención profesional de la gobernanza de la empresa. “Si la empresa no está cultural y profesionalmente madura para recibir la herramienta, lo normal es que se pierdan los esfuerzos y dinero invertidos” (Ogalla, 2005:48).

1.3. Estrategias de crecimiento y concentración

Ansoff (1965) y Panzar y Willig (1981) proponen ciertas condiciones, a través de las cuales las empresas pueden incrementar la diversificación de sus actividades. Estos autores incluyen el excedente de capacidad de marketing, producción, aprovisionamiento de materias primas y finanzas, así como también el conocimiento empresarial o gerencial, las habilidades y la experiencia. Alfred Dupont Chandler (1996) reflexiona sobre la diversificación de las empresas y apunta que necesitan maximizar la utilización de los recursos, mediante

economías de alcance, y minimizar los costes de transacción, de las cada vez más complejas cadenas de distribución y suministro.

Las principales estrategias de concentración son de carácter horizontal (a través de distintas empresas de un mismo sector), vertical (integración de las distintas unidades de las fases de un proceso de producción), diversificación concéntrica (fortalecimiento de sinergias colaterales con una actividad principal), diversificación conglomeral (adquisición de unidades productivas de distintos sectores diferentes) y alianzas o acuerdos entre compañías.

2. METODOLOGÍA

A través de metodología cuantitativa la investigación se realizó una recolección de información de los treinta y cinco diarios que circulan en el Ecuador, como una primera acción para visualizar de manera general el sector de la prensa diaria escrita en este país. El levantamiento de esta información se realizó gracias al proyecto denominado *Mapa de Comunicación del Ecuador*, ejecutado en 2011 y financiado por la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador), el cual abarcó todos los sectores de la comunicación como periódicos, revistas, televisoras, agencias de publicidad y relaciones públicas, y productoras de audiovisuales. Para la presente investigación se hizo un filtro de los datos obtenidos solamente de la prensa escrita diaria de todo el país y se actualizó la información en virtud del periodo transcurrido.

Para la recolección de información se diseñó una ficha compuesta por preguntas abiertas y cerradas, que fue aplicada a los gerentes de las empresas. La ficha diseñada para el sector de la prensa escrita se compuso de 51 ítems, ordenados según las variables de información general, morfología, recursos humanos y productos y servicios, (este último punto no fue considerado para la presente investigación). Además, se hizo una revisión de las versiones impresas y digitales de las distintas cabeceras y el sondeo de sus actos jurídicos y empresariales que constan en el sitio Web oficial de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos (AEDEP).

Posteriormente y siguiendo el método de estudio de casos múltiples, se realizó la selección de cuatro empresas. A las treinta y cinco empresas, que conforman el universo de estudio, se las agrupó según la cobertura –local, provincial, regional, nacional– y se seleccionó, a través de muestreo no estadístico, los diarios que tuvieran el mayor número de ejemplares en circulación –declarado en la primera página de los periódicos–, pertenecientes a un determinado grupo empresarial, que estuvieran constituidas en sociedad ante la Superintendencia de Compañías del Ecuador y que tuvieran su domicilio social en una región autónoma diferente.

Tabla 2. Selección de los casos de estudio

Diario	Cobertura	Circulación	Ciudad	Grupo empresarial	Situación societaria	Región
Diario Centinela	Local	1.367 ejemplares	Loja	No	Sancast Cía. Ltda.	Región 7
El Diario Manabita	Provincial	21.533 ejemplares	Portoviejo	Grupo Ediasa Medios	Ediasa S.A.	Región 4
Diario La Hora	Regional	8.920 ejemplares	Quito	Grupo La Hora	Editorial Minotauro S.A.	Región 9
Diario El Universo	Nacional	33.535 ejemplares	Guayaquil	Grupo El Universo	Compañía Anónima El Universo	Región 8

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Según de Bustos J.C.M (1993:18), el método de la secuencia real “permite entender los movimientos de concentración, de internacionalización (secuencia de Estructuras); permite entender las causas del crecimiento consciente de los grupos (secuencia de las Estrategias); y la consecuencia de sus acciones (secuencia de Resultados)”. La obtención de información, con el método de la Secuencia Real, se hizo a través de las técnicas de entrevista semiestructura, evidencia documental de las empresas y organismos estatales de Ecuador.

3. ANÁLISIS O DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las estrategias que ejecutan las empresas de prensa escrita de Ecuador se analizaron a nivel funcional, de negocio, de crecimiento y concentración empresarial. La investigación se realiza desde la perspectiva de los gestores de las empresas, en contraste con la literatura y el análisis del entorno. A partir del modelo de la secuencia real, el análisis de las estrategias se realizó de la siguiente manera:

En el primer punto –estrategias funcionales–, se analiza las fortalezas y debilidades que los gerentes de los periódicos encuentran en sus negocios y también la ventaja competitiva que han logrado desarrollar como uno de los indicadores de gestión y de estrategia. Se hace hincapié en los procesos de producción y gestión del recurso humano.

El segundo punto –estrategias de negocio–, se analiza las condiciones del mercado al que atiende estas empresas, las ventajas de los productos impresos, el precio y los factores que intervienen para captar publicidad en la prensa en papel y en la digital. El siguiente análisis, tercero, corresponde a la identificación de los tipos de estrategias de crecimiento y concentración empresarial, que combinan las empresas para aumentar las cifras de lectores de periódicos.

3.1. Estrategias funcionales

El análisis interno de la empresa local focaliza sus debilidades en la falta de financiamiento para adquirir maquinaria y contratar recurso humano, además de las pocas posibilidades para capacitar al personal a través de los propios medios del diario. Esta debilidad económica ha traído consigo el despido de algunos periodistas, sumado al mandato de la Ley Orgánica de Comunicación que establece que los medios deben contar con equipos periodísticos titulados. Esta medida afectó la organización interna de las empresas periodísticas.

Contar con personal cien por cien calificado según las demandas actuales de las empresas periodísticas es una debilidad de los diarios estudiados. Todos ellos coinciden en una falta de recursos económicos, que les permita formar a los periodistas. Algunas de las empresas tienen importantes iniciativas, pero se realizan esporádicamente.

Incluso *El Universo*, empresa con más de noventa años en el mercado, considera como su debilidad la falta de capacitación al personal.

El liderazgo por costos y la diferenciación son elementos que se destacan en las empresas estudiadas. La mayoría de ellas, sobre todo la provincial, regional y nacional, ha logrado una posición defendible en la industria que les permite generar un retorno sobre la inversión, a pesar de que, bajo las condiciones políticas del país, este retorno no es el más esperanzado.

Las empresas estudiadas coinciden en que su fortaleza está en la capacidad instalada que poseen. Otra es el profundo conocimiento que tienen del sector industrial al que pertenecen. La mayoría de los diarios llevan más de diez años en el mercado. A esta fortaleza añaden el sentido independiente del medio de comunicación, exento de relaciones políticas, religiosas e industriales.

Taxativamente los gerentes de las empresas consideran que la principal amenaza que vive la empresa periodística en el Ecuador es la situación legal a la que se han sometido gracias a la Ley Orgánica de Comunicación.

“El exceso de leyes, exceso de controles y un poco la persecución que se hace a las empresas en todos los sectores, pero en los medios obviamente es con más énfasis y dedicatoria” (Vivanco Arroyo, entrevista personal, 19 de agosto de 2013).

“Yo no considero que la digitalización de los medios sea una amenaza tan grave. Es una oportunidad de migrar, de nuevas audiencias, eso es para discutirlo. La amenaza real es el contexto en el que vivimos político y ahora legal con el que se desenvuelve la prensa, digamos que es la gran amenaza que vivimos” (Zambrano Lapentti, entrevista personal, 26 de julio de 2013).

Hoy en día editores y redactores jefe han de experimentar con nuevos modelos de negocio, plataformas y contenidos. Lo bueno es que la mayor parte de las marcas periodísticas se hallan muy vinculadas a las comunidades a las que sirven y que esta indefectible relación puede ser aprovechada para extender el poder de la propia marca a las nuevas actividades de negocio.

Los diarios provinciales, regionales y nacionales cuentan con un mayor número de periodistas, los que se encargan de generar la

materia para la confección del periódico. También se alimentan de la información estatal y privada, pero el mayor porcentaje es de información generada solo para el diario. Para las noticias internacionales, las empresas adquieren la información de las agencias Reuters, AP, EFE y otras especializadas. Otra de las materias primas es el papel. Las empresas de prensa ecuatorianas adquieren el papel periódico de Canadá, Chile o Estados Unidos. La estrategia que han utilizado en cuanto a la selección de proveedores es tener dos o tres empresas distribuidoras de papel.

En 2010, las empresas de prensa escrita se vieron afectadas porque se gravó el 12% al papel periódico. Antes de la aprobación de la ley tributaria para comprar 1.000 ejemplares, el distribuidor pagaba 720 dólares; con la reforma de enero de 2010, este valor pasó a 806,40 debido al IVA. Se instauró también la resolución del IVA presuntivo, por lo que se debía añadir 33,60 dólares, resultando un total de 840 dólares.

El tercer factor de la producción es el trabajo, que, también se denomina como recurso humano o capital humano. Junto a los factores antes descritos –materia prima y capital fijo–, el trabajo es el motor principal del proceso productivo, convirtiéndose en un elemento de diferenciación en las empresas.

El gerente de *El Diario* marcó, como una debilidad de su empresa, la capacidad de margen reducida de una organización pequeña y familiar como la de esa empresa. Este tipo de situaciones es común encontrarlas en las empresas familiares, pues conviven sistemas afectivos y racionales. La división jerárquica de las empresas estudiadas responde a organizaciones verticales. Hay una falta de políticas claras en temas como los puestos de trabajo de la familia en la empresa, la distribución de la riqueza, el sueldo de los miembros de la familia y cómo se van a mediar los conflictos.

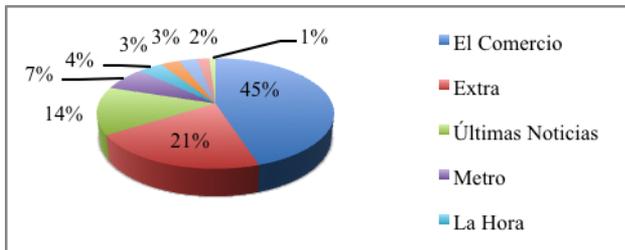
3.2. Estrategias de negocio

Con respecto al mercado, el diario *Centinela*, que, según las declaraciones de su propietario, es también provincial, se ve fácilmente superado por su competencia, *La Hora* Loja, porque presenta información limitada de la provincia; su fuerte está en la noticia local. Ocurre lo mismo con el diario nacional *El Universo*, que ha decidido

que su mercado está concentrado en Guayaquil y Quito por el número de ventas en publicidad que tiene de esas dos ciudades, cuestión vinculada con la cobertura periodística.

Los estudios de lectores y difusión en el Ecuador se realizan en las principales ciudades del Ecuador, Guayaquil y Quito, porque es donde se concentra el mayor consumo de servicios y productos. Según la investigación realizada en el periodo entre noviembre de 2012 y octubre de 2013 por KMR¹, en la ciudad de Guayaquil los diarios con más lectores son *El Universo* y *Extra*; y en Quito son los matutinos *El Comercio* y *Extra*.

Gráfico 3. *Share* de lectores prensa. Quito, personas 18+



Fuente: Agencia Delta Ecuador. KMR Print Plan. Noviembre de 2012– octubre de 2013

El diario *Extra*, con domicilio social en Guayaquil y con una mayor cobertura periodística de esa ciudad, se coloca con un 21% en la ciudad de Quito. El diario *La Hora* Quito, a pesar de ser un diario con información local de la capital, se ubica con un 4%. *El Universo* ocupa tan solo el 3% del *share* de lectores de la prensa en Quito.

Tabla 4. Inversión publicitaria acumulada por medios 2013-2014

Medios	2013	%	2014	%
Televisión	16.505.471	62%	11.218.077	55%
Prensa	5.801.475	22%	4.786.717	23%
Radio	1.939.243	7%	2.433.925	12%
Revistas	615.722	2%	313.401	2%
Vía pública	1.010.412	4%	1.236.509	6%
Suplementos	576.433	2%	468.121	2%
Total	26.448.775		20.456.750	

Fuente: Ibope–Infomedia. Mercado publicitario ecuatoriano. Enero de 2014

En el mercado publicitario, los diarios ecuatorianos compiten con cuatro grandes grupos: la industria de la televisión, otros medios impresos, la radio, las revistas y por último vía pública y suplementos; después aparecen otras como Internet, que se ofertan en solo paquete publicitario con la prensa escrita. La inversión publicitaria en la radio y en la vía pública muestra un importante crecimiento, sin embargo, es la televisión la que se mantiene en el liderazgo de la torta publicitaria del país.

Por lo tanto, la estrategia que emprenden los diarios en estudio, en cuanto a la atención al mercado, es diferente según las posibilidades de cada empresa. *Centinela*, diario local de Loja, marca su estrategia en la atención a mercados de otras provincias del país, pues su objetivo es convertirse en un diario provincial. *El Diario* ha puesto en marcha la producción de semanarios gratuitos para atender a lectores locales de otros cantones de la provincia de Manabí, en donde está situada la empresa. La estrategia de *El Universo* es maximizar la rentabilidad del papel y de la web simultáneamente, no es migrar del uno al otro, sino tener las dos herramientas.

A los entrevistados, responsables de las áreas de comercialización de los diarios, se les preguntó sobre la línea de producción a la que desean avanzar en el próximo año. Sus respuestas fueron similares: fortalecer los productos actuales y proponer otros que no devenguen un esfuerzo económico, sino que se puedan elaborar con el equipo y mano de obra que tiene la empresa; además, que se utilicen los mismos canales de distribución. Solo uno de los diarios, *El Universo*, plantea algunas estrategias para su edición digital, pero acompañada de la edición en papel.

Todos los diarios estudiados están enfocados en la línea de producción de suplementos especiales, diseñados a la medida de las empresas o instituciones. El diario se encarga de hacer la labor periodística de lo que el cliente quiere difundir. La empresa entrega al diario una lista de sus clientes bajo la posibilidad de que sean anunciantes del suplemento de esa empresa. Para *El Universo*, el futuro de la producción del diario está en maximizar la rentabilidad del papel y de la web simultáneamente. No es migrar del uno al otro, sino tener las dos herramientas.

Para los diarios investigados, el negocio de circulación básicamente cubre los costos de impresión y distribución. La estrategia

está en armar paquetes con optativos que acompañen la venta. Así como en la venta del producto final, puede optarse por la venta por unidad y la suscripción o abono. En publicidad encontramos diferentes tipos de precio, según variables como posición y tamaño del anuncio, tipo de anuncio, paquetes de anuncios multimedia, precio según el producto anunciado, etc.

Tabla 5. Precios de los diarios estudiados

Diarios	Tipo de coleccionables	Precio del periódico L-V	Precio del periódico S-D	Circulación
Diario El Universo	Libros, CD, Coleccionables, Carros, Bolsos, Stickers,	\$0,60	\$0,70	33.535
Diario La Hora	No tiene	\$0.50	\$0.70	8.920
El Diario	Libros, Cd, coleccionables	\$0.50/ D. \$0.60	\$0.60	21.533
Diario Centinela	No tiene	\$0.30	Ediciones especiales \$0.50	1.367

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

La naturaleza de las empresas editoras de prensa en el ámbito de la distribución se centra en tres partes: distribución física, mantenimiento y servicio al cliente. La distribución física es una de las partes más importantes del proceso, la que se hace a través de los canales tradicionales, caso de distribuidores, mayoristas y minoristas (voceadores) y nuevos canales, como la venta directa a través de negocios constituidos.

Los gerentes de distribución consideran al voceador (repartidor a pie de calle) como uno de los canales más importantes de la cadena de distribución, de tal manera que realizan diversas capacitaciones para que su trabajo no sea la simple venta del producto. Hay otros canales tradicionales como los mayoristas, puntos de venta y suscripciones. Los mayoristas son vendedores de los periódicos que prepagan o compran al contado en volumen en las agencias y centros de distribución del diario. Reciben entre el 20% y el 30% descuento del PVP. Su actividad es dar crédito de uno o dos días al voceador tradicional y facilitar el traslado de productos, por ello se “margina” un

porcentaje de esa utilidad. También venden productos de la competencia.

Para la gestión de la publicidad y atender a clientes directos, una de las estrategias encontradas en la investigación es la zonificación. Se divide el área geográfica en algunos sectores en los que se distribuirá el producto. Para cada zona se destina vendedores con montos de venta a lograr, crean su cartera con publicidades sobre todo de costos menores. Este modelo es utilizado por *El Diario* y *Centinela*. Para *El Universo*, las agencias de publicidad representan el 70% de los ingresos del diario y el 30% corresponde a clientes directos. Las suscripciones son el canal directo de entrega y son comercializadas por el departamento de suscripciones a personas naturales, jurídicas o empresas privadas que hayan firmado un contrato y que tengan un convenio de pago específico.

Aunque la publicidad digital continúa ganando terreno, todavía representa un porcentaje mínimo de los ingresos globales de los periódicos estudiados. En total, el mayor porcentaje de los ingresos de los periódicos continúa procediendo del papel. Las empresas, que han podido diversificarse con otras compañías periodísticas bajo la figura de filiales, logran la venta de sus productos con un descuento mayor, pero con venta segura.

Tabla 6. Media del ingreso por publicidad de una página completa

Diario	Ordinario	Domingo
El Universo	17.024,00	23.834,00
El Diario	1.800,00	2.100, 00
La Hora	3.306,50	3.650,00
Centinela	760,00	800,00

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

La venta de optativos es otra de las estrategias utilizadas. Son productos que acompañan a la venta, como producto de promoción o con pago adicional. Para *El Universo*, el negocio de los optativos representa unos 12 millones de dólares, según manifiesta Francisco Barriga, gerente de comercialización del diario. Los productos que se comercializan como optativos se adquieren a empresas de Perú y China. *El Universo* cuenta con un departamento encargado de las importaciones.

3.3. Estrategias de crecimiento y concentración empresarial

Las empresas de prensa estudiadas –*El Universo, El Diario, La Hora y Centinela*–, en condiciones menores pero con visión gerencial, han establecido, igual que otros medios impresos nacionales e internacionales, acciones para que sus compañías creen valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el mercado. Las estrategias más utilizadas son de integración horizontal, crecimiento o concentración multimedia y alianzas y acuerdos entre empresas.

Tabla 7. Crecimiento y concentración empresarial de empresas

Empresas periodísticas impresas	Integración horizontal	Crecimiento o concentración multimedia	Acuerdos y Alianzas
Compañía Anónima El Universo	Diario El Universo Diario Súper Semanarios Viva Revista La Revista Revista Doctor Tecno Revista Autos Revista Sambo	Radio City Televisora Univisa eluniverso.com larevista.com doctortecno.com super.com.ec	Radio City, alianza con la BBC Londres Televisora Univisa, alianza con Univisa S.A.
El Diario Ediasa S.A.	Diario El Diario Diario La Marea Diario Centro Semanarios Soy Revista Mía	Radio Amiga Televisora Manavisión eldiario.com.ec eldiario.com.ec/marea eldiario.com.ec/centro	Radio Amiga, alianza con Voz de Manabí VODEMA S.A
Editorial Minotauro S.A.	Distintas plantas produciendo productos similares con una misma marca. Diario La Hora Carchi Diario La Hora El Oro Diario La Hora Cotopaxi Diario La Hora Tungurahua Diario La Hora Esmeraldas Diario La Hora Cotopaxi Diario La Hora Loja Diario La Hora Manabí Diario La Hora Los Ríos Diario La Hora Zamora Diario La Hora Santo Domingo		Editorial Minotauro S.A. EDIHORONEWS CIA. LTDA. EDIEPOCA S.A EDIESA S.A. EDIHORA CIA. LTDA. EDIMANABI, EDITORA MANABITA S.A. EDICENTRAL S.A. EDIHORA CIA. LTDA.
Sancast Cia. Ltda.			Empresas de transporte terrestre y aéreo para la distribución del diario

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

A través de la estrategia corporativa de integración horizontal están actuando la mayoría de las empresas de prensa diaria de Ecuador para captar nuevos nichos de mercado con productos de costo asequible y elaborados según la necesidad informativa de los lectores. En cuanto al mercado publicitario se incrementa el poder de negociación con los clientes. Las empresas captan publicidad local y nacional. Los periódicos gratuitos o semanarios son un importante aporte para las compañías. Por otro lado, están las estrategias de publicidad.

Con respecto a la concentración multimedia hay que señalar que en el caso de *El Universo* y *El Diario* sus radios y canales de televisión pertenecen a otras empresas, según datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Este tipo de alianzas para la conformación de empresas multimedia es frecuente y lógica desde el punto de vista empresarial y responde a las necesidades de una audiencia cada día más interactiva. No obstante, esta situación ha sido considerada como una alarma competitiva y de control concentrado para diversos sectores.

En Ecuador, ha sido motivo para que, en 2009, el Gobierno ecuatoriano solicitase una Auditoría de Frecuencias de Radio y Televisión a fin de analizar los medios de comunicación en el Ecuador e identificar los vínculos entre familias que manejaban los medios de información y la relación con otros sectores ajenos a la comunicación. Los resultados obtenidos indicaron que siete familias o grupos empresariales controlaban el negocio de la comunicación.

Los datos obtenidos fueron instrumento para que en la Ley Orgánica de Comunicación, artículo 113, se establezca la prohibición de que las personas naturales o jurídicas concentren o acumulen las concesiones de frecuencias o señales para el funcionamiento de estaciones de matrices de radio y televisión. El artículo no hace referencia a la prensa, por lo que las empresas periodísticas tienen la apertura para trabajar en estrategias de integración vertical. Bajo este mismo sentido, no se encuentra como resultado de la investigación la estrategia de concentración conglomeral, porque la misma Ley establece que los grupos mediáticos no pueden tener relación empresarial con sectores ajenos a la comunicación.

Para salvar lo que se comentaba en el párrafo anterior y la restricción que estableció la Ley Orgánica de Comunicación, las empresas establecieron acuerdos y alianzas entre compañías de

medios, manteniendo cada una el control financiero y su personalidad jurídica. Las empresas comparten el valor que se crea mediante la integración vertical. Los acuerdos también se dan en aspectos de la gestión, específicamente para la distribución de los periódicos.

4.CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

La evolución de las tendencias de la prensa de Ecuador no es muy diferente de las que se aprecian a nivel mundial, aunque el impacto por el momento es menor. A nivel mundial la circulación de la prensa en papel decae de forma importante, salvo en los países de reciente alfabetización, pero aumenta su difusión digital. El problema es que los ingresos de la circulación en papel son de carácter doble, de la venta de ejemplares y anuncios, mientras que la difusión digital sólo genera exiguos ingresos por publicidad y por *paywall*, si ha implantado el muro de pago.

En Ecuador, entre noviembre de 2012 y octubre de 2013, la venta de ejemplares impresos se reduce, pero no el número de los lectores. Esa compensación de la difusión les llega a través de sus ediciones digitales. Del total de visitantes de *eluniverso.com* el 50% accede a través de su página web y el porcentaje restante entra por los buscadores o redes sociales. El problema del acceso a través de buscadores y redes digitales es que quien controla la puerta de entrada, se queda con una parte del valor añadido de esos accesos, bien a través de cobro de comisiones si es un lector digital de pago o bien con los datos de su huella digital para la posterior comercialización publicitaria.

La estrategia que emprenden los diarios en estudio, en cuanto a la atención al mercado, es diferente según las posibilidades de cada empresa. Cada empresa estudiada ha establecido sus propios procesos para la distribución del producto, algunos acompañados de sistemas informáticos que les permite llevar un control más estricto para identificar cuántos ejemplares se venden al siguiente día. La estrategia está en utilizar los mismos canales de distribución para llegar a los consumidores. De esta forma se evita un incremento de costos.

La principal línea de producción de las empresas estudiadas son los impresos. Por lo tanto, su estrategia está centrada en fortalecer sus ediciones impresas tradicionales y abrir mercados para otras como los

suplementos especializados, y diarios locales, gratuitos o de pago, con información de lectura fácil. Los cuatro diarios investigados consideran que su edición digital es otro producto de la empresa, pero son conscientes de que necesitan generar información especializada, tema que aún falta por trabajar, pues aún no se cuenta con periodistas especializados, departamentos estadísticos, etc.

Las empresas de prensa ecuatorianas están equipadas adecuadamente para la producción, de hecho la capacidad instalada es una de sus fortalezas. Por ahora, dadas las condiciones de equilibrio económico en el que se encuentran no pretenden renovar equipos. La tecnología que poseen les permite la edición de sus principales productos y de otros, bajo la figura de servicios editoriales que también ofrecen.

Las estrategias para captar publicidad a través de diarios gratuitos y locales están dando resultado y es por ello que las compañías crean nuevos productos para mercados locales o específicos. Aunque la publicidad digital continúa ganando terreno, todavía representa un porcentaje mínimo de los ingresos globales de los periódicos estudiados. En total, el mayor porcentaje de los ingresos de los periódicos continúa procediendo del papel. Las empresas, que han podido diversificarse con otras compañías periodísticas bajo la figura de filiales, logran la venta de sus productos con un descuento mayor, pero con venta segura.

En el microambiente de este sector empresarial, las condiciones reglamentarias han supuesto cambios radicales en la gestión de las empresas. Por ejemplo, se gravó con el 12% del IVA a los periódicos; la ley impide que los medios de comunicación tengan accionistas extranjeros –según esta investigación los diarios regionales y nacionales los tienen–; se obligó a las editoras a desprenderse de otras empresas ajenas a la comunicación; se les prohíbe la publicidad de bebidas alcohólicas y de alimentos “fast food”, entre otras disposiciones. Con toda seguridad estas exigencias son indiscutibles dentro del marco de las buenas prácticas y respeto a las audiencias, pero en términos económicos han sido un fuerte golpe para la industria.

Cuando una empresa o un grupo de empresas controla simultáneamente distintos tipos de medios de comunicación, estamos hablando de la estrategia empresarial de concentración multimedia. En

Ecuador la denominación como grupos multimedia se mantiene por un sentido de marca y reputación. En el caso de *El Universo* y *El Diario*, sus radios y canales de televisión pertenecen a otras empresas, según datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, Igor. 1988. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. Editorial McGraw-Hill. New York.
- CRUZ, Fernando. 2000. Hacia una redefinición del concepto de organización. **Cuadernos de Administración** No. 6. pp 9-15. Ed. Bogotá. Bogotá.
- BITRAN, G. R.; GURUMURTHI, S. y LIN, S. 2007. La necesidad de una gestión coordinada de la cadena de suministro. **Harvard Deusto Business Review** (160), 68-79.
- CHANDLER, Alfred. 1996. **Escala y diversificación: la dinámica del capitalismo industrial**. Editorial Prensas Universitarias de Zaragoza. Zaragoza (España).
- DE MATEO, Rosarios; BERGÉS, Laura, y SABATER, Miguel. 2009. **Gestión de empresas de comunicación**. Editorial Comunicación Social. Sevilla (España).
- DE BUSTOS, Juan Carlos. 1993. **Los grupos multimedia, estructura y estrategias en los medios europeos**. Editorial Bosch. Barcelona (España).
- FUENTES, M. y CORDÓN, E. 2011. **Fundamentos de dirección y administración de empresas** (1ª edición ed.). Ediciones Pirámide. Madrid (España).
- GIL, María. 2010. **Cómo crear y hacer funcionar una empresa**. Editorial Esic. Madrid (España).
- HILL, C. y JONES, G. 1996. **Administración estratégica, un enfoque integrado**. Editorial McGraw-Hill. Bogotá (Colombia).
- OGALLA, Francisco. 2005. **Sistema de gestión, una guía práctica**. Ediciones Díaz de Santos. España.

- PANZAR, J. C. & WILLIG, R. D. 1981. "Economies of scope". **The American Economic Review**, 268-272.
- PÉREZ, José. 1997. **Estrategia, gestión y habilidades directivas**. Editorial Díaz de Santos. Madrid (España).
- PWC. 2015. "Global Entertainment and Media Outlook". www.pwc.com
- SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso. 2000. **Dirección estratégica de empresas de comunicación**. Editorial Cátedra. Madrid (España).
- STERN, Louis. 1998. **Canales de comercialización**. Editorial Prentice - Hall. Madrid (España).
- WAN. 2014. "World Trends Database". Asociación Mundial de Diarios, WAN-IFRA,

¹Kantar Media Research (KMR) Chile es una empresa especializada en investigación de medios y que es parte de Kantar Group (presente en 58 países) y perteneciente a WPP Group, *holding* inglés dedicado a servicios de comunicación.



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 32, Especial N° 12, 2016

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve